

Table des matières

| | |
|---|-----------|
| Résumé..... | iii |
| Abstract..... | iv |
| Liste des tableaux..... | vii |
| Liste des figures..... | viii |
| Abréviations..... | x |
| Remerciements..... | xi |
| Chapitre I Introduction..... | 1 |
| Chapitre II Cadre conceptuel et théorique..... | 13 |
| 2.1- Démarche du diagnostic stratégique..... | 15 |
| 2.1.1- Découpage stratégique..... | 15 |
| 2.1.2- Diagnostic stratégique externe..... | 16 |
| 2.1.2.1- Cinq forces de Porter..... | 17 |
| 2.1.2.2. L'analyse PESTEL..... | 18 |
| 2.1.2.2.1- Environnement politique, économique et social ou socio-culturel..... | 18 |
| 2.1.2.2.2- Environnement technologique..... | 20 |
| 2.1.2.2.3- Environnement écologique..... | 22 |
| 2.1.2.2.4- Environnement légal..... | 23 |
| 2.1.2.2.5- Considérations sur le modèle PESTEL..... | 25 |
| 2.1.3- Diagnostic stratégique interne..... | 27 |
| 2.1.3.1- Chaîne de valeur ou filière..... | 28 |
| 2.1.3.2- Différente appréhension du concept filière référant à une même idée..... | 29 |
| 2.1.3.3- Les types de filière..... | 30 |
| 2.1.3.3- Filière et compétitivité..... | 34 |
| 2.1.4- Combinaison du diagnostic externe et interne : analyse SWOT..... | 39 |
| 2.1.4.1- L'outil d'analyse SWOT..... | 40 |
| Chapitre III Démarche méthodologique..... | 47 |
| 3.1- Approche méthodologique..... | 47 |
| 3.2- Échantillon et collecte d'information..... | 48 |
| 3.2.1- Consultation d'expert..... | 49 |
| 3.2.2- Dépouillement de la documentation spécialisée..... | 54 |
| 3.3- Méthodes d'analyse..... | 55 |
| 3.4- Déroulement de l'enquête..... | 56 |
| Chapitre IV La filière rizicole haïtienne..... | 58 |
| 4.1 Délimitation de la filière rizicole Haïtienne..... | 58 |
| 4.1.1- Approvisionnement en intrant (agrofournisseurs)..... | 61 |
| 4.1.2. La production..... | 63 |
| 4.1.3. Intermédiaires..... | 68 |

| | |
|--|------------|
| 4.1.4. Les transformateurs | 70 |
| 4.1.5. La distribution | 72 |
| 4.2. L'environnement macro de la filière (PESTEL)..... | 74 |
| Chapitre V Facteurs de compétitivité de la filière rizicole haïtienne | 79 |
| 5.1. Les facteurs internes du microenvironnement de la filière et leur degré d'influence sur la compétitivité de la filière..... | 79 |
| 5.1.1. La disponibilité et l'accessibilité des intrants | 80 |
| 5.1.2. Forces et faiblesses du maillon production | 81 |
| 5.2. Les facteurs externes du microenvironnement de la filière et leur degré d'influence sur la compétitivité de la filière..... | 96 |
| 5.2.1. Facteurs externes à la compétitivité de la filière : catégorie production et structure de marché..... | 97 |
| 5.2.2. Consensus autour des facteurs externes à la compétitivité de la filière : catégorie projet et programme | 102 |
| 5.2.3. Facteurs externes à la compétitivité de la filière : catégorie gestion foncière et ressources en eau | 105 |
| 5.2.4. Conclusions sur les facteurs externes | 109 |
| 5.2.5. Récapitulatif des facteurs internes et externes : SWOT..... | 109 |
| 5.3. Les facteurs du macro environnement de la filière et leur degré d'influence sur la compétitivité de filière | 111 |
| 5.3.1. Facteurs politiques et leur degré d'influence sur la performance de la filière | 111 |
| 5.3.2. Facteurs économiques et leur degré d'influence sur la performance de la filière..... | 113 |
| 5.3.3. Facteurs socioculturels et leur degré d'influence sur la performance de la filière | 115 |
| 5.3.4. Facteurs technologiques et leur degré d'influence sur la performance de la filière | 117 |
| 5.3.5- Facteurs environnementaux et légaux et leur degré d'influence sur la performance de la filière..... | 119 |
| 5.4- Enjeux et actions prioritaires pour le développement de la filière | 121 |
| Chapitre VI Conclusion et limites | 125 |
| Références bibliographiques | 128 |
| Annexe 1. Lettre adressée aux experts | 133 |
| Annexe 2. Questionnaire de l'enquête Delphi | 134 |

Liste des tableaux

| | |
|---|-----|
| Tableau 1. Opération d'analyse de filière..... | 34 |
| Tableau 2. Calendrier du cycle cultural de la filière rizicole haïtienne | 59 |
| Tableau 3. Répartition des rizières haïtiennes par zone de production 2012 | 64 |
| Tableau 4. Synthèse des forces et faiblesse de la filiere rizicole haitienne par segment..... | 96 |
| Tableau 5. Synthèse des consensus autour des facteurs externes à la compétitivité de la filière | 108 |
| Tableau 6. Synthèse de l'analyse SWOT de la filière rizicole haïtienne | 110 |
| Tableau 7. Synthèse de l'analyse PESTEL de la filière rizicole haïtienne..... | 121 |

Liste des figures

| | |
|---|-----|
| Figure 1. Évolution de la production locale et de l'importation du riz en Haïti 1981-2013 | 3 |
| Figure 2. Comparaison entre prix de consommation du riz importé et local par livre sur le marché haïtien en Gourdes | 9 |
| Figure 3. Évolution du prix réel (base 100 en 1991) à la production du riz américain par tonne en dollars US 1991-2013 | 9 |
| Figure 4. Modèle graphique d'analyse PESTEL | 25 |
| Figure 5. Matrice d'analyse SWOT | 41 |
| Figure 6. Schéma de l'examen des 10 possibilités offertes par l'analyse SWOT | 43 |
| Figure 7. Cadre d'analyse du diagnostic de la filière rizicole haïtienne..... | 45 |
| Figure 8. Principales étapes de la méthode de Delphi..... | 52 |
| Figure 9. Carte graphique de la fonction des acteurs | 60 |
| Figure 10. Circuit de la commercialisation du riz en Haïti | 74 |
| Figure 11. Forces et faiblesses à la compétitivité du maillon agrofournisseurs | 80 |
| Figure 12. Forces et faiblesses à la compétitivité du maillon de production : la terre et l'accès à l'eau .82 | |
| Figure 13. Forces et faiblesses à la compétitivité du maillon de production : production et opérations post-récoltes | 83 |
| Figure 14. Forces et faiblesses à la compétitivité du maillon production : financement et organisation de la production..... | 85 |
| Figure 15. Forces et faiblesses à la compétitivité du maillon transformation : stockage, manutention et niveau de financement..... | 87 |
| Figure 16. Forces et faiblesses à la compétitivité du maillon intermédiaires : efficacité des techniques et équipements..... | 90 |
| Figure 17. Forces et faiblesses du maillon de la distribution et commercialisation : organisation de la distribution, qualité et prix | 93 |
| Figure 18. Consensus autour des facteurs externes à la compétitivité de la filière : production et structure de marché | 98 |
| Figure 19. Facteurs externes à la compétitivité de la filière : Programmes et projets | 103 |
| Figure 20. Consensus autour des facteurs externes à la compétitivité de la filière : catégorie gestion foncière et ressources en eau | 107 |

| | |
|---|-----|
| Figure 21. Influence des facteurs politiques par opportunités ou menaces sur la compétitive de la filière | 112 |
| Figure 22. Influence des facteurs économiques en fonction des opportunités et menace pour la compétitivité de la filière..... | 114 |
| Figure 23. Influence des facteurs socioculturels en fonction des opportunités et menace sur la compétitivité de la filière..... | 116 |
| Figure 24. Influence des facteurs technologiques en fonction des opportunités et menace sur la compétitivité de la filière..... | 118 |
| Figure 25. Influence des facteurs environnementaux et légaux en fonction des opportunités et menace sur la compétitivité de la filière..... | 120 |

Abréviations

AGD : Administration Générale de la Douane
BAC: Bureau Agricole Communal
BCG: Boston Consulting Group
CARICOM: Caribbean Community, Regional Integration
CNSA : Coordination Nationale de la Sécurité Alimentaire
CSA : Collectif Stratégies Alimentaires
CIRAD : Centre de coopération internationale en recherche agronomique pour le développement
DAS : Domaine d'Activité Stratégique
DDA : Direction Départementale Agricole
ESB : Encéphalopathie spongiforme bovine
FAO : Organisation des Nations unies pour l'alimentation et l'agriculture
FAOSTAT: Food and Agriculture Organization Corporate Statistical Database
FCS : Facteurs Clés de succès
FMI : Fonds Monétaire Internationale
IICA : Institut Interaméricain de coopération pour l'agriculture
INRA : Institut national de la recherche agronomique
MARNDR : Ministère De L'agriculture, Des Ressources Naturelles Et Du Développement Rural
OCDE : Organisation de coopération et de développement économiques
ODVA : Organisme de Développement de la Vallée de l'Artibonite
OGM : Organisme génétiquement modifié
OMC : Organisation Mondiale du Commerce
ONACA : Office national du cadastre
PAM : Programme Alimentaire Mondial
PIA : Programme d'intensification agricole
PROMODEV : Promotion pour le développement
PSF : Programme de subvention de fertilisant
RACPABA : Rassemblement pour l'Avancement des Coopératives de Production Appropriée et le Bien-Etre Alternatif.
SCP : Structure Comportement Performance
SNS : Service National Semencier
USAI : Unité de Statistique Agricole et Informatique
USDA: United States Department of Agriculture
SOCODEVI : Société de Coopération pour le Développement International
SWOT : Strengths Weaknesses Opportunities Threats
SYFAAH : Système de Financement et d'Assurances Agricoles en Haïti

Remerciements

Je veux d'abord remercier Dieu qui m'a donné la santé et l'intelligence durant ces deux années pour mener à terme ce projet de recherche.

La réalisation de ce mémoire n'aurait pas été possible sans les précieux conseils et les encouragements de mon directeur de recherche, Daniel-Mercier Gouin. Son expertise, son dévouement et sa minutie ont largement contribué à la qualité scientifique rigoureuse de ce travail et au développement de mes propres habilités de recherche. Je me considère privilégié d'avoir pu me dépasser sous sa direction.

Mes remerciements vont également à l'ensemble du corps professoral du département agroalimentaire et des sciences de la consommation pour leurs enseignements et leur courtoisie. Je veux particulièrement remercier mon codirecteur de recherche, Rémy Lambert pour ses judicieux conseils. Nos conversations m'auront permis d'approfondir mes réflexions à l'égard de mon projet de mémoire.

Il est aussi impérieux d'être reconnaissant du support extraordinaire de la Fondation Kellog et de LASPAU. Leurs soutiens financiers ont rendu possible mes études de maîtrise au Canada et la conduite de mes travaux de recherche. Je vous remercie pour votre confiance et vos investissements dans ma formation.

Enfin, mes sentiments de reconnaissance vont à l'égard de ma famille particulièrement, mon Père Jules Dimanche et ma Mère Louiselia Jeune ainsi qu'à ma fiancée Rose-Asmine Argant. Vos encouragements et votre compréhension auront su faire dissiper mes angoisses et mes doutes.

À tous mes collègues agroéconomistes, à tous ceux qui ont contribué à la réalisation de ce mémoire, je vous offre mes plus sincères remerciements.

Chapitre I

Introduction

Le riz occupe une place singulière dans le régime alimentaire haïtien. Il se distingue des autres produits vivriers de base par l'accroissement rapide de sa consommation et par la dépendance accrue qui en résulte vis-à-vis du marché mondial. Depuis le milieu des années quatre-vingt, sa consommation augmente à un rythme accéléré. Elle est passée approximativement de 24 kg/an par personne en 1986, à 42 kg en 2000 et à 50 kg en 2012 pour une demande totale estimée à environ 520 660 TM (Chalmers, 2014). Parallèlement, on constate une faible progression de la production locale et, en corollaire, une évolution à la hausse de l'importation durant cette même période. En effet, en 1984, la production nationale a été estimée à environ 125 000 tonnes métriques et seulement 5000 TM environ étaient importées (FAOSTAT¹, 2016). L'importation actuelle se chiffre autour de 400 000 TM alors que la production est évaluée à environ 160 000 TM (FAOSTAT, 2016). Même si le taux de croissance de la population est relativement élevé au cours de la période (1,8 %), il est largement admis que la tendance de l'importation à concurrencer la production est étroitement liée aux effets de la libéralisation du commerce (McGuigan, 2006).

La croissance des importations de riz a augmenté lentement mais de manière continue, elle a été particulièrement marquée à partir de 1990 (Figure 1). Selon les données de la FAOSTAT, les importations passent alors de 25 000 TM en 1989 à 114 000 TM en 1990. En effet, depuis 1986, la politique commerciale d'Haïti a fortement évolué, passant d'un régime autarcique (avec une grande intervention de l'État) à un régime particulièrement libéral (OMC, 2003). La réalisation des réformes « dans des conditions politiques et économiques particulièrement difficiles, font aujourd'hui d'Haïti l'une des économies les plus ouvertes des Caraïbes et de l'Amérique latine » (OMC, 2002, p. 32). Historiquement, dans la période 1957-1986 était pratiquée en Haïti une politique de protection du marché national par le gouvernement d'alors. La protection du marché haïtien était assurée par le mécanisme des droits de douane à

¹ <http://www.fao.org/faostat/fr/#data/QC>, consulté, février 2016.

l'importation, le *tarif ad valorem*² ou droit de douane nominal étant celui qui est le plus utilisé par la politique tarifaire des gouvernements d'Haïti (OMC, 2003). Cet outil a pour fonction de protéger le marché intérieur des produits locaux face à la concurrence des importations étrangères.

L'évolution du niveau des droits de douane, principal instrument de politique commerciale en Haïti, reflète les différentes étapes de la libéralisation du commerce qui a été entreprise depuis le milieu des années 80. En effet, la libéralisation de l'économie haïtienne est marquée par deux coupes tarifaires respectivement en 1987 et 1995 (Chalmers, 2014). La première tentative d'appliquer des réformes néolibérales fut enregistrée en 1980, mais elle a été rapidement interrompue par les réticences manifestes du régime des Duvalier (Baptiste, 2005). Il a fallu attendre six ans plus tard avec la chute de Duvalier fils en 1986 pour assister à la première vague d'ouverture de l'économie haïtienne au marché mondial et à la politique de libéralisation. Ainsi, à l'exception du taux de 57,8 % appliqué à l'importation de la gazoline, en mars 1987, « les autorités ont décidé d'adopter une nouvelle structure tarifaire à 13 taux compris pour la plupart entre zéro et 40 % » (OMC, 2004, p. 35). Le marché du riz restait jusque-là plutôt protégé en passant d'un taux de 50 % à 35 %. On constate ainsi à la Figure 1 que cette ouverture du marché en 1987 ne s'est pas traduite par une augmentation instantanée des importations. Il a fallu attendre en 1990 que cette mesure soit pleinement intégrée par les acteurs du marché pour voir plus que quadrupler les importations.

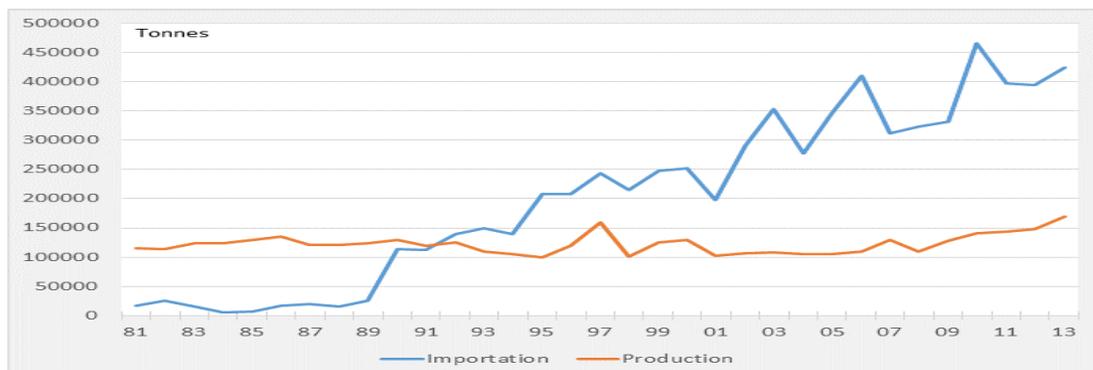
La politique de libéralisation a été renforcée après la période du coup d'État de 1991-1994 par une seconde vague d'ouverture caractérisée par l'élimination totale des tarifs douaniers à l'importation pour certains produits et une forte réduction pour d'autres. Cette deuxième réforme tarifaire a drainé le nombre de taux de la structure tarifaire à six, avec un taux maximum de 57,8 % sur les importations de gazoline (OMC, 2003). Par conséquent la structure des tarifs douaniers est depuis lors ainsi constituée : 0 %, 3 %, 5 %, 10 %, 15 % et 57,8 % (OMC, 2003). La structure de ce tarif douanier consacre Haïti comme l'un des pays les plus ouverts de l'Amérique Latine et des Caraïbes détenant une moyenne arithmétique simple des tarifs de

² Taxe exprimée en pourcentage de la valeur du bien qui entre dans un pays. Un tarif ad valorem de 10 % sur un bien qui vaut 10 000 gourdes entraîne une charge de 1000 gourdes.

2,9 % (OMC, 2003). C'est lors de cette deuxième réforme tarifaire que le marché du riz haïtien a été presque complètement libéralisé en passant brusquement d'un tarif douanier de 35 % à 3 % (Oxfam-America, 2010). Toutefois, en se référant à la Figure 1, il faut souligner que comme à la première coupe tarifaire, les effets de la deuxième baisse tarifaire ne se répercutent pas instantanément sur les importations. L'intégration de cette mesure par les acteurs se fait réellement sentir à partir de 1995 et se poursuit progressivement jusqu'en 2013, hormis la baisse d'importation enregistrée en 2001 due à un embargo (Figure 1).

Parmi les raisons évoquées expliquant la transition de l'application de la politique économique protectionniste à celle dite libérale par les gouvernements des pays en développement, il est communément admis la conditionnalité de l'octroi de l'aide publique au développement à la libéralisation du commerce. En Haïti, la libéralisation du commerce a été négociée dans le cadre de l'accord signé par ce pays avec le Fonds Monétaire International (FMI) et la Banque Mondiale et l'aide accordée au pays a été conditionnelle à la libéralisation du commerce (McGuigan, 2006). Ce changement soudain de politique a été également favorisé et précipité par la conjoncture politique conditionnant le retour au pouvoir du Président Jean-Bertrand Aristide en 1994, qui avait été renversé par un coup d'état militaire en 1991 (Oxfam-America, 2010). En effet, Aristide accepta les exigences faites par les bailleurs de fonds, y compris les États-Unis et la Banque mondiale, d'ouvrir le marché haïtien à l'économie mondiale en échange de la reprise du pouvoir avec le soutien de l'armée américaine (Oxfam-America, 2010).

Figure 1. Évolution de la production locale et de l'importation du riz en Haïti 1981-2013



Source : Compilation de données de la FAOSTAT (2013)

La théorie du commerce international soutient que la libéralisation du commerce optimise le bien-être mondial. Théoriquement, les politiques de libéralisation des marchés devraient aider à lutter contre la pauvreté, en fournissant une alimentation à bon marché (Boussard et al., 2005). Sergot (2002) mentionne qu'une forte réduction des protections à l'importation des produits agricoles a un impact direct sur le système des prix et les revenus agricoles. Selon Butault et Le Mouël (2004), il est généralement aussi admis en théorie que la suppression des tarifs douaniers est profitable aux consommateurs au détriment des producteurs locaux dans certains cas. En matière d'importation du riz, Haïti est considéré comme un petit pays, car il n'a pas de grande influence sur les prix mondiaux bien qu'il soit un important importateur du riz américain. Dans le cas des petits pays, la suppression du tarif douanier peut être désavantageuse pour les contribuables (diminution des recettes fiscales) et les producteurs (diminution des prix) mais constitue un avantage pour la collectivité si la perte pour les contribuables et les producteurs est inférieure au gain du reste de la collectivité.

Sur le marché du riz haïtien, il est observé une certaine convergence entre le prix du riz local et celui du riz importé (Pecos, 2003). Ce dernier joue le rôle de « prix directeur », en ce sens que le prix du riz local est fixé en fonction du prix du riz importé (Chery, 2001). Effectivement, l'augmentation spectaculaire de l'importation des produits alimentaires en Haïti, particulièrement le riz, due à la libéralisation, a fait croître la disponibilité de ce dernier conduisant à une chute relative du prix du riz sur le marché local en 1995 (Baptiste, 2005).

Malgré la baisse du prix du riz, force est de constater que la population dépense la majorité de ses revenus en denrées alimentaires, notamment à l'achat du riz (CNSA, 2010). En effet, Haïti, le pays économiquement le plus libéralisé de la région Amérique Latine et des Caraïbes, reste le pays le plus pauvre de toute l'Amérique. Le taux de pauvreté national est de 58,5 % et environ 78 % de la population vit avec moins de deux dollars par jour et plus de la moitié avec moins d'un dollar (Vivas, 2010). Généralement, les ménages pauvres consacrent une part relativement élevée de leur budget à la consommation alimentaire (plus de 2/3 de leurs dépenses totales selon les enquêtes ENSA³ et ESAN⁴ 2011 et 2012 réalisées en Haïti par la Coopération

³ Enquête Nationale Sécurité Alimentaire.

⁴ Enquête Nationale Sécurité Alimentaire et Nutrition.

Nationale de la Sécurité Alimentaire (CNSA) et ses partenaires). Ces études ont attesté la vulnérabilité de ces ménages quant au choc de prix des produits alimentaires. Donc, la pression à la baisse du prix du riz exercée par les importations à partir de 1991 a constitué un avantage pour le consommateur, encore plus, dans un contexte de hausse de l'inflation occasionnée par la forte dépréciation de la monnaie locale (Gourde)⁵.

La relative diminution du prix du riz a amplifié sa consommation au détriment des autres cultures vivrières locales (maïs, sorgho) alors que leur production était déjà déficitaire. Elle réduit en conséquence la diversité alimentaire des consommateurs urbains. L'importation accrue du riz pour satisfaire la demande croissante dans les centres urbains contribue grandement à perturber la croissance de la production rizicole locale ainsi que les filières vivrières et renforce la dépendance du pays vis-à-vis de l'extérieur pour combler les besoins alimentaires (Pecos, 2006). L'accès à des aliments moins chers, particulièrement le riz, est incontestablement un résultat qui avait découlé de la libéralisation, mais la faible croissance de la production rizicole et la dépendance alimentaire au riz importé soulèvent des controverses.

Malgré l'existence de bien d'autres causes sociales et politiques, « la mise en œuvre de politiques d'ajustement structurel et de libéralisation commerciale qui s'est traduite par un désengagement de l'État des marchés agricoles et des services et par le démantèlement rapide et spectaculaire de la protection douanière » est la principale cause évoquée par certains auteurs pour expliquer cette dépendance et l'absence de croissance significative de la production locale (Damais, 2008; Fréguin et Devienne, 2006; Mathurin et Bayard, 2008). Généralement, les résultats de la libéralisation des échanges, notamment des produits agricoles au niveau mondial comme national sont un peu mitigés. Mais on en retient toutefois, dans le cas d'Haïti, que la libéralisation a amené un gain pour les consommateurs haïtiens, particulièrement, les consommateurs urbains, même si cet avantage risque de s'estomper par une forte tendance à la concentration des importateurs. En effet, bien que l'OMC ait reconnu que les pays en développement ont le droit de protéger leurs marchés, contrairement aux autres pays de la région caribéenne, les gouvernements haïtiens successifs ont fait le choix de maintenir la libéralisation de la quasi-totalité du marché afin d'apaiser la faim dans les villes et les bidonvilles.

⁵ En septembre 2016, le dollar américain s'échange contre 64 Gourdes.

L'ouverture du marché a occasionné l'importation massive du riz américain, vendu bien en-dessous du prix auquel les agriculteurs locaux pouvaient en produire selon Piraux (2006). Aujourd'hui, ce sont les $\frac{3}{4}$ du riz importé en Haïti qui proviennent des États-Unis (Piraux, 2006). Face à une telle concurrence, Vivas (2010) affirme que le producteur intérieur ne reçoit pas un prix rémunérateur pour ses efforts, se trouvant ainsi souvent obligé de s'aligner sur le prix du riz importé qui ne reflète pas nécessairement son coût de production. Selon un article du quotidien américain, *The Washington Post*, publié en 2006, les producteurs rizicoles américains, concurrents immédiats des producteurs rizicoles haïtiens, avaient reçu des millions de dollars en subvention sur la période 1995-2006. Devant la Commission des affaires étrangères du Sénat américain, l'ex-président des États-Unis Bill Clinton, en mars 2010 intervenant à titre d'envoyé spécial de l'ONU en Haïti, a confirmé les effets négatifs de la politique agricole américaine sur le secteur rizicole haïtien en déclarant : « cela a probablement été bien pour certains de mes fermiers de l'Arkansas, mais cela n'a pas marché. C'était une erreur. J'ai dû vivre en ayant chaque jour sur la conscience les conséquences de l'incapacité des fermiers haïtiens à produire une récolte de riz en Haïti pour nourrir leur famille à cause de la politique que j'ai menée » (Thomas, 2014)⁶. Selon un rapport d'étude de cette filière réalisée par le GROUPE CJ en 2012 pour le compte de IICA⁷, la marge nette d'un hectare de riz en Haïti varie entre 6000 et 14 000 gourdes, ce qui ne permet pas le plus souvent à ces producteurs de sortir du seuil de la pauvreté (moins de deux dollars par jour).

En 2008, en raison de la hausse des prix des produits alimentaires enregistrée sur les marchés mondiaux, la dépendance au riz des consommateurs haïtiens a engendré en Haïti des émeutes de la faim. La crise alimentaire haïtienne de 2008 est d'ailleurs fortement liée à un phénomène plus large : la crise rizicole mondiale de 2008 (Janin, 2008). Les chiffres du Département de l'agriculture des États-Unis révèlent qu'Haïti a été le troisième plus important importateur de riz états-unien en volume et le premier en matière de consommation par habitant en 2008 (Vivas, 2010). Avec une consommation alimentaire de base où le riz occupe une place majeure et une

⁶ Consultation en ligne, avril 2016

⁷ Institut Interaméricain de Coopération Agricole.

disponibilité en riz dépendant à plus de 70 % de l'étranger, Haïti serait par conséquent particulièrement vulnérable à une nouvelle crise rizicole (LE GROUPE, 2012 ; Mesly, 2011).

Dans un rapport publié par Christian Aid (Agricultural liberalisation in Haïti) en 2006, il est souligné que la défaillance de l'économie rurale haïtienne découlant de la libéralisation a provoqué un exode massif de la population des zones rurales vers les zones urbaines ce qui a induit un changement d'habitude alimentaire. En 2008, un article du Nouvelliste mentionne que « la cuisine haïtienne est aujourd'hui fortement dominée par les céréales, en particulier le riz, alors qu'il y a 20 ans, l'assiette du consommateur haïtien était à prédominance vivrière, notamment de légumineuses ». Le riz qui était considéré comme un bien de luxe avant la libéralisation et consommé une fois par semaine (consommation jour de fête et dimanche) est aujourd'hui consommé pratiquement tous les jours (Le Nouvelliste, 2008).

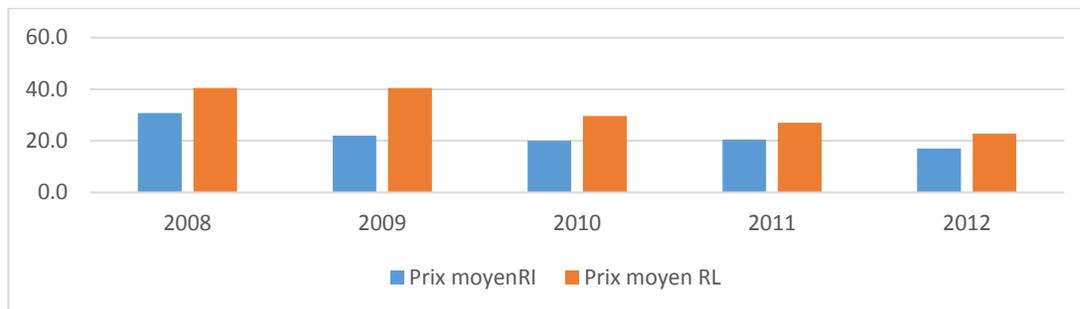
Ce changement d'habitude alimentaire induit par l'augmentation de l'importation du riz explique cette dépendance envers ce produit. Des auteurs traitant de la relation entre la croissance des villes et le changement des habitudes alimentaires ont fait ressortir l'incidence de l'augmentation des importations sur la modification des pratiques alimentaires. Ainsi, Bendeck et al. (1996), s'intéressant à l'évolution du taux de croissance urbaine et l'éclatement des structures de consommation des pays de l'Afrique de l'Ouest, affirment que la croissance des villes s'accompagne d'une augmentation des importations qui exprime à la fois une grande dépendance et une modification des habitudes alimentaires avec une prépondérance de consommation du riz. Dans une étude sur la demande de produits agricoles dans le monde, Charvet (1987) constate que l'exode rural constitue presque toujours une occasion de rupture avec les habitudes alimentaires traditionnelles. Il a particulièrement analysé la mutation soudaine des habitudes alimentaires des consommateurs de la ville de Kingston à la faveur d'une vague migratoire vers cette ville de la Jamaïque en 1984 et dénote également une hausse de la consommation du riz. Il semble donc qu'Haïti fait face au même phénomène.

Par ailleurs, Frédéric et Mendez (2008) distinguent quatre catégories de pays importateurs de riz en fonction de leur degré de dépendance vis-à-vis du marché mondial et de leur solvabilité et classent Haïti dans la deuxième catégorie. La première catégorie et la deuxième catégorie

regroupent des pays fortement dépendants du marché international à plus de 80 % ; la première catégorie diffère de la deuxième par la possibilité qu'ont les pays concernés de régler facilement leurs factures, ce qui n'est certes pas le cas d'Haïti. La troisième catégorie réunit les pays moyennement dépendants ne produisant pas assez de riz pour la consommation domestique, tandis que la quatrième regroupe les pays faiblement dépendants dont la part de l'importation représente moins de 30 %. C'est la deuxième catégorie, celle dont Haïti fait partie, qui est la plus vulnérable à la fluctuation des prix mondiaux. En témoignent d'ailleurs les fortes répercussions sociales occasionnées par la flambée du prix du riz en 2008. Les autorités haïtiennes ayant sans doute tiré des leçons sur les causes des émeutes de 2008 ont déployé beaucoup plus d'efforts au cours des dernières années (tels que nettoyage de dizaines de kilomètres de canaux, augmentation du parc des tracteurs) qui ont permis une amélioration sensible de la distribution de l'eau et une augmentation des rendements (Duret, 2014). Cependant, malgré l'augmentation de plus de 50 % de la production découlant de ces efforts postérieurs aux émeutes de 2008 les importations ont elles aussi poursuivi leur croissance et représente 71,5 % de la consommation en 2011 (voir Figure 1).

Même si le prix du riz local est très variable dans l'espace et dans le temps en Haïti, il demeure supérieur au prix moyen du riz importé (Figure 2), ce qui pourrait-être liée à une segmentation du marché basée sur la qualité, le goût ou pourrait-être expliqué par effet patriotique. Alors que les résultats des efforts déployés par les autorités depuis 2008 indiquent qu'il existe un potentiel considérable de croissance pour la filière, la disponibilité alimentaire notamment en riz demeure fortement dépendante des importations alimentaires. Après 2008, les prix du riz ont relativement baissé sur le marché mondial, ce qui a permis d'enregistrer une relative diminution du prix du riz importé sur le marché local tel qu'indiqué à la Figure suivante.

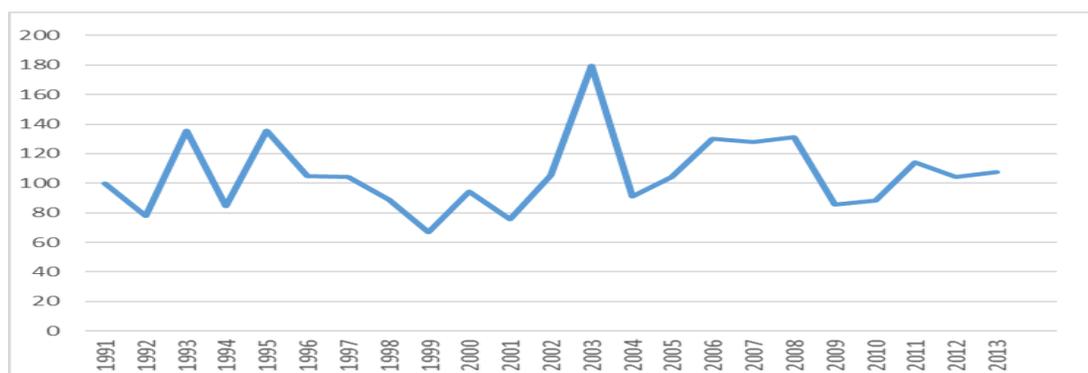
Figure 2. Comparaison entre prix de consommation du riz importé et local par livre sur le marché haïtien en Gourdes



Source : Compilation à partir des données de la CNSA (2012)

Après 2008, une relative baisse du prix du riz a été observée sur le marché local et a amené un gain pour les consommateurs. Depuis 2010 le prix à la production du riz américain affiche toutefois une certaine tendance à la hausse comparativement à 2008 tel qu'illustré par la Figure 3. Selon, les données du bulletin d'analyse de marché réalisé par le PAM en Haïti en 2012, les prix d'exportation du riz sur le marché américain affichaient une tendance à la hausse alors que la tendance était à la baisse sur la plupart des marchés asiatiques.

Figure 3. Évolution du prix réel (base 100 en 1991) à la production du riz américain par tonne en dollars US 1991-2013



Source FAO, 2016

Sachant que la production de riz local est en concurrence directe avec le riz importé principalement des États-Unis, la relative augmentation de la production locale couplée avec le maintien à la hausse du prix à la production du riz américain – ce qui conduit à une hausse du

prix à l'exportation du riz américain sur le marché haïtien en absence de subside à l'exportation – pourrait représenter une opportunité pour la filière rizicole haïtienne de se développer davantage et de reprendre des parts importantes du marché rizicole haïtien. Cela ne semble pas être le cas parce que la satisfaction des besoins en riz du pays est encore couverte à plus de 70 % par les importations. La filière rizicole haïtienne n'a donc pas pu bénéficier pleinement de la croissance de la consommation locale. Dans ce contexte, il apparaît pertinent de s'intéresser aux facteurs de blocage à la compétitivité de la filière riz haïtienne.

L'explosion rapide du volume d'importation du riz, le contexte actuel de changement des habitudes alimentaires, le choix du gouvernement de maintenir un tarif douanier à l'importation du riz presque nul ainsi que les débats qui en découlent réclament une attention particulière. Les inquiétudes exprimées par certains acteurs de la filière autour de la question de la décapitalisation et de la disparition des producteurs locaux de riz subissant la concurrence des producteurs rizicoles américains et la dépendance des importations pour satisfaire la consommation croissante en riz, font de l'analyse de la compétitivité de la filière rizicole haïtienne une question à laquelle il est important d'accorder une attention spéciale. L'analyse de la compétitivité de la filière peut aider dans un tel contexte à déterminer les forces, faiblesses, les opportunités et menaces de la filière pour les consommateurs et pour la performance des producteurs rizicoles locaux. L'analyse FFOM (Force, Faiblesse, Opportunité, Menace) et PESTEL (Politique, Économique, Socio-culturel, Technologique, Écologique, Légal) en tant qu'outils décrivant des stratégies de la performance des organisations, avec une analyse des marges, peuvent aider à répondre à ces interrogations sur la filière. Elle peut permettre également d'identifier l'influence (positive ou négative) que peuvent exercer les facteurs macro-environnementaux sur ladite filière.

Objectifs de la recherche

L'objectif de cette recherche consiste à évaluer la situation concurrentielle de la filière rizicole haïtienne vis-à-vis du riz importé en identifiant les facteurs externes et internes dans lesquels les producteurs locaux évoluent et qui conditionnent leur compétitivité.

Motivations et pertinence de l'étude

La présente étude est motivée par une double portée : scientifique et socio-économique. Sur le plan scientifique, l'étude vise à contribuer à l'élargissement d'une littérature scientifique sur la question de la compétitivité de la filière rizicole haïtienne. Peu de rapports de diagnostic de la filière rizicole d'Haïti sont faits, de plus, on néglige souvent l'aspect de la compétitivité au regard de l'ouverture de ce marché. À titre d'exemple on cite le mémoire de Bertrand (2005) qui se concentre beaucoup plus sur les aspects phytosanitaires et climatologique de la production rizicole haïtienne. Dans le cas où la compétitivité est prise en compte, l'analyse se concentre beaucoup plus sur les menaces et les opportunités sont négligées. Ainsi Gardy (2007) et des rapports d'ONG (Oxfam-America, Entraide et Fraternité) font ressortir les conséquences négatives et les menaces de la libéralisation du commerce sur la filière rizicole haïtienne. De plus, certaines études scientifiques et rapports établissant les effets négatifs de la libéralisation des échanges sur la filière rizicole en Haïti, n'abordent pas la structure de marché et encore moins la performance de la filière. Nous citons à titre d'exemple l'étude de Baptiste (2005) sur l'impact de la libéralisation commerciale du riz en Haïti et Fréguin et al (2006) qui présentent les effets négatifs de la libéralisation des échanges agricoles sur les producteurs de riz haïtien et les producteurs de banane. D'autres études telles que celles de Pecos, (2003) et de Sergot (2002) confirment la dépendance aux importations pour satisfaire la consommation croissante en riz. Riches en informations et en recommandations, ces études ont amplifié notre intérêt à faire une analyse de type SWOT et PESTEL de la filière permettant de relever non seulement les effets négatifs mais aussi d'identifier des scénarios permettant d'améliorer le développement de la filière rizicole haïtienne.

L'apport d'éléments explicatifs est la seconde motivation derrière la présente étude. Sur le plan socio-économique, elle contribuera en effet à une meilleure compréhension de la situation actuelle de la filière rizicole haïtienne, notamment à identifier les obstacles et les opportunités à la performance de la filière et déterminer un ensemble de mesures envisageables pour l'amélioration de la compétitivité de la filière. Cette compréhension pourra, *in fine*, améliorer la prise de décision en matière d'efficacité de gestion des risques de marché et de la sécurité

alimentaire. Par ailleurs, cette étude se veut une étude qui viendra enrichir les débats sur les nouvelles approches économiques visant à une réorganisation de la filière du riz en Haïti.

Pour atteindre nos objectifs de recherche, nous adoptons une démarche méthodologique faisant appel à deux types de sources de données. La documentation et les bases de données déjà existantes sur le sujet seront la première source de données. Des entrevues auprès de certains acteurs de la filière, et des experts constituent la seconde source de données en vue de recueillir directement des données primaires.

Structure du mémoire

Ce mémoire est structuré en (6) six chapitres. Le premier chapitre présente la problématique, l'objectif et la motivation de l'étude. Le cadre conceptuel et théorique est présenté dans le deuxième chapitre. La démarche méthodologique qui permettra d'atteindre les objectifs de l'étude est décrite dans le chapitre III. Dans le quatrième chapitre une description de la filière rizicole haïtienne est effectuée. La présentation des facteurs influençant la compétitivité de la filière rizicole haïtienne est faite au chapitre V. En fin, le chapitre VI présente les conclusions du mémoire.



Chapitre II

Cadre conceptuel et théorique

Ce chapitre a pour objectif de présenter les éléments du cadre conceptuel et théorique qui seront utilisés pour diagnostiquer la filière rizicole haïtienne évoluant dans un contexte fortement concurrentiel.

En économie, un milieu concurrentiel désigne la présence simultanée de plusieurs acteurs agissant de façon rivale sur un même marché tandis que la compétitivité s'entend généralement comme la capacité, dans un environnement concurrentiel, à maintenir et développer ses parts sur le marché national ou à l'export (Courleux et Dedieu, 2017). Cependant, il n'existe pas une distinction nette entre ces deux termes au point où Bourgeois (2000) définit la capacité concurrentielle des filières agricoles comme étant « l'aptitude des acteurs de la filière à avoir une stratégie leur permettant de conquérir et de maintenir sur le long terme des parts de marché ». Les parts de marché ne constituent pas la seule façon d'évaluer la compétitivité d'une entreprise ou d'un secteur. Il existe aussi les mesures liées aux facteurs relatifs au coût de production et prix de vente, les mesures multidimensionnelles liées à la rentabilité et la progression des marges.

L'évaluation de la compétitivité se fait principalement par deux grandes approches. La première approche est celle de la théorie néoclassique qui met l'accent sur la performance des échanges et mesure la compétitivité sur la base du taux d'échange réel, des indices d'avantage comparatif et des indices des exportations et importations. La deuxième approche est celle de l'école de la gestion stratégique qui s'intéresse d'abord à la structure et à la stratégie des entreprises. Dans le cadre de ce mémoire, la deuxième approche est celle qui est retenue étant donné que notre travail s'intéresse essentiellement à l'aspect stratégique de la filière rizicole haïtienne.

En agriculture, on parle surtout de compétitivité concernant les filières d'exportation mais la compétitivité des productions vivrières ou céréalières se conçoit aussi dans le cas où elles sont en concurrence sur le marché domestique avec les importations alimentaires (Bourgeois, 2000). Tel est le cas de la production du riz en Haïti qui est notamment en concurrence avec les

importations de riz américain depuis la montée en puissance de la libéralisation économique. Cette situation affecte également la plupart des pays de l'Afrique subsaharienne et porte au développement de nouvelles stratégies et de politiques à la recherche de la compétitivité des filières agricoles des pays du Sud (CSA, 2013).

Ainsi, l'intérêt porté à la formulation et à la conduite de nouvelles stratégies et politiques s'est largement accru dans le secteur agroalimentaire. Norton (2005) définit la stratégie comme « un cadre de cohérence qui rassemble diverses initiatives de politique en une structure intégrante qui donne une vision à moyen ou long terme des perspectives d'un secteur ». Michael Porter donne une définition du concept de la stratégie orientée vers la recherche d'un avantage concurrentiel. En effet, dans un univers concurrentiel, Porter affirme que : « la stratégie est une combinaison des objectifs que s'efforce d'atteindre une firme et des moyens par lesquels elle cherche à les atteindre » (Porter cité par Bojin, 2005). Selon Ansoff (1965), on distingue trois niveaux d'objectifs dans une entreprise : les objectifs stratégiques, les objectifs tactiques et les objectifs opérationnels, ce qui est valable aussi pour une filière.

Selon Bouglet (2013), de manière chronologique, le diagnostic constitue le premier des quatre temps d'une démarche stratégique (diagnostic, stratégie au niveau des activités, stratégie au niveau de l'entreprise, déploiement des stratégies). Il consiste en une analyse de la situation interne d'une entreprise, ou d'un secteur et des caractéristiques de son environnement. Pour Michel et Gervais (2011), diagnostiquer revient à prendre les variables clés de l'entreprise ou du secteur et de ce qui l'entoure, voir comment ces variables s'agencent entre elles, les analyser afin d'en tirer des conclusions.

L'adoption d'une stratégie par rapport à une situation de concurrence dans une filière, consiste donc d'abord à faire un diagnostic qui aide à révéler les facteurs internes (les forces et faiblesses de la filière) ainsi que les facteurs externes (les opportunités et menaces) à laquelle elle s'expose. La compréhension de la démarche du diagnostic stratégique et ses outils d'analyse peut nous aider à atteindre le but visé par ce mémoire à savoir : identifier et analyser les facteurs externes et internes dans lesquels les producteurs de la filière rizicole haïtienne évoluent et qui déterminent leur capacité à concurrencer le riz importé, particulièrement des États-Unis.

2.1- Démarche du diagnostic stratégique

Depuis sa naissance lors des travaux universitaires américains du Harvard Business School dans les années 1960, le diagnostic stratégique a connu quelques développements mais reste fidèle à l'esprit de ses concepteurs (Bojin, 2005). En tant que bilan approfondi de la situation de l'entreprise ou d'un secteur, il vise le degré d'adéquation entre les capacités et les ressources du secteur (forces et faiblesses), les opportunités et les menaces qui se présentent au secteur. Le diagnostic stratégique se fait en trois étapes : le découpage stratégique qui permet de recenser les différentes activités de l'entreprise ou de la filière, le diagnostic externe permettant d'analyser les opportunités et les menaces de l'environnement et le diagnostic interne s'intéressant aux facteurs d'analyse des forces et faiblesses de l'entreprise ou du secteur étudié.

2.1.1- Découpage stratégique

L'identification des sous-ensembles homogènes dénommés DAS (Domaine d'Activité Stratégique) dans l'activité globale de l'entreprise constitue le découpage stratégique qu'il ne faut pas confondre avec la segmentation marketing qui renvoie à une demande particulière pour une catégorie de la clientèle. Même si la clientèle apparaît dans les deux, le niveau de précision est beaucoup plus poussé dans le cas de la segmentation marketing (Bouglet, 2013). En théorie, les critères constitutifs d'un DAS sont au nombre de trois : un type particulier de clientèle, un marché pertinent et un réseau de distribution spécifique. Dans une filière, on peut considérer chaque maillon comme un DAS ayant par exemple chacun leur propre fournisseur, marché et réseau de distribution. Ainsi, le maillon de la production a pour fournisseur les agro fournisseurs en amont et celui des transformateurs a pour fournisseurs les producteurs. Même s'ils sont tous interdépendants, chacun fait face à ses propres marchés et ses propres réseaux de distribution. Théoriquement le diagnostic de chaque DAS doit permettre d'identifier des facteurs clés de succès (FCS)⁸. Ainsi, dans les filières agricoles, le diagnostic de chaque maillon doit permettre de déterminer les facteurs clés (internes et externes) de succès qui concourent à la compétitivité d'une filière à l'instar des facteurs clés de succès de chaque DAS pour une entreprise. Une fois réalisée le découpage stratégique consistant à intégrer les produits et services qui requièrent

⁸Un facteur clé de succès (ou FCS) est un élément essentiel à prendre en compte pour s'attaquer à un marché.

les mêmes compétences, commercialisés sur des marchés possédant des facteurs clés de succès identiques, il est possible d'entamer le diagnostic proprement dit (Bouglet, 2013).

2.1.2- Diagnostic stratégique externe

Le diagnostic externe est l'analyse de l'évolution passée et future de l'environnement de l'entreprise ou du secteur étudié. Il consiste en une étude des principales tendances de celui-ci, afin de saisir les opportunités qui se présentent mais aussi de cerner les menaces. Le diagnostic stratégique externe porte sur quatre éléments pour chaque DAS et, dans le cadre de l'analyse de la filière rizicole haïtienne, il porte donc sur quatre éléments pour chaque maillon. Ces éléments sont : l'analyse de la demande, l'analyse de l'offre, l'intensité concurrentielle et les groupes stratégiques. La structure du marché est déterminée par les conditions de l'offre et de la demande en économie industrielle. Selon ce paradigme, il existe un lien de causalité entre la structure du marché, les stratégies commerciales et la performance financière. La détermination des conditions de l'offre et de la demande est un élément pertinent qui informe sur les opportunités et les menaces auxquelles fait face une entreprise ou un secteur. Selon Bouglet (2013), plusieurs variables comme la fréquence des achats, le montant moyen des achats, les motivations d'achats, les freins à l'achat, le lieu d'achat constituent des indicateurs permettant de recenser systématiquement les transformations de la demande. Tandis que les principaux indicateurs permettant à l'entreprise de suivre l'offre et ses transformations sont le niveau de saturation du secteur, l'importance de la technologie dans l'offre et l'existence de barrières à l'entrée. Les éléments ou les variables qui sont utilisés pour faire le diagnostic d'une entreprise sont aussi valables pour le diagnostic d'une filière d'activité économique car une filière d'activité ne fait que considérer l'ensemble des entreprises d'un secteur donné.

Les facteurs liés à la demande et à l'offre auxquels s'ajoutent des facteurs hors marchés constituent les principaux éléments nécessaires à la réalisation du diagnostic externe. Plusieurs outils sont utilisés pour diagnostiquer l'environnement externe d'une entreprise ou d'un secteur d'activité (déterminer les opportunités et menaces) mais le modèle des cinq forces de Porter et l'analyse PESTEL en constituent les principaux.

2.1.2.1- Cinq forces de Porter

Selon Porter (1979), cinq forces déterminent la structure concurrentielle d'une industrie de biens ou de services : le pouvoir de négociation des clients, le pouvoir de négociation des fournisseurs, la menace des produits ou services de substitution, la menace d'entrants potentiels sur le marché et l'intensité de la rivalité entre les concurrents. D'après Khamassi et Hassainya (2001), la rivalité entre les firmes constitue la base des déterminants structurels et comportementaux du niveau de compétition d'un secteur. Ils considèrent la structure et l'évolution des coûts, l'importance du recours au capital, le niveau d'utilisation des facteurs de production, la capacité disponible, les barrières à l'entrée (menace d'entrée) comme des déterminants structurels fondamentaux qui jouent sur le degré de compétition d'un secteur.

Selon ces auteurs, la menace à l'entrée fait intervenir au niveau de l'analyse d'un secteur les paramètres liés à l'investissement requis, à la différenciation des produits et l'existence de marques fortes, à l'effet d'expérience, à l'accès au circuit de distribution et à la menace crédible de contre-attaque par les acteurs actuels et la politique gouvernementale dans le secteur. Tandis que pour la menace de produits de substitution le rapport qualité prix des substituts constitue le principal déterminant. Les deux autres forces à savoir le pouvoir de négociation des fournisseurs et des acheteurs se réfèrent selon ces auteurs (Khamassi et Hassainya) à des facteurs comme la menace crédible d'intégration en aval ou en amont et les coûts de transfert qui sont déterminés par la taille et la concentration des fournisseurs ou des acheteurs.

La compréhension de la structure du secteur rizicole haïtien à partir des forces qui y agissent peut permettre aux acteurs de la filière de bien se positionner en développant des stratégies adéquates. Même si l'analyse des cinq forces de Porter fait autorité en matière d'analyse concurrentielle et de compétitivité, elle est critiquée pour son caractère statique et le peu d'attention qu'elle accorde aux stratégies de collaboration (Khamassi et Hassainya, 2001). De plus, elle ne prend pas en compte tous les aspects de l'environnement externe de l'entreprise ou du secteur étudié d'où l'intérêt de recourir à l'analyse PESTEL qui permet de faire une analyse globale de l'environnement de l'entreprise ou du secteur dans le cadre de ce travail.

2.1.2.2. L'analyse PESTEL

L'analyse PESTEL s'évertue à comprendre et à anticiper les facteurs de l'environnement macro-économique déterminants pour assurer la pérennité de l'entreprise ou de la filière. Elle permet de surveiller les risques et les opportunités que pourraient rencontrer l'entreprise ou la filière et son marché. D'après Marmol (2015) les premières traces de l'analyse PESTEL sont apparues dans l'ouvrage *Scanning the Business Environment* du professeur Francis J. Aguilar en 1967. Initialement le modèle était basé sur les dimensions relatives à l'économie, à la technologie, à la politique et aux normes structurelles formant l'acronyme ESTP. Au cours des années 1970, plusieurs extensions du modèle initial naissent des travaux des auteurs comme Liam Fahey, Vadake K. Narayanan, notamment les appellations STEP, PEST ou encore STEEPLE. Elle évolue pour finalement donner l'acronyme PESTEL prenant en compte les six facteurs (politique, économique, socio-culturel, technologique, écologique et législatif) qui donne une vision globale de l'environnement. Ce modèle est généralement utilisé soit pour analyser la phase de démarrage d'une entreprise ou le lancement de nouveaux produits dans une entreprise, soit pour la réorganisation d'une entreprise ou d'une filière face aux changements imminents dans l'environnement (Marmol, 2015). Dans le cadre de notre travail consistant à diagnostiquer la filière rizicole haïtienne, l'analyse PESTEL peut fournir des informations non négligeables sur les principales variables qui peuvent aider à réorienter la filière rizicole haïtienne dans son nouvel environnement concurrentiel. Dans les sections suivantes une présentation des six facteurs du modèle PESTEL est faite.

2.1.2.2.1- Environnement politique, économique et social ou socio-culturel

Les facteurs politiques décrivent le contexte politique dans lequel s'inscrit l'entreprise ou la filière. Selon Augé et al. (2017), l'environnement politique intervient à plusieurs niveaux : régional, national par l'intermédiaire des décisions prises par le gouvernement en place (politique fiscale, subventions, etc.) et international avec les décisions prises par le consensus de plusieurs nations (politique monétaire, OMC, etc.). Dans le cas d'Haïti nous pouvons citer les ententes régionales de la CARICOM ainsi que les ententes commerciales et techniques bilatérales comme celle avec Taiwan dans le secteur rizicole. Ces facteurs peuvent influencer positivement ou négativement les échanges commerciaux et les décisions de production. Par exemple une politique de subvention des intrants ou de diminution des tarifs douaniers à l'exportation peut entraîner

l'augmentation de la production tandis qu'une politique visant la baisse des tarifs douaniers à l'importation peut réduire le volume de production. En Haïti, l'évolution de la politique commerciale fermée vers un régime politique commercial ouvert a fortement influencé le secteur rizicole haïtien.

La dimension économique de l'analyse PESTEL comprend selon Augé et al. (2017), toutes les variables et tous les facteurs qui jouent sur le pouvoir d'achat et les dépenses des consommateurs et fournisseurs. Cet environnement est défini selon Bélanger et al. (1997) par l'ensemble des variables que l'entreprise ne contrôle pas directement. Il souligne que celles-ci sont nombreuses et de nature bien différente les unes des autres. Ces variables touchent bien sûr la concurrence immédiate que lui livrent ses principaux compétiteurs mais elles relèvent également de la conjoncture générale. La dimension économique de l'analyse PESTEL s'intéresse donc à la croissance et au cycle économique, aux taux d'inflation et d'intérêts, au chômage et à l'immobilier. En effet, malgré tous les efforts que l'entreprise déploie pour définir une stratégie et coordonner ses activités de manière cohérente par rapport à ses objectifs, sa performance demeure en partie tributaire de l'environnement économique (Bélanger et al., 1997). Selon une étude réalisée par Connor et collaborateurs en 1985 dans le secteur agroalimentaire, la croissance de la demande de produits alimentaires est entraînée par des facteurs d'ordre économique (augmentation de revenu, baisse de prix). Ainsi, un effet de revenu peut provoquer une plus forte demande pour les produits à élasticité relativement élevée. Un effet de substitution peut aussi provoquer une augmentation de la consommation d'un bien et entraîne la diminution de la consommation d'un autre bien. Par exemple la relative baisse du prix du riz après la libéralisation du marché dans les années 1990 en Haïti a conduit à l'augmentation de la consommation du riz au détriment des cultures traditionnelles. Une entreprise ou un secteur pour définir une stratégie et conquérir ou garder des parts de marché, doit être en mesure de bien évaluer ses forces et ses faiblesses et les menaces et opportunités que représentent son environnement économique mais également son environnement social.

L'environnement social réfère aux différentes caractéristiques socio-culturelles de la population du milieu où se place l'entreprise ou la filière qui peuvent influencer la vente du produit. Par exemple dans le cas de la filière rizicole haïtienne, le niveau de consommation varie selon qu'on

vit à la campagne ou dans les milieux urbains. De même le facteur démographique peut également influencer la demande. Le mode d'accès à la terre et le mode de gestion du patrimoine agricole sont des facteurs sociaux qui peuvent jouer sur le niveau de production dans une filière agricole. Plusieurs études dans le secteur agroalimentaire rapportent un ensemble de facteurs sociodémographiques et culturels qui influent sur la structure de la demande des produits alimentaires. À titre d'exemple, nous citons les études de Connor et al. (1985), de Marion (1986), de Lahidji (1998) présentant l'urbanisation, la modification des régimes alimentaires, la taille des ménages, la situation matrimoniale, le taux de natalité, la participation des femmes au marché du travail comme des facteurs socio-culturels ou démographiques qui impactent la structure de la demande des produits alimentaires. L'une des implications de la participation accrue des femmes sur le marché du travail soulignent Connor et al. (1985), est l'augmentation de la consommation d'aliments de commodité. Senauer (2001) affirme que les impacts des changements sociaux sur la qualité des attributs exigés par les consommateurs obligent les économistes à prendre en compte les facteurs sociaux pour déterminer la demande alimentaire. Il souligne que dans les sociétés avancées, post-industrielles, le modèle traditionnel d'analyse de la demande (prix et revenu) ne suffit plus pour comprendre la complexité du comportement alimentaire des consommateurs. Les facteurs sociaux peuvent donc constituer des opportunités ou des menaces pour une entreprise ou pour une filière implantée dans un environnement social donné. Il est donc important de s'intéresser aux différentes caractéristiques de la population (taille, répartition par âge, structure familiale, composition ethnique et religieuse, etc.) comme aux modes et aux tendances qui peuvent influencer la vente des services ou produits.

2.1.2.2.2- Environnement technologique

L'environnement technologique renvoie à l'ensemble des faits et phénomènes (technologiques), que l'on observe dans l'environnement étudié (Latour, 2013). Il correspond aux forces qui créent de nouvelles technologies, de nouveaux produits ou qui influencent directement ou indirectement la capacité des entreprises à innover. Étudier l'environnement technologique d'une entreprise ou d'une filière revient à analyser les dépenses effectuées en recherche et développement, les investissements des secteurs privés et publics, la technologie, les nouvelles découvertes, la vitesse de transfert des technologies et les cycles d'obsolescence.

Connor et Shiek (1997) affirment que les pratiques des nouvelles technologies dans le secteur agroalimentaire (irradiation en transformation alimentaire, utilisation des hormones de croissance et aliments transgéniques), influencent l'évolution de la demande à la consommation conduisant au recours à une coordination plus étroite dans l'industrie agroalimentaire. Un exemple courant de l'influence de l'environnement technologique dans les pays développés sur les entreprises ou sur l'évolution d'une filière est l'impact sans cesse croissant de l'augmentation des achats à partir d'internet. Le recours à l'internet pour effectuer des achats représente une des plus importantes tendances marquant les dernières décennies. Selon l'OCDE (2007) l'internet transforme le tissu industriel, stimule la productivité et offre une plate-forme sans équivalent pour l'innovation et l'entrepreneuriat. Les conclusions d'une étude réalisée dans le secteur agroalimentaire américain par Kaufman (2000) affirment qu'à l'avenir, les marchés basés sur internet offriront davantage de solutions d'échange aux fournisseurs de produits d'épicerie.

Dans le domaine de l'agroalimentaire, la perception de la qualité des produits alimentaires est influencée par la technologie utilisée. En effet, selon des rapports d'enquête (Hoban cité par Senauer, 2001), les consommateurs américains sont plus tolérants envers les produits alimentaires issus de la biotechnologie et des produits OGM tandis qu'une forte proportion des Européens voit le génie génétique comme un risque alimentaire grave en raison des incidents majeurs en matière de sécurité alimentaire (ESB, volaille contenant de la dioxine). Dans ces deux cas, l'utilisation de la biotechnologie peut constituer une opportunité ou une menace pour les entreprises agroalimentaires. Malheureusement en Haïti, la question de la sécurité alimentaire, comme dans la plupart des pays du Sud, s'intéresse plus à la dimension de la disponibilité et l'accessibilité que la qualité, donc les habitants d'Haïti sont en général indifférents à la biotechnologie et aux produits OGM.

Dans les pays en développement, par exemple en Haïti, une technologie visant à l'amélioration des systèmes d'irrigation ou l'utilisation de nouvelles machines, de nouvelles variétés constituent des éléments de l'environnement technologique de la filière rizicole haïtienne. Aussi, des technologies visant l'amélioration de la communication comme la téléphonie mobile ou l'accès à

des infrastructures routières peuvent être également considérées comme faisant partie de l'environnement technologique pour diagnostiquer la filière rizicole haïtienne.

L'évaluation de l'environnement technologique que ce soit au niveau de la production, de la transformation et de la commercialisation constitue un facteur primordial pour examiner les opportunités et les menaces auxquelles s'exposent une entreprise ou un secteur d'activité donné.

2.1.2.2.3- Environnement écologique

L'ensemble des ressources naturelles qui influencent l'activité d'une entreprise ou tout un secteur d'activité constituent selon Augé et al. (2017) l'environnement écologique. Ils distinguent deux groupes : les activités qui influencent directement l'activité économique (pénurie des matières premières, coût de l'énergie) et celles qui au contraire la subissent (pollution, intervention croissante de l'État dans la protection du patrimoine naturel). Selon l'équipe d'économie solidaire⁹, les principaux facteurs environnementaux comprennent le changement climatique, la pollution de l'approvisionnement en eau et de l'eau usée, la pollution de l'air, la gestion des déchets, l'utilisation des terres et l'expansion urbaine. L'aspect écologique du concept de développement durable retient fortement l'attention de l'opinion publique. Les paramètres écologiques peuvent avoir d'après Bojin (2005), une influence sur la demande, l'offre, l'intensité concurrentielle ou sur la structure des groupes stratégiques. En agroalimentaire, la recherche par des consommateurs des attributs de qualité liés aux exigences des méthodes de production alimentaire basée sur le degré d'impact environnemental influence la structure de la demande (Ménard et Valceschini, 2005). De plus dans certains pays, les législateurs placent le développement durable au centre de nombreux textes qui rendent incontournable la prise en compte de la dimension écologique dans la prise de décision. Les éléments de l'environnement écologique peuvent même contribuer à la création de nouveaux marchés, c'est notamment le cas du marché des produits biologiques.

⁹ <http://www.economiesolidaire.com/2011/12/19/environnement-ecologique/>

En Haïti, la législation sur l'environnement est relativement abondante mais elle n'est pas toujours appliquée vu la faiblesse des structures étatiques (Victor, 1995). De nos jours, l'opinion publique haïtienne est de plus en plus sensible aux aspects écologiques de la production ce qui pourrait forcer les gouvernements à faire appliquer les législations existantes et à en créer de nouvelles adaptées au contexte actuel. Des contraintes climatiques, comme le phénomène El Niño qui peut diminuer la disponibilité de l'eau, peuvent être traitées comme un élément de l'environnement écologique influençant la filière rizicole haïtienne. En effet, le caractère saisonnier de certains produits agricoles dépend de l'état de la variation normale du climat. Toute perturbation des conditions climatiques peut entraîner une modification de l'offre des produits agroalimentaires provoquant ainsi une modification de la structure du marché. Le rendement d'une plantation rizicole est influencé par les facteurs climatiques comme la température, l'ensoleillement ainsi que le vent. Selon Chaudhary et al. (2003), des températures basses et élevées au-delà des limites minimales et maximales physiologiquement acceptables par les plants de riz influencent le rendement en grain. Les basses températures critiques agissent sur la durée, le rythme de la croissance et le développement des plants tandis que les températures critiques élevées induisent un stress thermique dans les plants de riz. Les inondations sont les résultats des conditions climatiques qui souvent endommagent les champs de riz et engendrent de lourdes pertes. Par exemple, au Bangladesh, les inondations de 1996 ont réduit la récolte de riz de plus de deux millions de tonnes selon la FAO et le PAM¹⁰ (1998).

Aujourd'hui, les entreprises ou les secteurs d'activité économique sont forcés d'intégrer l'aspect écologique à leurs réflexions stratégiques et d'adopter des politiques adéquates. Le contexte de l'environnement écologique contraint les agents économiques de tous les secteurs d'activité et les décideurs d'envisager l'écologie soit comme un outil de gestion permettant d'augmenter la rentabilité ou bien comme cadre moral donnant un supplément d'âme à une entreprise ou à un secteur d'activité donné tel que proposé par Bouglet (2013).

2.1.2.2.4- Environnement légal

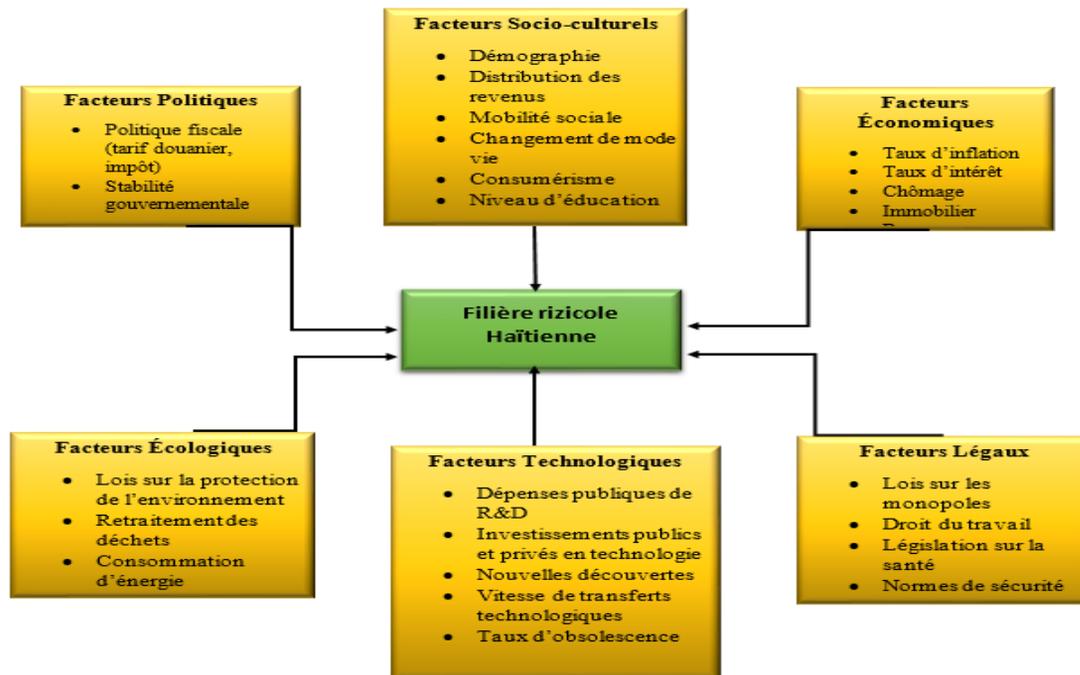
L'environnement légal définit l'aspect réglementaire et législatif du contexte dans lequel s'est implanté une entreprise ou tout un secteur d'activité économique. Selon Augé et al. (2017), la

¹⁰ <http://www.fao.org/nouvelle/global/gw9831-f.htm> consulté le 25/01/17

propriété intellectuelle et le droit du travail en sont deux composantes déterminantes. Ce type d'environnement à travers les lois sur les monopoles, le droit du travail, la législation sur la santé et les normes sécuritaires influence et limite les activités des entreprises et des individus d'une société. Le secteur agroalimentaire est particulièrement soumis à un ensemble de normes et d'exigences institutionnelles pour garantir l'innocuité alimentaire. Les normes de sécurité alimentaire peuvent prendre plusieurs formes comme par exemple, la création d'un système de certification ou une loi relative à la santé (Ménard et Valceschini, 2005). L'interdiction ou l'obligation par une loi d'utiliser ou pas un intrant ou un procédé de production et l'application stricte des normes constituent des éléments du facteur légal qui peuvent influencer la performance d'une entreprise ou d'une filière. Par exemple, en 2010, les agriculteurs européens accusaient des coûts de production plus élevés du fait de normes strictes en matière de sûreté des aliments, d'environnement, de santé et de bien-être des animaux (Groupe consultatif viande porcine, 2010). Les lois sur le foncier et le non-respect des droits de propriétés sont un élément crucial qui peut jouer sérieusement aussi sur la production agricole. Par exemple en Haïti, un décret émis en avril 1995 a orienté la production agricole, particulièrement dans le département de l'Artibonite (bastion de la production rizicole haïtienne), vers l'exploitation familiale et la petite paysannerie rendant difficile la mécanisation de l'agriculture (collectif Haïti en France, 2003).

Le cadre d'analyse PESTEL pour faire le diagnostic externe de la filière rizicole haïtienne est résumé à la figure suivante.

Figure 4. Modèle graphique d'analyse PESTEL



Source : auteur, inspiré de Pearson France (2014).

2.1.2.2.5- Considérations sur le modèle PESTEL

En pratique, on constate que les différentes dimensions du modèle PESTEL sont souvent interdépendantes. Il importe peu de classer les variables dans telle ou telle autre catégorie. Il n'est pas fondamental de se demander par exemple si les énergies renouvelables doivent être prises en compte sur un plan écologique ou sociologique, ou si une mesure légale relève du facteur politique ou économique. Ce qui est vraiment nécessaire selon Johnson et al. (2000) c'est l'identification des variables pivots, c'est-à-dire les facteurs susceptibles d'affecter significativement la structure d'une industrie (toute la filière rizicole haïtienne) ou d'un marché. Les variables pivots varient d'une industrie à l'autre, celles prises en compte dans une filière électronique ne sont pas celles qui sont pertinentes dans une filière agricole. Si l'évolution des goûts et des comportements des consommateurs peut être pertinente dans les filières agricoles, elle l'est moins pour le secteur électronique. Les variables pivots peuvent être identifiables par l'exploration des mégatendances, les points d'inflexion et les signaux faibles.

Les mégatendances sont des changements politiques, économiques, sociaux, technologiques ou écologiques généralement lents à se mettre en place, mais dont l'influence peut être considérable, parfois sur des décennies (Johnson et al., 2000). Par exemple, le vieillissement d'une population ou une croissance économique rapide. L'identification des mégatendances est essentielle, car leurs conséquences sont multiples soulignent Johnson et al. (2000).

Les points d'inflexion sont les moments où les tendances changent de direction, notamment vers une brusque croissance ou un effondrement. Par exemple après des décennies de stagnation ou de récession, les importations de riz en Haïti semblent avoir atteint un point d'inflexion avec le renforcement de la politique de libéralisation des marchés après la période du coup d'État de 1991-1994. En 2008, les prix à la production du riz américain, concurrent frontal des producteurs haïtiens, ont atteint un point d'inflexion (prix de production relativement stables depuis 1991 ont grimpé en 2008). Le repérage des points d'inflexion au moment où ils se produisent est important afin de réagir rapidement face aux opportunités et aux menaces qu'ils annoncent.

Johnson et ses collaborateurs soutiennent que les signaux faibles sont des signes avant-coureurs de tendances futures, qui permettent notamment d'anticiper les points d'inflexion. Ils soulignent que ces signaux prennent souvent la forme de données non structurées et fragmentaires que les observateurs considèrent comme des anomalies. Par exemple, la hausse des prix des produits alimentaires sur les marchés mondiaux en 2007 peut être considérée comme un signal faible annonçant la crise alimentaire de 2008. S'il est important d'être attentif aux signaux faibles, Johnson et al. (2000) invitent à ne pas se laisser submerger par les bruits de fond, c'est-à-dire le flux constant de données isolées et aléatoires qui n'ont aucun intérêt stratégique. Les signaux faibles significatifs peuvent être récupérés par la répétition des informations inattendues, l'émergence d'une forme de logique dans des données a priori contradictoires.

La réalisation d'une analyse PESTEL se fait donc en trois étapes. Il faut tout d'abord dresser la liste des différents facteurs qui peuvent influencer l'environnement macro-économique de l'entreprise ou de la filière ou de l'organisation en question. Les éléments de l'ensemble des facteurs varient d'un milieu à l'autre ou d'un pays à l'autre. Par exemple, les variables du facteur

légal qui sont pertinentes dans un pays développé peuvent ne pas l'être pour un pays en développement. Dans un deuxième temps, il est nécessaire d'extraire les tendances structurelles actuelles et futures. Enfin, l'analyse de ces informations doit permettre de faire ressortir les différents scénarios d'évolution de l'environnement grâce auxquels il est possible de définir ou d'adapter des stratégies concurrentielles pour une filière.

Bien que très prisé, le modèle PESTEL comme les autres modèles stratégiques n'est pas exempt de limites inhérentes à son utilisation. On reproche à ce modèle premièrement, sa vision relativement globale générant trop d'informations. Ainsi, il est parfois difficile de trier les variables macro-économiques pertinentes à son application dans la pratique. Il reste néanmoins possible de surmonter cette limite en s'entourant d'une équipe multidisciplinaire au travers d'un travail rigoureux et d'une analyse transversale (Marmol, 2015). Dans le cadre notre travail cette limite sera contenue en utilisant simultanément l'outil d'analyse PESTEL avec le SWOT ainsi que la consultation de nombreux experts. Le manque d'objectivité qui consiste à se préoccuper d'un seul scénario au détriment des autres scénarios découlant de l'analyse constitue une seconde limite. Ce problème se pose surtout au niveau des managers ou décideurs. Dans le cadre de notre mémoire, cette limite est négligeable vu que nous n'aurons pas à prendre des décisions. L'impossibilité de quantifier l'impact spécifique des variables du modèle sur le secteur étudié constitue aussi une limite de cet outil d'analyse. Au regard de notre objectif qui est d'identifier les facteurs qui influencent la capacité concurrentielle de la filière rizicole haïtienne, cette limite compte peu, l'objectif n'est pas de les quantifier.

2.1.3- Diagnostic stratégique interne

Le diagnostic interne est l'analyse de l'évolution passée et future du potentiel de l'entreprise. Dans notre cas, il s'agit du potentiel de la filière rizicole haïtienne. Le diagnostic interne fait le point sur l'état relatif de l'entreprise ou de la filière face à la concurrence. Il consiste à analyser d'une part la chaîne de valeur et d'autre part, les ressources et les compétences dans l'objectif de faire le bilan des forces et des faiblesses de l'entreprise ou du secteur. On doit la paternité du concept de chaîne de valeur à Porter et Lavergne (1986) qui conçoivent la firme comme un ensemble d'activités créant de la valeur pour les clients. Ces activités sont divisées en deux types : activités primaires (production, commercialisation et services) et activités de soutien

(ressources humaines, développement technologique, système d'information). Elles contribuent à la marge globale de l'entreprise lorsque la valeur qu'elles apportent est supérieure aux coûts qu'elles provoquent. Le diagnostic interne utilise la chaîne de valeur ou de filière pour repérer certaines forces et faiblesses de l'entreprise ou du secteur. Si une activité permet de dégager beaucoup de marge, elle représente une force. Dans le cas d'une filière agricole, si un procédé de production permet de vendre à plus faible coût, ou la spécification d'une qualité, il représente une force. L'entreprise ou bien le secteur a tout intérêt à y consacrer des efforts pour maintenir ou bâtir un avantage concurrentiel.

Dans le cadre du diagnostic interne, les ressources et les compétences doivent être interprétées en matière de forces et de faiblesses. Les ressources sont constituées des actifs tangibles ou intangibles de l'entreprise ou du secteur tandis que les compétences sont des processus de la mise en valeur des ressources et peuvent être détenues par les individus ou l'entreprise. Toutes les ressources et les compétences n'ont pas le même poids. Celles qui donnent une force particulière à la firme ou au secteur sont qualifiées de ressources, de compétences stratégiques. Le caractère stratégique peut être conféré par la rareté, le savoir-faire particulier de la firme. Les forces et faiblesses (diagnostic interne) d'une entreprise ou d'une filière peuvent être déterminées par plusieurs méthodes d'analyses comme le Benchmarking ou l'analyse du tissu culturel et l'analyse de la chaîne de valeur. L'analyse du tissu culturel ou Benchmarking consiste, pour une entreprise ou une filière, de se comparer aux leaders qui se positionnent sur le marché, de s'inspirer de leurs idées, de leurs pratiques, de leurs fonctionnements et de leurs expériences afin que les pratiques internes s'améliorent. Dans le cadre de ce mémoire, l'analyse de la chaîne de valeur, principale méthode de la détermination des forces et faiblesses d'une branche d'activité économique, est celle qui est priorisée parce qu'elle est très bien adaptée à l'analyse du secteur agroalimentaire.

2.1.3.1- Chaîne de valeur ou filière

Dans la littérature économique, les concepts de filière et de chaîne de valeur sont souvent employés indifféremment. Le premier est d'origine francophone et a été développé par des institutions de recherche comme l'INRA et le CIRAD dans les années 60 autour de l'étude des relations de l'agriculture avec les secteurs amont et aval. Il est donc issu d'une approche

technico-économique de la production et renvoie aux opérations techniques le long d'une chaîne de production. Le deuxième est issu de la littérature anglophone et a été introduit par Michael Porter en 1985. Ce concept est intimement lié à l'analyse des avantages compétitifs des entreprises ou des secteurs d'activité économique. Selon Porter, le concept de chaîne de valeur renvoie à la décomposition des étapes de production d'une entreprise de manière à identifier les avantages compétitifs (forces) possibles aux différents maillons de la chaîne de production.

Même s'il existe une subtile différence entre ces deux concepts que la CSA a fait ressortir dans un rapport élaboré sur la notion de filière, dans leur utilisation comme outil d'analyse, la distinction reste peu tranchée (CSA, 2013). En effet, selon la CSA (2013), « la filière renvoie à une notion d'ensemble, à des analyses de type systémique, alors que la chaîne de valeur renvoie plutôt à des analyses séquentielles, ou éclatées, des différents maillons de la chaîne de production » (CSA, 2013, p. 3). Dans le secteur agroalimentaire l'approche filière reste dominante surtout dans les pays du Sud où on l'utilise comme un outil permettant au secteur agricole de soutenir la concurrence après l'application des politiques économiques libérales et de lutte contre la pauvreté tandis que l'approche chaîne de valeur reste dominante dans les pays du nord notamment aux États-Unis et au Canada (Fraval, 2000).

2.1.3.2- Différente appréhension du concept filière référant à une même idée

Dans le cadre de ce mémoire, l'approche filière est celle qui est retenue pour déterminer les forces et faiblesses du secteur rizicole haïtien. Il existe plusieurs définitions associées à la notion de filière. Cependant, même si son appréhension diffère d'un auteur à l'autre elles renvoient toutes selon Sekkat (1987) à l'idée « d'une succession d'opérations de passage obligé qui s'emboîtent les unes dans les autres » (Sekkat, 1987, p. 120). Bien que les succès de ce concept soient reconnus dans les années 1970, la notion n'est pas nouvelle en considérant la définition intuitive selon laquelle la filière se définit comme une succession d'étapes de production et de commercialisation (BIPE, 1977). D'après Mason (1939), les travaux qui ont donné naissance à ce concept sont réalisés entre les deux guerres mondiales et ont engendrés la branche de l'économie industrielle développée dans le cadre de la théorie SCP (Structure-Comportement-Performance).

D'après Sekkat (1987), la notion de filière est devenue un cadre de référence privilégié pour l'élaboration stratégique et la description des enchaînements d'activités de production grâce aux travaux pionniers de l'École française d'économie industrielle. Selon Rastoin (2007), l'analyse de filière a fait l'objet de développement au sein de trois courants théoriques : la micro-économie standard qui mobilise des outils mathématiques sophistiqués, l'économie néo-institutionnelle et la stratégie industrielle. Sans pour autant négliger les autres approches, notre analyse de la filière rizicole haïtienne s'inscrit principalement dans la logique du courant théorique de la stratégie industrielle vu que notre objectif consiste à diagnostiquer la filière rizicole haïtienne. En effet, elle nous permettra de repérer, le long des diverses opérations, les acteurs, leurs logiques de comportement, leurs modes de coordination (marchés, contrat, intégration etc.) et repérer ainsi les nœuds stratégiques (forces et faiblesses) de valorisation et de dégagement de marges (Hugon cité par Fraval, 2000). Les outils de la stratégie industrielle sont donc priorisés relativement à leur pertinence pour notre étude. Il faut noter, tel que mentionné par Bencharif et Rastoin (2007) que ces différentes approches sont aujourd'hui généralement « plus complémentaires que concurrentes et exclusives, en dépit de vigoureuses polémiques académiques » (Rastoin et al., 2005, p. 2) . En conséquence, on ne va pas négliger les autres approches. Rastoin souligne la complexité de ce concept qui appelle une analyse inévitablement multidisciplinaire, pragmatique et instrumentale débouchant sur l'absence d'une méthode d'analyse faisant l'unanimité dans le monde académique.

En effet, des cadres d'analyse combinant différentes approches sont généralement utilisés dans les études d'analyse de filière. On peut citer à titre d'exemple le cadre d'analyse intitulé : *Global Value Chain Analysis* intégrant les approches socio-politiques de la production et du marché et la dimension géostratégique de la mondialisation.

2.1.3.3- Les types de filière

Dans la littérature on distingue couramment deux types de filières : la filière produit et la filière demande finale. La filière produit correspond à une vision technique du concept reposant sur une caractéristique physique, chimique ou technique de production tandis que la filière demande finale repose selon Sekkat (1987), « sur le concours des différents segments à la satisfaction d'une demande finale » (Sekkat, 1987, p. 122). Dans ce travail, le type de filière demande finale

est celui qui est davantage privilégié vu qu'il apparaît comme une méthode d'analyse de politique d'acteurs qui selon l'auteur permet de faire des considérations stratégiques sur les forces et les faiblesses qui sont en causes dans une filière donnée. Contrairement à la filière type produit qui n'est qu'une modalité de découpage du système productif, la filière demande finale prend en compte non seulement les relations techniques et commerciales entre les acteurs mais aussi les rapports sociaux et financiers qui permettent de mieux appréhender l'évolution du système dans son ensemble afin de dégager les avantages concurrentiels (forces et faiblesses) de la filière. Selon les caractéristiques de ces deux types de filières, Labonne (1985) identifie trois types de filières agroalimentaires.

Premièrement la filière d'autosuffisance est caractérisée par la satisfaction des besoins de la famille et des techniques de production, de stockage et de commercialisation traditionnelles. Labonne (1985) précise que ce type de filière utilise peu ou pas de capital. Par conséquent, les agents sont de très petite taille et sont intéressés uniquement par l'information concernant la famille. Au niveau de cette catégorie, les plans de production sont déterminés en toute indépendance ainsi que le niveau du prix des produits et des ventes qui sont rarement réalisées à l'extérieur de la ferme.

Le deuxième type de filière est celui de filière artisanale, basée sur la proximité (de courte distance) satisfaisant la demande locale habituelle. Les techniques pratiquées sont simples, mais contrairement au premier type les agents sont de petite et de moyenne taille. À l'instar du premier type, peu de capital est utilisé mais dans cette catégorie les agents détiennent beaucoup d'informations même si ces dernières sont éparées rendant ainsi ce type de filière extrêmement souple et assez indépendante selon Labonne (1985).

En dernier lieu, il identifie la filière industrielle caractérisée par l'échange sur des longues distances. En effet, les produits sont vendus sur les marchés nationaux et internationaux. Ce type de filière est destiné, selon Labonne (1985), à la satisfaction rapide de la consommation nationale de masse dans les milieux urbains. Il peut aussi servir à fournir des produits destinés à l'exportation. Au niveau de cette catégorie, des techniques modernes et exigeantes en capital et main-d'œuvre qualifiée sont nécessaires et la gestion bureaucratique est dominante. Mais

contrairement à la deuxième catégorie, il existe peu d'information économique disponible, de plus celle existante est centralisée. Rastoin et Ghersi (2010) soutiennent que le type de filière industrielle favorise donc l'intégration et peut conférer un pouvoir de marché considérable. Labonne (1985) affirme que pour ce type de filière, les agents dépendent souvent de l'extérieur pour s'approvisionner en intrants et en technologie, pour chercher du financement et des débouchés. S'il est vrai que les pays en voie de développement peuvent dépendre de l'extérieur pour leur financement et encadrement technique, ce n'est pas le cas des pays développés et certains pays émergents.

Par ailleurs, dans la pratique il n'existe pas des formes de filières typiques (autosubsistance, artisanale, industrielle). Selon Labonne, « les filières concrètes se mêlent, s'allient, se séparent au gré des circonstances et des politiques » (Labonne, 1985, p. 147). Cependant, classer les filières permet selon Labonne (1985), d'établir une distinction d'une part entre les secteurs d'autosubsistance, de petite production marchande artisanale et de production industrielle, et d'autre part, entre les niveaux d'articulation local-national (échange de proximité et sur le territoire national) et national-international (échange sur de longue distance et exportation). À chaque type de filière agroalimentaire est associé des forces et des faiblesses. Dans le cadre de ce travail, le diagnostic de la filière rizicole haïtienne permettra d'identifier non seulement le type de filière dominant mais aussi ses forces et faiblesses.

Toute analyse de filière nécessite l'identification préalable de celle-ci. Dans un diagnostic de filière, la détermination des filières, apparaît comme un préalable à toute ébauche d'analyse stratégique ou prévisionnelle (Jacquemin et Rainelli, 1984). Il existe plusieurs approches et méthodes empiriques pour déterminer les filières. Sekkat (1987) distingue deux approches de détermination empirique des filières : l'approche monographique et l'approche statistique. La première approche se concentre sur la détermination et l'analyse d'une filière bien déterminée. Selon Monfort (1983), cette approche descend au niveau microéconomique pour suivre un ou des produits et leur évolution. Elle s'intéresse beaucoup plus aux aspects techniques que commerciaux et répond à des préoccupations de gestionnaire d'entreprise pour l'orientation de sa stratégie. L'approche statistique est une approche plus macroéconomique qui procède le plus souvent par un découpage du tableau entrées-sorties. Elle cherche intégralement à dégager

pour l'économie quelques grandes ramifications essentielles autour desquelles s'ordonnent la majorité des activités (Sekkat, 1987). La détermination de la filière dans le cadre de ce mémoire s'appuie sur une combinaison des deux approches en raison de l'objectif d'identifier les facteurs internes et externes qui conditionnent la compétitivité de la filière rizicole haïtienne dans le contexte de la libéralisation du marché national. De plus Rastoin et Gherzi (2010) attestent que même si la première approche (amont-aval ou monographique) est utile pour les producteurs en leur permettant de réfléchir en matière de « valorisation d'un potentiel », elle doit être complétée par la seconde approche qui fournit l'avantage du pilotage de la filière par la demande et identifie les problèmes de concurrence entre les produits de substitution.

D'après Fontan (2006), l'analyse d'une filière comporte quatre opérations : la délimitation de la filière, le découpage technique, institutionnel et économique. À chaque opération des objectifs spécifiques sont associés comme l'illustre la Figure 2. Par contre selon Rastoin et Gherzi (2010), d'un point de vue systémique, l'étude d'une filière se fait en trois temps : le découpage de la filière, l'analyse de ses relations avec son environnement (intrants-extrants, commerce extérieur, aspects réglementaires) et l'analyse de la boîte noire constituée par la filière (opérations, informations, décisions). La démarche proposée par Rastoin et Gherzi (2010) pour analyser les filières agroalimentaires fait analogie à la démarche de diagnostic des entreprises (découpage, diagnostic externe et interne). Tel que reconnu par ces auteurs, les approches se complètent. Ainsi, même si dans ce travail, l'approche systémique est privilégiée, on se réfère par moment aux autres approches qui permettent aussi de déterminer les facteurs sur lesquels se base la capacité compétitive de la filière émanant des forces et faiblesses.

Tableau 1. Opération d'analyse de filière

| Opérations | Objectifs |
|--------------------------------------|--|
| 1- Délimitation de la filière | <ul style="list-style-type: none"> • Identification des différentes activités et des flux existants entre elles (flux physiques mais aussi géographiques) • Prise en compte des opérateurs • Construction possible du graphe de la filière qui met en évidence la chaîne d'intermédiaires et les lieux de transaction entre production et consommation. |
| 2- Niveau technique | <ul style="list-style-type: none"> • Repérer les choix techniques utilisés à chaque étape (Production irriguée ou pluviale, transformation manuelle ou industrielle...) • Analyse qualitative et quantitative des techniques privilégiées • Analyse des contraintes et des goulots d'étranglement |
| 3- Niveau institutionnel | <ul style="list-style-type: none"> • Typologie des acteurs : Identification des opérateurs directs et indirects de la filière, description de leurs activités, de leurs stratégies • Compréhension des relations entre opérateurs et des règles qui régissent ces relations par des enquêtes effectuées auprès d'un échantillon d'acteurs |
| 4- Niveau économique | <ul style="list-style-type: none"> • Analyse des performances de la filière à chaque étape (en considérant le prix de cession à chaque stade, la répartition de la valeur ajoutée au cours des différentes opérations...) et au niveau global (valeur ajoutée de la filière, impacts macroéconomiques...) |

Source : Fontan (2006)

2.1.3.3- Filière et compétitivité

L'analyse des chaînes de valeurs ou de filière est nommément liée à la notion de compétitivité, la détermination des forces et faiblesses de la filière rizicole haïtienne nécessite d'identifier les facteurs déterminants pour sa compétitivité. Le concept de compétitivité est complexe à définir alors qu'il est de plus en plus sollicité dans les pays du Sud pour déterminer les mécanismes que doivent mettre en place par les filières agroalimentaires pour faire face à la concurrence à laquelle les expose la libéralisation commerciale. Il est devenu omniprésent dans les discours publics. Malgré son importance dans la recherche de la performance économique en milieu concurrentiel, la théorie économique ne fixe aucune définition au concept de compétitivité (Ahearn et al., 1990; Sharples, 1990). Ainsi, dans la littérature, il existe une pléthore de définitions, chaque étude introduit souvent une définition adaptée et une méthode de mesure spécifique (Latruffe, 2010). La compétitivité est définie selon Latruffe (2010) comme « la capacité de faire face à la concurrence et de l'affronter avec succès. » (Latruffe, 2010). Elle est définie par

Sharples (1990) comme « la capacité de fournir des biens et des services en temps, place et sous la forme requise par les acheteurs à prix égal ou meilleur que celui des autres fournisseurs potentiels tout en gagnant au moins le coût d'opportunité des ressources employées » (Sharples, 1990). Pour Martin (1991), il s'agit de la capacité d'obtenir des gains et à maintenir des parts de marché. L'OCDE¹¹ définit la compétitivité comme étant « la latitude dont dispose un pays, évoluant dans des conditions de marché libre et équitable, pour produire des biens et services qui satisfont aux normes internationales du marché tout en maintenant et en augmentant simultanément les revenus réels de ses habitants dans le long terme. » (OCDE, 2007).

La compréhension de ce concept change avec le niveau d'agrégation de l'analyse menée (national, sectoriel, entreprise). Spitezki (1995)¹² « conçoit comme compétitive une entreprise qui est capable de se maintenir durablement et de façon volontariste sur un marché concurrentiel et évolutif, en réalisant un taux de profit au moins égal au taux requis par le financement de ces objectifs » alors que Courbis (1979) désigne la compétitivité des producteurs nationaux (ou étranger) par « leur plus ou moins grande aptitude à détenir une part élevée du marché ». Pour certains, elle représente la capacité de pénétrer et de s'imposer sur des nouveaux marchés. Pour d'autres, elle reflète plutôt la capacité de maintenir une balance commerciale positive. Ainsi, la compétitivité d'une entité donnée peut être profondément influencée conjointement par une multitude de facteurs aussi bien domestiques qu'internationaux (Khedidja, 2012). Dans le cadre de ce mémoire, la définition de Courbis rejoignant Bourgeois en ce qui concerne le maintien d'une part de marché élevée est celle qui est priorisée. La compétitivité de la filière rizicole haïtienne est vue comme les possibilités de mise en œuvre par les acteurs nationaux des stratégies d'exploitation de ses forces et de minimisation de ses faiblesses afin d'acquérir et de préserver une plus grande part du marché de la consommation nationale en riz. La part de marché désigne le rapport entre les ventes réalisées par une entreprise et les ventes totales réalisées sur un marché donné par l'ensemble des entreprises pour un même produit ou service. Dans le cadre de notre travail, la part de marché de la filière rizicole haïtienne est définie comme les ventes du riz produit en Haïti sur la quantité totale consommée ou vendue sur le marché haïtien. Détenir des parts de marchés élevées implique soit une production à faible coût permettant de dégager

¹¹ <http://www.blog.saeed.com/2010/04/definition-competitivite-facteurs-la-competitivite/> consulté le 23/01/17

¹² Définition tirée du site www.performancezoom.com/marche, consulté en février 2017

une marge plus importante générée par la chaîne de valeur ou la filière, soit des produits de meilleure qualité, soit une notoriété du produit développée par des campagnes publicitaires. Porter et Lavergne (1986) résument les stratégies concurrentielles dans une chaîne de valeur permettant un positionnement favorable (détenir et maintenir des parts de marchés, dégager une marge) en deux catégories : les stratégies de domination par les coûts et les stratégies de différenciation. En agroalimentaire, la marge brute s'obtient en faisant la différence entre le chiffre d'affaire généré par l'entreprise ou la filière et les consommations intermédiaires. Il convient d'enlever les autres coûts (impôts et autres) pour obtenir la marge nette. Le coût de production, la différenciation et le niveau de la qualité du riz produit ainsi que la présence ou non de publicité (promotion) peuvent donc représenter des forces et des faiblesses pour la filière.

L'examen de la littérature traitant le concept de compétitivité montre qu'il n'existe pas un cadre théorique précis et unique pouvant traiter la question. Néanmoins, un ensemble d'indicateurs comme les facteurs contrôlables par les entreprises (structure, stratégie, capital social) et les facteurs non contrôlables par les entreprises (ressources naturelles, climats, goût, politiques) font consensus pour évaluer la compétitivité (Latruffe, 2010). De plus les nouveaux développements de la théorie de la croissance économique (Grossman et Helpman, 1990) et celle de l'organisation industrielle (Alexis et Margaret, 1989) ont permis d'apporter des éléments de réponse aux divers questionnements relatifs aux facteurs pouvant affecter la compétitivité. Le maintien de la capacité compétitive d'une entité (entreprises, filières) exige selon Lachaal (2001), « à suivre un processus d'ajustement continu en réponse à des forces et à des facteurs intervenant dans la détermination de sa position concurrentielle sur le marché donné. » (Lachaal, 2001, p. 30).

Porter distingue quatre grands paramètres déterminants pour la compétitivité d'une industrie, d'une entreprise ou d'un secteur économique donné en matière d'avantage concurrentiel national. Le premier paramètre englobe les facteurs de production regroupés en cinq catégories (ressources humaines, ressources physiques, savoir, capital et infrastructures). Le deuxième paramètre inclut les industries en amont et apparentées tandis que le troisième paramètre regroupe les facteurs qui se rapportent à la demande comme la structure et la composition de la demande intérieure, le volume et le type de croissance de cette demande et les mécanismes

par lesquels les préférences domestiques sont transférées aux marchés étrangers. Par ailleurs, le quatrième et dernier paramètre de l'avantage concurrentiel national se porte sur la stratégie, la structure et la rivalité des entreprises. Les forces et faiblesses d'une entreprise ou d'une filière relèvent donc des facteurs déterminants de sa compétitivité. Mais en plus des quatre facteurs déterminants de la compétitivité, Porter ajoute deux acteurs aux quatre déterminants jugés liés par des relations multiples et croisées conférant à l'industrie et à son environnement le caractère d'un système dynamique. Ces deux acteurs sont le hasard et l'État. Le hasard influence les facteurs déterminants de la compétitivité par des inventions et ruptures technologiques, par la volatilité des agrégats macro-économiques comme les prix, les taux d'intérêt, par les nouvelles demandes régionales ou mondiales ainsi que par les bouleversements politiques. Tandis que l'État influence les quatre facteurs déterminant de la compétitivité par les normes, les réglementations, les subventions, les politiques monétaires, l'éducation et l'efficacité administrative. Il est à remarquer qu'en ajoutant ces deux acteurs (hasard et État) dans son analyse de l'avantage concurrentiel, son modèle se raccorde à celui de l'analyse PESTEL surtout en ce qui concerne la dimension économique et politique du modèle PESTEL. En conséquence, cela rend encore plus pertinent le choix de l'outil d'analyse PESTEL.

Des auteurs (Khamassi, 2001; Martin, 1991) qui se sont intéressés au problème de la compétitivité des filières agricoles soutiennent qu'il est important d'effectuer un découpage vertical dans les filières agroalimentaires c'est-à-dire identifier les acteurs et leurs fonctions afin d'étudier leur niveau de compétitivité, ce que l'approche filière adoptée pour faire ce travail permettra de réaliser. Bouroullec et al. (2012) soulignent qu'elle ne peut pas être l'addition de la compétitivité individuelle des acteurs et que les gains de coordination ne doivent pas être non plus négligés. En effet, pour parvenir à la compétitivité dans les filières agroalimentaires, la solidarité est nécessaire entre les maillons de la chaîne affirment Rastoin et Gherzi (2010). Selon eux, la compétitivité des filières agroalimentaires se forme de la production jusqu'à l'étape du produit alimentaire final. C'est pourquoi Khamassi et Hassainya (2001) estiment qu'il est pertinent de ne pas s'interroger sur les individus mais sur la filière agroalimentaire. Ici, les étapes de la production dans l'analyse de la filière rizicole haïtienne sont considérées comme les différents maillons ou segments de la filière à savoir les fournisseurs d'intrants, les producteurs, les transformateurs et intermédiaires et finalement les consommateurs. Déterminer la

compétitivité dans le secteur agroalimentaire revient à éclaircir les liens de causalité entre les éléments de la politique publique et les stratégies managériales privées, soutiennent Martin et al. (1991).

Martin et al. (1991) ont développé un repère méthodologique qui s'apparente au modèle d'analyse PESTEL en considérant la prise en compte des éléments caractéristiques comme des politiques publiques et des stratégies managériales. Ces éléments sont classés en quatre grands groupes par Bouroullec et al. (2012). Le premier groupe comprend un ensemble de facteurs contrôlés par les entreprises comme la stratégie, les produits, les technologies et les politiques en matière de ressources humaines et de recherche et développement. Le deuxième groupe rallie les facteurs contrôlés par l'État tels que la politique fiscale et monétaire, la politique éducative, les lois de régulation des marchés. Le troisième groupe est constitué par les facteurs quasi-contrôlés à l'instar des prix, des conditions de la demande. Enfin, les facteurs non contrôlés, par exemple les aspects naturels et climatiques, forment le dernier groupe. L'augmentation de la capacité compétitive d'une filière se fait par les éléments du groupe des facteurs contrôlés par les entreprises et ceux contrôlés par l'État. Une étude réalisée par Iel et al. (2000) sur la compétitivité de la filière viande bovine au Brésil utilisant ce cadre méthodologique considère la structure de marché, la technologie, la gestion, les fournitures, les relations de marché et l'environnement institutionnel comme des facteurs pouvant influencer la capacité compétitive de la filière. Les forces – faiblesses et opportunités – menaces de la filière de l'élevage de viande bovine en Midi-Pyrénées (France) ont été déterminées par Bouroullec et al. (2012) en analysant la compétitivité de la filière par la méthodologie de Martin. Par exemple, les opportunités comme un environnement institutionnel favorable et les menaces comme une structure et des relations de marché défavorables ont été identifiées. Une approche similaire centrée sur les systèmes de production a été utilisée par Marques et al. (2011) dans une étude sur la compétitivité des fermes d'élevage de bovins au Brésil. Ils ont maintenu comme facteurs déterminants de la capacité concurrentielle de ces fermes : la technologie, la gestion, les relations de marché et l'environnement institutionnel.

La compétitivité des filières de banane de la Martinique et de la Guadeloupe a été étudiée par Temple et al. (2008) par une approche considérant les interactions entre la compétitivité coûts

et hors coûts. Les coûts de revient de la banane et les facteurs territoriaux ont été les deux déterminants. Les résultats ont montré que la capacité concurrentielle de la filière banane antillaise doit se baser sur une stratégie hors coûts liée à son positionnement commercial. Selon cette étude, la compétitivité de cette filière est fondamentalement basée sur l'amélioration de la qualité et la diminution de l'hétérogénéité des fruits. Elle s'appuie également sur une globalisation de l'offre en exploitant les opportunités de segmentation offertes par le marché.

Même si la plupart des études empiriques utilisent des approches théoriques, des méthodes et des modèles plus ou moins différents pour déterminer la capacité compétitive des filières agricoles on y retrouve presque les mêmes déterminants liés à la technologie, à la gestion, à la mise en marché et à l'environnement institutionnel. Cela confirme la pertinence du choix de l'outil d'analyse PESTEL qui englobe tous ces facteurs utilisés dans la détermination de la capacité concurrentielle des filières agroalimentaires tel que nous venons de l'apercevoir à travers la littérature.

2.1.4- Combinaison du diagnostic externe et interne : analyse SWOT

L'histoire des différentes écoles de réflexion stratégique lègue un ensemble de méthodes et d'outils pour effectuer ces analyses et les mettre en perspective. Ainsi, à travers la littérature, il existe plusieurs matrices permettant de mettre en relation les deux dimensions du diagnostic stratégique à savoir les éléments du diagnostic externe (opportunités et menaces) et ceux du diagnostic interne (forces et faiblesses) pour établir selon les termes employés par Brulhart (2011) « une adéquation entre ce que sait faire l'entreprise ou le secteur et les facteurs clés de succès permettant à l'entreprise, au secteur de se positionner ». Cette mise en relation désignée sous le nom d'analyse de portefeuille constitue une étape à part entière et la dernière de la démarche de diagnostic stratégique (Brulhart, 2011).

De nombreux cabinets de conseil (BCG, Arthur D. Little, McKinsey) ont construit leur propre matrice. Il faut retenir, cependant, que toutes ces matrices répondent à un objectif commun qui est de présenter la synthèse du diagnostic à savoir les opportunités, les menaces, les forces et les faiblesses de l'entreprise ou du secteur étudié. Cependant, chacune de ces matrices

apprécie les opportunités et menaces différemment. Par exemple, la matrice BCG¹³ les apprécie par le taux de croissance du marché tandis que McKinsey utilise un indicateur composite et Arthur D. Little utilise un indice dénommé la maturité du métier. De même, les forces et faiblesses sont différemment appréciées. BCG utilise la part de marché relative alors que McKinsey utilise un indicateur composite et Arthur D. Little emploie la position de l'entreprise vis-à-vis des facteurs clés de succès.

La matrice SWOT souvent utilisée dans l'analyse des filières demeure le tableau récapitulatif des quatre composantes du diagnostic le plus répandu comme outil de synthèse du diagnostic mais également un outil d'aide à la prise de décision stratégique, conduisant à la mise en œuvre de stratégies comme la spécification, le recentrage ou la diversification (Brulhart, 2011). Cet outil est celui qui est retenu pour le diagnostic de la filière rizicole haïtienne, une présentation détaillée de cette matrice est donnée dans la section suivante.

2.1.4.1- L'outil d'analyse SWOT

L'histoire retient l'analyse SWOT comme l'un des premiers outils stratégiques utilisé dans le domaine des affaires. Il a été développé par Learned et al. (1969)¹⁴. Les auteurs de ce schéma étaient professeurs à Harvard, c'est pourquoi on appelle aussi le modèle SWOT modèle de Harvard (Johnson et al., 2000). L'outil d'analyse stratégique SWOT selon Michel et Gervais (2011) consiste à se demander si la combinaison des forces et des faiblesses de l'entreprise est en mesure de faire face aux évolutions de l'environnement ou s'il est possible d'identifier de nouvelles opportunités qui permettraient de mieux tirer profit de ses ressources et de ses compétences. Ce modèle cherche à établir une adéquation entre le potentiel de l'entreprise, de l'organisation ou de la filière et les facteurs clés de succès de l'environnement. Son but est de prendre en compte dans la stratégie, à la fois les facteurs internes et externes en maximisant les potentiels des forces et des opportunités et en minimisant les effets des faiblesses et des menaces.

¹³ Boston Consulting Group

¹⁴ <http://www.hrimag.com/Le-modele-SWOT-un-outil-d-analyse-strategique-au-service-des-restaurateurs>

Cet outil permet de savoir si la filière possède d'ores et déjà les compétences suffisantes pour répondre à la concurrence ou si une entreprise ou une filière doit chercher à développer ou doit se réorienter vers d'autres marchés. Cette matrice est considérée par Bouglet (2013) comme un tableau récapitulatif des quatre composantes du diagnostic externe et interne d'où découle l'acronyme SWOT (Strengths-Weaknesses-Opportunities-Treats) traduit en français par AFOM (Atouts – Faiblesses – Opportunités – Menaces) ou FFOM (Forces – Faiblesses – Opportunité – Menaces) tel qu'illustré à la Figure 5.

Figure 5. Matrice d'analyse SWOT

| | Positif (pour atteindre l'objectif) | Négatif (pour atteindre l'objectif) |
|---|---|--|
| Origine interne (projet) | Forces S Strengths | Faiblesses W Weaknesses |
| Origine externe (environnement) | Opportunités O Opportunities | Menaces T Threats |

Source : Pearson France (2014)

D'après ACF (2005), les forces sont considérées comme des aspects positifs internes que contrôle l'organisation, la filière, le pays, tout dépendant du choix du niveau d'analyse sur lequel les décideurs peuvent bâtir dans le futur. La capacité de produire à un faible coût en minimisant toutes les charges (intrants, salaires) ou de minimiser par exemple les coûts de transport, de conditionnement, de commercialisation constitue une force. Tandis qu'elle définit les faiblesses comme les aspects négatifs internes mais qui sont également contrôlés par une organisation ou une filière et pour lesquels des marges d'amélioration importantes existent. Par exemple, l'utilisation des technologies (moulins) obsolètes ou traditionnelles dans la transformation du riz paddy en riz usiné est une faiblesse, car il existe des mécanismes contrôlables qui dépendent des transformateurs.

Les possibilités extérieures positives, dont une entreprise, une organisation ou une filière peut éventuellement tirer parti, dans le contexte des forces et des faiblesses actuelles constituent selon ACF (2005), les opportunités pour l'organisation, la filière ou une entreprise donnée. Elles se développent hors du champ d'influence d'une organisation, de la filière ou à la marge. Par exemple, dans le cas de la filière rizicole haïtienne, la baisse sur le marché mondial du prix des moulins modernes ou l'accès à un crédit adapté pour financer l'achat des moulins modernes peut être considéré comme une opportunité. De même l'augmentation de la consommation du riz en Haïti constitue une opportunité pour la filière d'augmenter ses ventes.

Les menaces sont des problèmes, obstacles ou limitations extérieurs, qui peuvent empêcher ou limiter le développement d'une entreprise ou d'une filière. Elles sont souvent hors de la filière, du secteur ou à la marge (ACF, 2005). Par exemple la forte augmentation du coût de l'énergie ou la forte augmentation du coût des intrants représente une menace pour une filière. La baisse généralisée de l'aide au développement peut l'être aussi dans le cas des pays du Sud notamment en Haïti. De même une politique visant à augmenter les taxes sur les intrants importés ou un embargo sur les intrants peut représenter des menaces pour la filière. Les menaces varient d'une filière à l'autre ou d'un pays à l'autre. La culture du riz est plus sensible à une menace de sécheresse que celle du maïs par exemple.

Il est à remarquer que l'environnement extérieur étudié dans le cadre d'une analyse SWOT, contrairement à l'analyse PESTEL qui s'intéresse au macro-environnement, réfère au microenvironnement de l'entité (entreprise, organisation, secteur, filière). Les fournisseurs, les distributeurs, les clients et les concurrents constituent les quatre facteurs clés du microenvironnement d'une entité économique. La mise en œuvre de l'analyse SWOT requiert d'abord le choix du niveau d'analyse (entreprise, filière, pays), ensuite l'analyse documentaire qui pourrait conduire à l'identification des facteurs déterminants des forces et faiblesses ainsi que des menaces et opportunités de l'entité étudiée, enfin la mise en relation des facteurs et la synthèse qui consiste à voir comment tirer parti de la situation au mieux. Dans notre cas, le niveau d'analyse retenu est celui de la filière. Il convient alors d'explorer systématiquement les possibilités offertes par l'analyse telles que présentées au tableau suivant.

Figure 6. Schéma de l'examen des 10 possibilités offertes par l'analyse SWOT

| Relation entre les facteurs de l'analyse SWOT | | | | | |
|---|------------------------|---|---|--|--|
| | | Approche interne | | | |
| | | | Liste des forces | Liste des faiblesses | Examiner en quoi les forces permettent de maîtriser les faiblesses |
| | | | Comment maximiser les forces? | Comment minimiser les faiblesses? | |
| Approche externe | Liste des opportunités | Comment maximiser les opportunités? | Comment utiliser les forces pour tirer parti des opportunités ? | Comment corriger les faiblesses en tirant parti des opportunités | |
| | Liste des menaces | Comment minimiser les menaces? | Comment utiliser les forces pour réduire les menaces? | Comment minimiser les faiblesses et les menaces? | |
| | | Examiner en quoi les opportunités permettent de minimiser les menaces | | | |

Source : (ACF, 2005)

Si l'analyse SWOT est simple et facilement compréhensible dans différentes situations et cultures, elle est aussi flexible et peut s'appliquer à différents types d'organisations ou secteur d'activité économique. Elle peut être utilisée dans différents champs d'étude, mais sa subjectivité demeure néanmoins une limite (Europeaid, 2017). Il convient de ne pas sous-estimer les limites surtout lorsque le niveau d'analyse de la mise en œuvre de cet outil se fait au niveau d'un secteur ou d'un pays insiste Europeaid (2017).

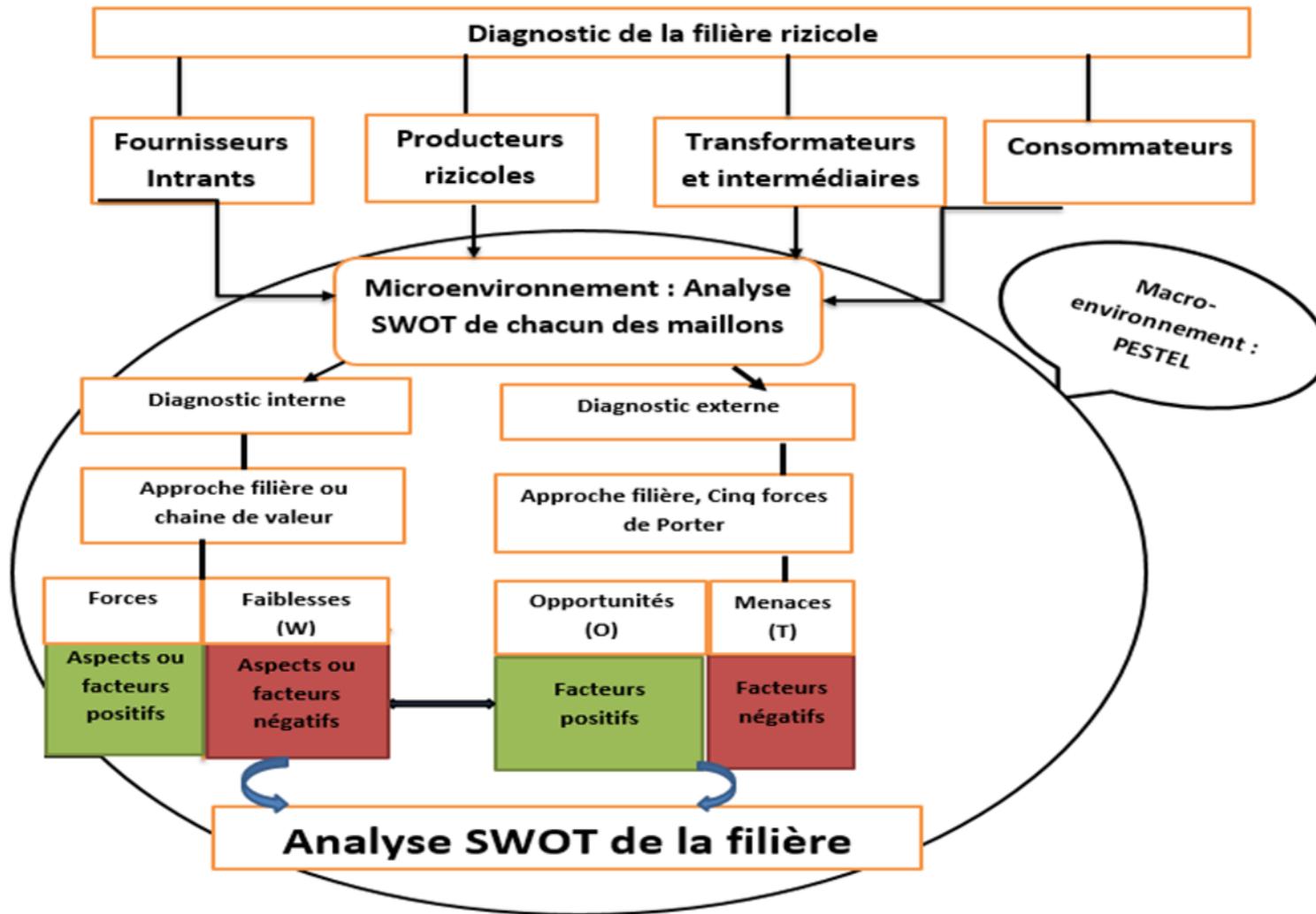
En effet, prendre en compte toutes les situations et évaluer toutes les relations entre elles n'est pas possible pour un outil aussi simple. Pour compléter l'analyse de la situation, Europeaid (2017) propose de rester pragmatique et de savoir s'appuyer sur d'autres sources et d'autres avis. Dans le cadre de notre travail, plusieurs sources d'informations aussi objectives que possible vis-à-vis de la réalité sont utilisées pour s'assurer de la pertinence et de l'efficacité de l'outil.

Même si l'outil d'analyse SWOT s'intéresse aux facteurs externes, il se concentre plus sur le microenvironnement. En effet, à l'origine, la démarche obéit essentiellement à une logique économique et elle concerne l'environnement immédiat de l'entreprise ou de la filière (Gervais et al 2011). La notion d'environnement s'est rapidement étendue aux facteurs hors marché en

prenant conscience que la firme ou un secteur d'activité quelconque crée des externalités positives et négatives et épuise les ressources naturelles. En ce sens, Gervais et al (2011) soulignent qu'il convient de s'intéresser à tous les éléments contextuels (aux grandes tendances) qui ont une influence sur la vie de l'entreprise, même si ceux-ci ne passent pas par un flux d'échanges physiques ou financiers. Ainsi, se développe en complémentarité l'outil d'analyse PESTEL permettant de saisir les facteurs du macro-environnement qui peuvent influencer l'entreprise dans lesquels elle est encastrée. Selon Europeaid (2017), l'outil PESTEL constitue un approfondissement dans le domaine des opportunités et menaces. L'analyse PESTEL peut fournir une aide concernant les thèmes qu'elle aborde et servir de check-list vérifiant que l'analyse SWOT n'a rien oublié soutient Europeaid (2017).

Vu notre objectif d'identifier et d'analyser les facteurs externes et internes dans lesquels les producteurs de la filière rizicole haïtienne évoluent et qui déterminent leur capacité compétitive vis-à-vis le riz importé, le choix de l'outil SWOT en complémentarité avec le PESTEL pour déterminer les impacts des facteurs internes et externes sur la compétitivité de la filière s'avère pertinent. Ainsi, la combinaison de l'outil SWOT et PESTEL pour mener le diagnostic de la filière rizicole Haïtienne tel que présenté dans le schéma suivant est proposé.

Figure 7. Cadre d'analyse du diagnostic de la filière rizicole haïtienne



Source : auteur

Plusieurs études ont utilisé l'outil SWOT pour diagnostiquer les filières agricoles afin de déterminer leur capacité concurrentielle. La prédominance de l'utilisation de l'analyse SWOT dans l'analyse des filières satisfait le souci d'élargir l'analyse stratégique pour toutes les entreprises dans un secteur d'activité au lieu d'analyser les entreprises d'un secteur une par une. L'apport de l'analyse de la compétitivité à l'approche filière des entreprises et des produits agroalimentaires permet de comprendre la formation des facteurs qui dynamisent les forces et faiblesses et les opportunités et menaces d'une filière (Bouroullec et al.)

Chapitre III

Démarche méthodologique

Dans ce chapitre, la démarche méthodologique de l'étude et des stratégies de l'analyse sont présentées.

3.1- Approche méthodologique

Compte tenu de l'objectif de l'étude d'évaluer la situation concurrentielle de la filière rizicole haïtienne vis-à-vis du riz importé en identifiant les facteurs externes et internes dans lesquels les producteurs locaux évoluent et qui conditionnent leur compétitivité, une approche méthodologique qualitative est adoptée. L'analyse des stratégies managériales comme les gains de coordination au niveau de la filière oblige le recours à une telle approche. De plus, l'impossibilité de quantifier l'impact spécifique des variables du modèle PESTEL contraint de recourir davantage aux approches qualitatives.

Les méthodes d'analyse de filières sont nombreuses, mais dans la plupart des cas elles se complètent. Ainsi, les approches les plus récentes d'après Rastoin et Gherzi (2010), utilisent une combinaison de différentes approches comme l'analyse de systèmes et des chaînes de valeur. Dans ce travail la méthodologie d'étude qui est utilisée comme référentiel conceptuel est la méthode SWOT et d'analyse PESTEL qui sur certains points s'apparente à celle élaborée par Martin (1991) et déjà appliquée par des chercheurs au Brésil comme Iel et al. (2000) et en France par Bouroullec et al. (2012). La méthode de Martin se concentre uniquement sur les déterminants de la compétitivité qu'il classe en cinq facteurs : environnement institutionnel, technologie, fourniture, gestion interne et structure et relation de marché alors que l'analyse PESTEL permet non seulement de prendre en compte certains déterminants de la compétitivité mais analyse également tous les autres facteurs macro-environnementaux et leur interdépendance afin de déceler les opportunités et les menaces de la filière. Couplé avec l'analyse SWOT qui identifie les facteurs internes (forces et faiblesses) de la filière rizicole haïtienne, le choix de la méthode d'analyse PESTEL est pertinent compte tenu de l'objectif de

l'étude visant à déterminer la situation concurrentielle de la filière rizicole haïtienne au regard de l'ouverture du marché rizicole haïtien.

3.2- Échantillon et collecte d'information

L'intérêt de cette étude est d'obtenir des connaissances larges sur la capacité concurrentielle de la filière rizicole haïtienne, et de ce fait, nous n'avons pas un échantillon à proprement parler. Cependant, considérant que la détermination d'un échantillon consiste selon (Mongeau, 2008) « à choisir essentiellement les bonnes personnes ou les bons documents pour répondre à notre question de recherche » (Mongeau, 2008, p. 90), un ensemble de documents (rapports d'experts) provenant des organismes étatiques (AGD, ODVA, CNSA) des ONGs, des institutions de recherches, des ministères, des entreprises, des coopératives agricoles et des associations agricoles sur la filière rizicole d'Haïti ainsi que certaines bases de données de la FAO, de la banque Mondiale, de l'USDA et de la CNSA relatives au secteur rizicole haïtien constituent notre échantillon. Étant donné la portée nationale de la filière (9 départements sur 10), on va s'assurer de l'exploitation des études sur toutes les grandes zones de production rizicoles ainsi que des coopératives de production et de vente du riz dans les grandes aires de production rizicole en Haïti. Un document élaboré par la Chambre de Commerce et de l'Industrie définit quatre grandes aires de production (en dehors de l'Artibonite avec 22 000 ha) avec une comparaison singulière, spécifiant que 1000 ha sont cultivés dans le Nord-Ouest, 2250 ha dans le Sud, 3500 ha dans l'Ouest et les Nippes, 4000 ha dans le Nord.

Pour maximiser l'utilisation des données secondaires et les informations tirées des études sur l'analyse de la filière rizicole, des entretiens semi-structurés seront menés afin de compléter et de préciser les données recueillies. Seront interviewés les experts travaillant aux ministères de l'agriculture, du commerce, à Oxfam Grande Bretagne, à l'Organisation du Développement de l'Artibonite (ODVA), à la coopération Taiwanaise, à la PROMODEV et les représentants des fédérations de coopératives de production et de commercialisation de riz (RACPABA), les représentants de la compagnie CHPA¹⁵ et des importateurs.

¹⁵ Compagnie haïtienne de promotion agricole (CHPA) collectant et transformant le riz local et le vendant sur le label Ti Malice.

Il est impossible de faire une bonne analyse sans avoir des données pertinentes. De ce fait, la nature des données et des sources accessibles constitue le principal critère de choix des méthodes de collecte. Il existe des données de nature numérique ou statistique classifiées comme données quantitatives et des données de nature descriptive fournissant des informations approfondies et diversifiées classées comme des données qualitatives. Les données peuvent être également classifiées en fonction de leurs sources. On distingue des données primaires directement collectées sur le terrain (informations provenant des experts) et les données secondaires qui sont recueillies et consignées soit par une autre personne ou par une autre institution. Ce mémoire recourt davantage à des données qualitatives provenant des sources primaires et secondaires. La méthode de collecte retenue pour la collecte des données primaires est la méthode de consultation d'experts et la collecte des données secondaires se fera par la méthode de dépouillement de la documentation spécialisée et de l'étude de dossiers.

3.2.1- Consultation d'expert

Fondamentalement, la méthode de consultation d'experts est une méthode qui met à profit les perceptions et les connaissances des spécialistes d'un domaine donné (Affaires publiques et Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada, 2010). Dans notre cas, il s'agit des experts de la filière rizicole haïtienne. La méthode de consultation Delphi est la méthode de consultation d'experts la plus répandue. Il existe plusieurs variantes en fonction des objectifs visés et les conditions de réalisation du diagnostic (Ducos, 1983). Cette méthode est, selon Ekionea et al. (2011), de plus en plus utilisée par les spécialistes en élaboration stratégique à moyen et long terme visant à recueillir l'opinion justifiée d'un panel d'experts sur un sujet donné à travers des questionnaires. Elle est utilisée par les entreprises selon le Centre de recherche Spiral de l'Université de Liège¹⁶ pour « mobiliser les acteurs internes autour de scénarios futurs à la fois possibles et souhaitables ». La détermination des forces, faiblesses, des opportunités et menaces de la filière rizicole haïtienne relève d'une portée stratégique qui justifie la pertinence du choix de certains principes de cette méthode de collecte des données primaires dans le cadre de notre étude. Elle est une technique de collecte de données rapide et relativement peu onéreuse (Affaires publiques et Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada, 2010). Elle est

¹⁶ <http://www.spiral.ulg.ac.be/fr/outils/methode-delphi/> consulté le 25/01/2017

répétitive et permet de préserver l'anonymat des experts évitant ainsi une confrontation entre eux. D'après Ekionea et al. (2011) la procédure est simple et ainsi résumée :

Les résultats d'un premier questionnaire sont communiqués à chaque expert et sont accompagnés d'une synthèse des tendances générales et particulières, des avis et des justifications. Dès lors chacun est invité à réagir et à répondre à un deuxième questionnaire élaboré en fonction des premiers avis recueillis, et ainsi de suite jusqu'à l'obtention d'une convergence aussi forte que possible des réponses (Ekionea et al, p. 169).

Les contraintes financières et temporelles du contexte de cette recherche justifient également le choix de cette méthode et des adaptations faites pour recueillir les données primaires. Plusieurs autres avantages sont attribués à cette méthode par rapports aux autres méthodes de consultations d'experts (le groupe nominal et l'analyse par jugement social, focus groupe) (Okoli et Pawlowski, 2004). Cette méthode permet de faire la collecte des opinions d'experts à distance par le canal de l'internet ou par téléphone, sans que les experts soient tenus de se rencontrer (Ekionea et al., 2011). Cela constitue un atout majeur dans le cadre de cette étude en raison de la distance qui sépare le terrain d'étude où sont concentrés les experts de la filière rizicole haïtienne et les activités académiques (Haïti vs Québec). Elle ne requiert pas beaucoup de participants à l'étude (entre 7 et 18 experts) (Okoli et Pawlowski, 2004), ce qui aide grandement le travail d'identification et de sélection d'experts (Ekionea et al., 2011). Cela permet de contenir les contraintes temporelles ainsi que financières qui entourent les circonstances de réalisation de ce mémoire. Ekionea et al. (2011) soutiennent que la conception et l'administration du questionnaire sont flexibles quand cette méthode est utilisée. La méthode de consultation d'experts Delphi a une utilisation diversifiée. Elle est utilisée dans le domaine de la gestion, de l'économie, de la technologie et dans les sciences sociales en général.

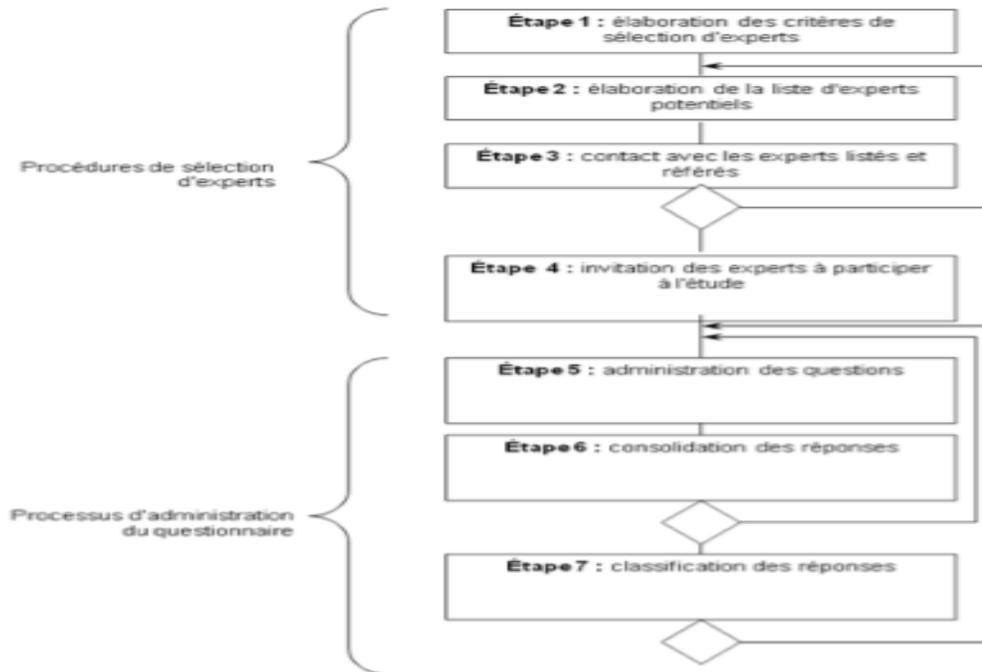
Même si cette méthode dispose d'avantages intéressants pour le besoin de notre travail, il y a néanmoins des limites qui sont inhérentes à son utilisation. L'un des reproches attribués à cette méthode est le taux d'abandon de la part des participants dû au nombre de tours qui peut être trop important, ce qui constitue un défaut majeur. À cause des contraintes temporelles, dans le cadre de ce mémoire, nous devons nous passer du principe de plusieurs tours imposés par la méthode Delphi. Le risque d'abandon est donc faible et même si le risque était élevé, la sélection d'un plus grand nombre d'experts qualifiés ayant une compréhension claire de la filière rizicole haïtienne que le minimum acceptable (sept) nous permettra de contenir cette limite. À la suite

du premier tour, si la convergence des avis n'est pas suffisante, un deuxième tour pourra être mené par entretiens téléphoniques afin d'accélérer le processus et ainsi de suite si requis.

La dépendance des résultats vis-à-vis du choix des experts constitue également une contrainte non négligeable à la mise en œuvre de cette méthode. C'est pourquoi il faut éviter de faire de la consultation de spécialistes l'unique source de données pour une étude recourant à cette procédure de collecte de données (Affaires publiques et Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada, 2010). Dans le cas de ce mémoire, ce problème est grandement atténué vu que la source de données primaires est complétée par divers sources de données secondaires. Enfin, cette approche ne fait pas l'unanimité et certains auteurs comme Ekionea et al. (2011) jugent qu'elle est coûteuse. Ce désaccord est surtout dû à l'ensemble des variantes de cette méthode et la diversité des domaines qu'elle couvre ainsi que les avancées technologiques comme l'internet. Dans le cas de notre travail, cette méthode s'avère relativement peu coûteuse vu le nombre de déplacements et le coût du billet aller-retour économisé.

Dans le cadre de ce travail et comme le veut le principe de la réalisation de la collecte des données par la méthode Delphi, la collecte des données primaires se fera en deux grandes phases : la procédure de sélection des experts et le processus d'administration du questionnaire tel qu'illustré à la Figure 8.

Figure 8. Principales étapes de la méthode de Delphi



(Ekionea et al., 2011).

La première phase est réalisée en quatre étapes. L'élaboration des critères de sélection des experts, l'élaboration de la liste d'experts potentiels, le contact avec les experts sélectionnés et enfin l'invitation des experts à participer à l'étude constituent la première phase de la mise en œuvre de la méthode Delphi comme mentionné par Ekionea et al. (2011) dans leur travail. Dans le cadre de ce travail, en plus de l'utilisation des courriels électroniques, les appels téléphoniques constituent les principaux canaux d'administration des questionnaires.

Avoir un poste de responsabilité dans un organisme travaillant dans le secteur agricole, notamment la production rizicole haïtienne, constitue le premier critère du choix des experts. La production de rapports ou de comptes rendus de rencontres et avoir publié des articles dans les journaux portant sur les problématiques de la filière rizicole haïtienne est aussi retenu comme critère pour la sélection des experts. Le choix de ces experts doit tenir également compte de leur connaissance de la filière, de leur légitimité dans le domaine, de leur disponibilité durant le processus de l'enquête Delphi et de leur indépendance par rapport à des pressions commerciales, politiques ou autres comme prescrit par Dalkey et al. (1963).



Sur la base de ces critères, des experts potentiels ont été repérés à partir d'une base de données des professionnels du secteur agroalimentaire fournit par la CNSA. D'après Ekionea et al. (2011), la méthode Delphi est purement qualitative puisqu'elle ne prétend pas à l'analyse statistique, ne se soucie aucunement de la représentativité et repose uniquement sur l'expertise des participants. C'est pour cette raison que la sélection des experts qualifiés constitue l'élément critique de cette technique de collecte de données.

La liste des experts est dressée sur un document en format Word contenant le numéro confidentiel attribué à l'expert pour garantir son anonymat, son adresse électronique, sa fonction (titre), le nom de l'organisme auquel il se rattache, ainsi que son numéro de téléphone. Après avoir dressé cette liste, un premier contact a été établi par courriel pour solliciter sa participation, puis pour assurer le suivi, des appels téléphoniques ont été effectués. Les experts contactés ont été invités à nous recommander d'autres experts répondant aux critères ci-dessus mentionnés. En effet, selon Ekionea et al. (2011), les experts se connaissent le plus souvent entre eux. Ainsi, pour s'assurer d'atteindre une plus large majorité des experts concernés par la filière rizicole haïtienne et pour contourner les éventuels cas de refus et d'abandon, la méthode Delphi suggère de demander à chacun des experts contactés de recommander d'autres experts. L'étape suivante consiste à faire l'invitation formelle aux experts qui ont accepté de participer à cette enquête. À ce niveau, les explications concernant les objectifs de l'étude, les procédures à suivre et les engagements liés à leur participation sont fournis dans le but d'augmenter les chances de succès de l'étude.

La deuxième phase de la démarche de la collecte de données par la méthode de Delphi est le processus d'administration du questionnaire. Elle est réalisée en trois étapes : l'administration des questions, la consolidation des réponses et la classification des réponses (Ekionea et al., 2011).

Le questionnaire (voir le questionnaire en annexe) soumis aux experts aborde les enjeux internes et externes des déterminants des forces – faiblesses et des opportunités – menaces de la filière rizicole haïtienne dans le contexte de la libéralisation du marché haïtien. Nous demandons aux experts de se prononcer entre autres sur les objets suivants : les liens existants

entre le prix du riz local et celui du prix du riz importé; les facteurs politiques, économiques, socio-culturels, technologiques, écologiques et légaux favorables et défavorables à la compétitivité de la filière rizicole haïtienne vis-à-vis du riz importé; l'articulation de la production rizicole locale au riz importé. Il est également demandé aux experts s'il existe une segmentation sur le marché du riz haïtien entre le riz local et le riz importé et éventuellement les facteurs qui expliquent la segmentation. L'envoi du questionnaire a été fait par courriel et une lettre d'accompagnement a été conjointement envoyée.

Comme expliqué plus haut dans le texte, un deuxième tour est envisageable si nécessaire par entretien téléphonique afin d'accélérer le processus. Une synthèse est élaborée pour consolider et classer les réponses afin de faciliter la compréhension et faire l'analyse. La consultation des experts à elle seule comme source de donnée rendrait les résultats beaucoup trop subjectifs et trop dépendants de leur avis. Le recours à des sources de données et d'informations secondaires permet de contenir ce problème. La section suivante fait l'objet de la présentation de la méthode de collecte des données secondaires.

3.2.2- Dépouillement de la documentation spécialisée

La méthode de dépouillement de la documentation est un moyen rapide et relativement peu coûteux d'obtenir de l'information conceptuelle et des données empiriques concernant un secteur (Affaires publiques et Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada, 2010). Néanmoins, la pertinence et l'exactitude des données doivent être soigneusement évaluées dans toute la mesure du possible. Le dépouillement porte sur deux types d'ouvrages et de documents. Les documents officiels, les rapports de recherche généraux, les articles publiés et les livres portant sur le secteur étudié. Dans ce cas-ci, le dépouillement de la documentation porte davantage sur l'examen de la première catégorie (les documents officiels, les rapports et les articles) parce qu'ils n'existent pas de livres consacrés à l'étude de la filière rizicole haïtienne. Toutefois, les livres sur des concepts des filières agricoles sont consultés ce qui permet de mettre en lumière des difficultés méthodologiques et d'indiquer des techniques et des moyens de les contourner. Les publications du Ministère de l'agriculture, de la CNSA, de l'ODVA, de la FAO etc. sont parmi les plus utilisées comme source secondaire.

3.3- Méthodes d'analyse

Après avoir terminé la présentation des méthodes utilisées pour recueillir ou produire les données, on procède à la description des procédures employées pour analyser ces données (Mongeau, 2008). Pour analyser les données, l'analyse multicritère a été choisie. Selon Bouroullec et al. (2012), cette méthode permet de porter un jugement comparatif entre des mesures hétérogènes afin de définir les déterminants de la compétitivité. En principe, elle consiste à structurer différentes données, afin de former un choix raisonné et elle a pour avantage de permettre l'ajustement à la fois des données subjectives et objectives (Caillet, 2003). Par conséquent, l'utilisation des données subjectives et objectives que requiert ce travail justifie le choix de l'analyse multicritère pour traiter les données. En appréciant les effets des actions réalisées au regard de plusieurs critères, l'analyse multicritère fait état d'une évaluation *ex post* de la compétitivité d'une filière (Bouroullec et al., 2012). Les études de filières déjà réalisées et la bibliographie sur l'analyse de la compétitivité des filières constituent la base du choix des déterminants de la compétitivité. Ils sont classés en six familles : politique, économiques, socio-culturelle, technologique, écologique, légale. Considérant la disponibilité et la validité des données recueillies le choix des variables pour chaque facteur du model PESTEL est établi. La validité des informations se fait par la triangulation des données venant de différentes sources.

L'évaluation de chaque facteur caractéristique des déterminants de la compétitivité est basée sur une comparaison des statistiques de la filière provenant des données secondaires recueillies, complétée par les avis d'experts. Les informations recueillies des experts pour chaque question sont classées par élément ayant révélé un consensus autour des facteurs internes constituants des forces et faiblesses de la filière rizicole haïtienne ainsi que des facteurs externes constituants des opportunités et menaces pour la filière. Les opinions divergentes des experts en ce qui a trait à la classification d'un élément comme force ou faiblesse et opportunité ou menaces sont rapportées car dans une enquête utilisant la méthode de Delphi, il ne s'agit pas de rapporter seulement les opinions concordantes des experts mais aussi celles qui sont discordantes (Maleki, 2009).

3.4- Déroulement de l'enquête

Les différentes étapes évoquées dans la méthodologie ont été respectées dans le déroulement de cette enquête Delphi. Après avoir élaboré le questionnaire, 31 experts répondant aux critères présentés dans la méthodologie ont été sélectionnés. À la suite de la réalisation d'un prétest, le questionnaire a été administré par courrier électronique aux experts, accompagné d'une lettre sollicitant leur participation et le motif de l'étude.

Le questionnaire a été acheminé aux experts le 19 juin 2017. Le deuxième tour par appels téléphoniques qui était prévu trois semaines plus tard n'a été réalisé qu'après trois semaines supplémentaires, parce qu'il fallait atteindre un nombre suffisant de participants pour assurer la validité de l'enquête, puisque les experts ont mis du temps pour répondre à notre demande de participation. Après avoir fait plusieurs courriels de suivi, 19 d'entre eux ont accepté de participer en nous envoyant leur avis sur les différents items du questionnaire.

Comme le veut le principe de la consultation d'experts par la méthode Delphi, certains d'entre eux ont envoyé le questionnaire à d'autres experts répondant aux critères de l'enquête en nous mettant en copie, mais malheureusement il y a eu peu de réaction de la part des experts qu'ils ont contactés. Ceux qui ont réagi témoignent de leur intérêt de contribuer à la réalisation d'une telle étude, mais se désolent de leurs indisponibilités pour la période de l'étude.

À la suite d'une première analyse des réponses fournies par les experts, un deuxième tour par appels téléphoniques et médias sociaux (Messenger, WhatsApp) a été effectué pour des questions précises en fonction des rétroactions venant des autres participants à l'étude afin d'obtenir leurs opinions justifiées. Le deuxième tour a permis aussi de confronter les réponses divergentes pour trouver un consensus. Seulement 13 experts ont conclu entièrement le processus. Les six autres étaient indisponibles et injoignables par téléphone pour se prononcer sur des réponses qui réclamaient des éclaircissements. En principe, la réalisation d'une enquête Delphi se réalise dans un minimum de trois tours¹⁷ cependant, à cause des longs délais de

¹⁷ Centre de recherche Spiral de l'Université de Liège au Belgique <http://www.spiral.ulg.ac.be/fr/outils/methode-delphi/>, consulté en Septembre 2017.

réaction des experts et des indisponibilités répétées de beaucoup d'experts témoignant d'un sentiment de lassitude, un autre aller-retour n'a pas pu être réalisé. Dans le cas où une convergence suffisante est atteinte aux deux premiers tours on peut se passer des autres tours, ce qui est le cas de nombreuses études Delphi (IAAT, 2005). C'est aussi le cas de notre étude, peu de réponses contradictoires ont été observées à la suite du deuxième tour.

Tel qu'expliqué précédemment, la représentativité du nombre d'experts ayant participé à une enquête Delphi repose uniquement sur leur expertise et ne se soucie aucunement de la représentativité statistique. Selon Okoli et Pawlowski (2004), le nombre de participants doit être compris entre 7 et 18. En conséquence, le nombre d'experts (13) ayant fourni leur avis sur les facteurs internes et externes conditionnant la compétitivité de la filière rizicole haïtienne valide cette enquête Delphi.

Comme on l'a vu dans la section précédente, la consultation des experts à elle seule comme source de données rendrait les résultats beaucoup trop subjectifs et trop dépendants de leur avis. Par conséquent, avant de faire la présentation des résultats de l'enquête Delphi au chapitre 5, une présentation du fonctionnement et de l'organisation de la filière est faite au chapitre 4. Elle permet de faire la confrontation de la littérature aux avis des experts.

Chapitre IV

La filière rizicole haïtienne

Cette partie du travail vise à présenter une analyse de la filière rizicole haïtienne. En faisant la délimitation de ladite filière, elle présente le fonctionnement et l'organisation de chacun des maillons de la filière du point de vue technique, institutionnel et économique tel que prescrit par Fontan (2006) cité dans le chapitre du cadre théorique et conceptuel. Les caractéristiques des agents de la filière rizicole haïtienne et son organisation ainsi que sa visualisation à partir d'un graphique de la filière vont permettre de cerner les contraintes et les atouts ainsi que les opportunités et les menaces qui peuvent se manifester au sein de cette filière. Comme nous venons de le voir en méthodologie, cette première lecture de la filière donnée dans ce chapitre est ensuite validée par l'analyse des résultats découlant de l'enquête Delphi auprès des experts haïtiens de la filière au chapitre 5.

4.1 Délimitation de la filière rizicole Haïtienne

Délimiter une filière agroalimentaire revient à définir les produits retenus, leurs caractéristiques et à identifier des flux d'opérations ainsi que les agents de la filière (Tallec et Bockel, 2005). En d'autres termes, elle consiste selon Duteurtre et al. (2000), à apporter des précisions (techniques, institutionnelles et économiques) sur la hauteur, c'est-à-dire les activités ou fonctions dont il faut faire cas, et l'épaisseur de la filière qui renvoie aux autres activités possibles menées en dehors de la filière, par exemple l'élevage ainsi que sa délimitation géographique (Duteurtre et al., 2000). L'exclusion d'un espace explicatif risque de faire passer à côté de la réalité, d'où l'importance de faire la délimitation de la filière (Duteurtre et al., 2000).

a) Identification des produits, leurs caractéristiques et zones de production.

Dans le cadre de ce travail, les produits considérés sont le riz paddy et usiné de toutes les variétés. Les principales variétés cultivées en Haïti sont : la M8, la Malaika, la Sheila, la Prosequisa, la Crète et « mandan Gougousse » (Baptiste, 2005; Le Groupe CJ, 2012). Les deux dernières variétés (Crète et madan Gougousse) sont quasiment remplacées par la variété TCS10 à la suite de l'infestation des champs par la maladie de la paille noire (Baptiste, 2005). Le petit mil (sorgho) et le maïs sont les plus proches substituts du riz qui représente selon USAI

(2015), 20 % des aliments de base consommé en Haïti. Comparativement aux fruits et légumes, le riz est moins périssable et peut être conservé plus d'un an si les conditions sont réunies (endroit sec et à l'abri des insectes) (CEPOD)¹⁸.

Les principales zones de production offrent deux grandes saisons culturales. Dans le département de l'Artibonite, la saison pluvieuse s'étend du mois de mai à octobre et la saison sèche s'étale de décembre à avril. Dans les autres départements, les saisons culturales diffèrent quelque peu. Par exemple, dans le département des Nippes, la première saison va de février à juillet, la deuxième d'août à décembre alors que dans celui du Nord, le riz est cultivé respectivement sur les périodes de mars à juin et de juillet à novembre. Dans le département du Sud la première saison va de juillet à novembre et la seconde de janvier à juin. Le tableau suivant présente le calendrier de production (P) et de récolte (R) des principales zones de production rizicole en Haïti.

Tableau 2. Calendrier du cycle cultural de la filière rizicole haïtienne

| Principales Zones de production | Mois | | | | | | | | | | | |
|---------------------------------|------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | J | F | M | A | M | J | J | A | S | O | N | D |
| Vallée Artibonite | | | | | | | | | | | | |
| | R | | | | | | | | | | | P |
| Plaine de Torbeck | | | | | | | P | | | | R | |
| | P | | | | | R | | | | | | |
| Fond des Nègres | | P | | | | R | | | | | | |
| | | | | | | | | P | | | | R |
| Grison Garde | | P | | | | R | | | | | | |
| | | | | | | | P | | | | R | |
| Maribaroux | P | | | | R | | | | | | | |
| | | | | | | | P | | | | R | |

Source : Le Groupe CJ (2012)

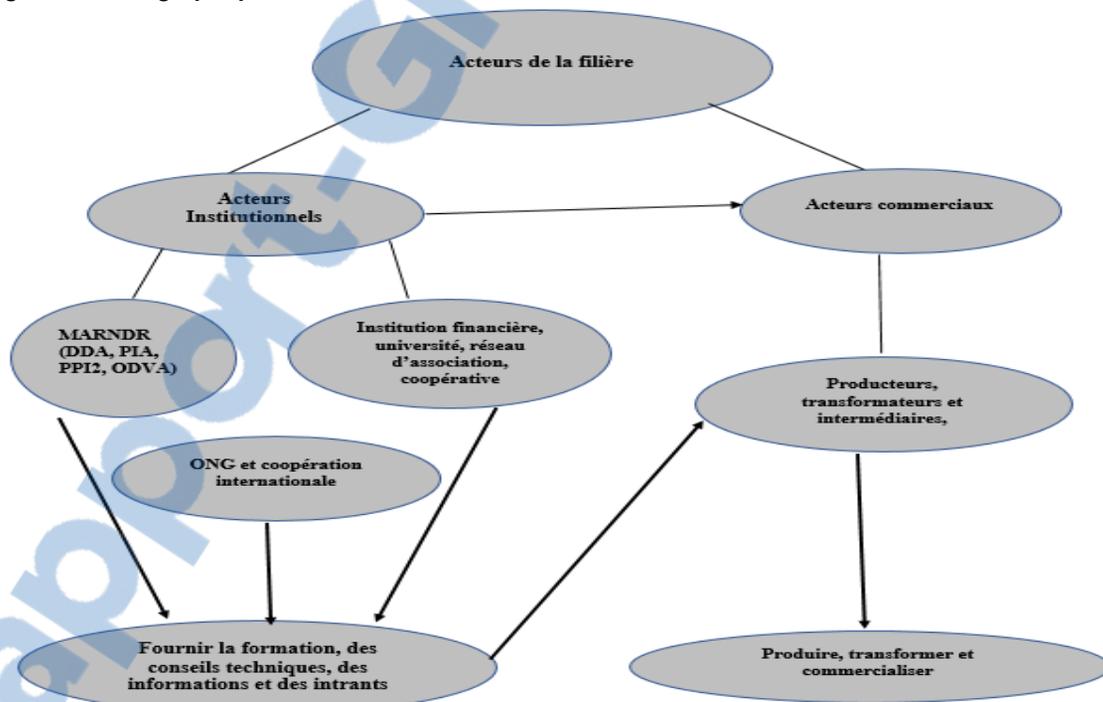
On remarque que les récoltes sont concentrées de novembre à janvier et en mai et juin. Au cours de ces périodes, les prix du riz sont plus bas, faute des facilités de stockage.

¹⁸ Centre d'études de Politiques pour le Développement, rapport consulté sur internet en février 2017.

b) Acteurs de la filière et flux d'opérations

Les opérations de transfert des flux des biens et services dans une filière sont exécutées par de très nombreux acteurs dont notamment les acteurs institutionnels et les acteurs commerciaux (Duteurtre et al., 2000). Les acteurs institutionnels intervenant dans la filière de riz en Haïti sont le ministère de l'agriculture (MARNDR) à travers ses bureaux régionaux (DDA) et ses différentes agences et projets comme l'Organisation de Développement de la Vallée de l'Artibonite (ODVA), le Programme d'Intensification Agricole (PIA), le Petit Périmètre Irrigué 2 (PPI2). Les ONGs et les coopérations techniques, les universités et les institutions financières interviennent aussi à différents niveaux. Les acteurs institutionnels appuient la filière en fournissant de la formation, des conseils techniques, de l'information et des intrants (crédit, engrais, semences et pesticides). Les acteurs commerciaux regroupent les producteurs, les intermédiaires (commerçants, transporteurs) et les transformateurs. Le graphique suivant en fait un résumé.

Figure 9. Carte graphique de la fonction des acteurs



Source : inspiré des informations tirées de Le Groupe CJ (2012)

De l'amont vers l'aval de la filière, on distingue quatre opérations essentielles constituant les principaux maillons de la filière qui peuvent être assimilés au découpage de la démarche du

diagnostic stratégique développé dans le cadre conceptuel et théorique. Il s'agit de l'approvisionnement en intrants (engrais, insecticides et pesticides, main-d'œuvre et crédit), de la production, de la transformation et du réseau de la distribution jusqu'au consommateur. Ces opérations permettant l'échange de la production entre les producteurs et les consommateurs sont assurées par des équipements, des intrants, du travail, du savoir-faire technique et des moyens financiers qui ont leurs performances et leurs contraintes propres (Duteurtre et al., 2000). Pour une opération donnée, l'utilisation des outils ou des techniques non performants (traditionnels) constitue une faiblesse pour la filière. De même, un environnement défavorable à l'utilisation d'un outil représente une menace pour la filière.

4.1.1- Approvisionnement en intrant (agrofournisseurs)

Les principaux intrants (engrais), outillage ainsi que les équipements agricoles utilisés dans la production rizicole haïtienne proviennent de l'importation. Il n'existe pas d'usine de fabrication d'engrais en Haïti, ce dernier est importé de la République Dominicaine, du Venezuela par des importateurs nationaux et des fournisseurs étrangers pour le compte du Programme de Subvention des Fertilisants (PSF). Cette structure du ministère est responsable de la supervision et de la coordination générale du processus d'achat et d'importation des engrais (MARNDR, 2010). La distribution est assurée par les directions départementales agricoles (DDA), par les bureaux agricoles communaux (BAC), les groupements paysans et certains distributeurs privés. Malgré l'existence du PSF et l'implication de tous ces acteurs dans la distribution, les producteurs font face souvent aux problèmes de disponibilité et d'accessibilité aux intrants. Les producteurs n'ont pas toujours les intrants au temps voulu et en quantité suffisante, car l'approvisionnement est irrégulier. Même si des efforts ont été effectués pour faire passer la quantité importée de 15 000 tonnes, en 2008, à plus de 30 000 tonnes, en 2013, les volumes disponibles demeurent largement insuffisants par rapport au besoin des agriculteurs (Belfort, 2014).

Pour chaque campagne agricole, l'indisponibilité d'engrais affecte en moyenne plus de 35 % des producteurs (USAI (2015)). Même si l'engrais est subventionné par le gouvernement, l'approvisionnement irrégulier engendre souvent une forte spéculation et le développement

parallèle d'un marché noir privant les petits producteurs rizicoles qui sont majoritaires (85 %) ¹⁹ de l'accès à de l'engrais (USAI, 2015). Si l'existence d'un réseau de distribution peut être une force pour la performance de la filière, la disponibilité insuffisante et irrégulière ainsi que l'inaccessibilité due au prix pourraient être une faiblesse qui affecte son niveau de compétitivité.

L'importation et la distribution des outils (machette, houe, pioche, pelle) et équipements agricoles (à l'exception des tracteurs) utilisés dans la production rizicole sont assurés par des centres commerciaux privés et des ONGs. La flotte mécanique de l'agriculture haïtienne compte moins de 200 tracteurs agricoles dont 50 équipés d'outils aratoires fournis en donation par le gouvernement vénézuélien et l'acquisition de 147 autres par le gouvernement haïtien (MARNDR, 2010). Généralement, les travaux de préparation des sols pour la production sont réalisés à la main ou à l'aide de la traction animale. Cependant, depuis 2008, les périmètres irrigués, notamment l'Artibonite principale zone de production de riz haïtien, ont bénéficié de la disponibilité de ces tracteurs agricoles. Toutefois du fait de l'exiguïté des parcelles (en moyenne 0,5 ha), leur utilisation reste limitée. Dans ce contexte, quand bien même le pays disposerait d'une plus grande flotte de machinerie agricole, ce qui représenterait une opportunité pour la filière, on peut se permettre de douter de son efficacité sur sa performance.

Les semences utilisées dans la production de riz en Haïti proviennent majoritairement des paysans et elles sont, le plus souvent, de mauvaise qualité (MARNDR, 2010). L'implantation du projet RECAPSRIH ²⁰ visant à faire passer la production semencière de riz de 600 TM à 2000 TM en 2018 représente un appui important à la production de semence de riz de qualité en Haïti. La coopération taiwanaise œuvrant dans le département du Sud fournit aussi un appui à la production de semence de qualité. Le Service National des Semences (SNS) qui a la charge d'assurer le contrôle de la qualité des semences produites au niveau national et celles qui sont importées est quasiment non fonctionnel, car il ne dispose que de deux employés : le directeur et son assistant. Cette situation favorise l'utilisation des semences de mauvaise qualité induisant de faible rendement de la production rizicole (MARNDR, 2010). Les projets d'appui à la

¹⁹ Estimation faite par la FAO citée par Le Groupe CJ (2012)

²⁰ Le projet pilote de Renforcement des Capacités de Production de Semences de Riz en Haïti mis en œuvre par le gouvernement haïtien et l'aide de la coopération taiwanaise pour la période 2013-2018.

production de semences de qualité peuvent être vus comme de réelles opportunités permettant d'améliorer la performance de la filière. En revanche, le mauvais fonctionnement du SNS constituerait une faiblesse pour la filière.

En somme, la disponibilité faible et irrégulière de l'engrais ainsi que son accessibilité difficile en raison du niveau de son prix semblent constituer les principales faiblesses du maillon des agro-fournisseurs avec le problème de la qualité des semences et le mauvais fonctionnement du SNS. L'existence des réseaux de distribution et la présence des projets d'appui à la qualité des semences apparaissent comme les principales forces et opportunités de l'approvisionnement en intrant. Leur degré d'influence sur le niveau de la compétitivité de la filière reste à être validé par les experts.

4.1.2. La production

Le système de production rizicole haïtien, d'ailleurs comme toutes les filières agricoles haïtiennes, est caractérisé par une haute intensité de main-d'œuvre et un faible niveau de rendement agronomique. Notamment, dans les zones traditionnelles, le rendement moyen du riz paddy²¹ de la variété TCS-10²² se situe entre deux et trois tonnes à l'hectare (Le Groupe CJ, 2012). Toutefois, à l'échelle du pays, la production rizicole totale oscille autour de 160 000 TM pour une surface de 38 000 hectares (voir tableau 3) exploités par plus de 90 000 exploitants (FAO cité par Le Groupe CJ, 2012), soit un rendement moyen de 4,2 tonnes à l'hectare. Il y a donc un potentiel d'amélioration du rendement des zones traditionnelles, mais aussi plus largement de l'ensemble de la filière.

Un faible paquet technique et technologique (préparation de sols réalisée à la main ou avec traction animale et semences de faible qualité) dépeint les zones de production traditionnelles. La disponibilité et l'accessibilité d'un paquet technique et technologique adéquat dans des zones de production traditionnelles pourraient leur permettre de rejoindre le niveau de rendement des rizières modernes du pays qui varie entre quatre à cinq tonnes à l'hectare. Ainsi, l'écart de

²¹ Le taux d'usinage pour passer de riz paddy à riz décortiqué est d'environ 60 %.

²² Nom d'une variété du riz développé en Haïti avec l'appui des techniciens taiwanais.

rendement moyen entre les producteurs américains (7 tonnes à l'hectare), concurrents immédiats des producteurs haïtiens se réduirait.

Selon Le Groupe CJ (2012), en plus des exploitants (90 000) dont 52 000 exploitent les rizières de la vallée de l'Artibonite et environ 40 000 dans les autres zones de production, 30 000 ouvriers agricoles sont impliqués dans la production de riz en Haïti, d'après Alterpress (2013). Le système de production rizicole haïtienne est dominé par des micro-exploitations. En effet, environ 50 % des parcelles ont une surface d'environ 0,5 ha. Dans le département de l'Artibonite, la plus grande zone de production, plus de 80 % des parcelles sont des micro-exploitations, selon Le Groupe CJ (2012). En se référant à la classification des filières agricoles de Labonne (1985), la filière rizicole haïtienne se rapproche d'une combinaison de filière d'autosuffisance et artisanale.

Tableau 3. Répartition des rizières haïtiennes par zone de production 2012

| Département | Principales Zones de production | Superficie rizicole (ha) | Pourcentage (%) |
|--------------------------|---|--------------------------|-----------------|
| Artibonite | Vallée de l'Artibonite, Laverdure | 28 000 | 73,7 |
| Sud | Plaine de Torbeck, saint Louis du Sud, Les Anglais | 3 500 | 9,2 |
| Nippes | Abraham, Houk | 500 | 1,3 |
| Nord | St Raphael, Grison Garde, plaine du Nord, Limbé | 3 000 | 7,9 |
| Nord-est | Haut, et Bas Maribaroux, plaine irriguée par les rivières Marion, Roche, Malféty et certaines ravines fertiles à Fort Liberté, bas-fonds inondés et ravines humides à Sainte Suzane | 1 500 | 4,0 |
| Nord-ouest | St Louis, Anse-à-Foleur | 1 000 | 2,6 |
| Autres | Plateau Central... | 500 | 1,3 |
| Superficie totale | | 38 000 | 100 |

Source : Le Groupe CJ (2012).

Les comptes d'exploitation dans la filière révèlent que le poste le plus élevé des coûts de production est constitué des dépenses effectuées pour l'achat des engrais. En effet, selon les données recueillies par Le Groupe CJ (2012) et appuyées par USAI (2015), dans la vallée de l'Artibonite l'achat des engrais représente 25,5 %, le transport et le conditionnement ainsi que les frais de nourritures occupent 20,5 % du coût de production, viennent ensuite les dépenses réalisées pour la préparation des sols (16 %). À cela, il faut ajouter la rente foncière pour les producteurs qui prennent la terre en fermage.

Les producteurs, principaux acteurs de ce maillon en amont de la filière, réalisent une faible marge brute. Selon que les producteurs utilisent des paquets technologiques traditionnels ou améliorés, la marge brute d'un producteur peut presque tripler. Par exemple, la marge brute d'un hectare pour un producteur utilisant la technologie traditionnelle est de 6270 Gourdes soit moins de 100 dollars US par saison (3 à 4 mois) alors que celui recourant à la technologie améliorée obtient une marge de 18 400 gourdes soit 270 dollars US par saison (Le Groupe CJ, 2012). Les producteurs de la filière rizicole haïtienne dégagent donc en moyenne une marge de 12 335 gourdes équivalant à environ 176 dollars US par saison.

Si dans la méthode de calcul utilisée par Le Groupe CJ, l'autoconsommation et le stockage pour des semences avaient été soustraits de la quantité produite, la marge brute des producteurs pourrait être encore plus faible. La marge calculée sur la production totale n'excluant pas la part autoconsommée et celle réservée à des fins semencières est par conséquent biaisée. Il faut remarquer que plus de 50 % des producteurs sont des micros exploitants ne disposant pas plus de 0,5 ha de terre. Par conséquent, selon la technologie utilisée, plus de 50 % des producteurs rizicoles haïtiens disposent d'une marge entre 46 dollars US (technologie traditionnelle) et 135 dollars US (technologie améliorée). Selon MARNDR (2010) et Le Groupe CJ (2012), cette faible marge est due au faible rendement occasionné par un ensemble de facteurs qui sont considérés comme des faiblesses avérées de ce maillon de la filière. Le manque d'eau d'irrigation et le drainage inadéquat des parcelles, malgré l'existence des ressources en eau, constituent l'une des principales faiblesses de la production rizicole.

De plus, le manque d'équipement motorisé et particulièrement, l'inadéquation et la faible accessibilité et de disponibilité de crédit sont également relevées comme des faiblesses essentielles de la production. L'inaccessibilité au crédit est l'une des raisons de la mise en valeur partielle des exploitations. En effet, le secteur financier classique ainsi que l'appui financier étatique sont quasiment absents dans la filière rizicole. Le portefeuille agricole du système bancaire haïtien représente seulement 1 % pour l'année fiscale 2006-2007 (Azima et al., 2016). De plus, seuls les gros commerçants de la filière rizicole peuvent accéder aux crédits bancaires à cause des conditions excluant d'entrée de jeu les producteurs. L'expérience du crédit agricole

fournit par les institutions publiques dénote dans le passé un fort taux de délinquance (Le Groupe CJ, 2012).

Les institutions de microfinance qui tentent de suppléer aux manques de crédits (classique et étatique) dans la filière à savoir les coopératives financières, certaines ONG et des institutions de microfinance privées n'octroient quasiment que des crédits destinés aux activités commerciales de la filière et négligent les producteurs. En outre, si des crédits sont accordés à des activités de production, ils ne sont pas adaptés aux récoltes, d'autant plus que la production n'est pas capable de supporter les taux variant de 2,5 à 5 % par mois qui sont pratiqués. Par conséquent, les producteurs se retournent nécessairement vers les usuriers qui leur offrent un crédit plus ou moins adapté à la récolte, mais qui diminuent considérablement leurs marges.

De plus, la filière rizicole haïtienne, comme d'ailleurs l'agriculture haïtienne en général, est soumise à de forts risques agro-climatiques alors qu'il n'existe quasiment pas de système d'assurance agricole, ce qui constitue une faiblesse non négligeable pour le maillon de la production. À chaque choc que subit le secteur agricole, les agriculteurs deviennent de plus en plus pauvres et sont incapables de réinvestir dans les exploitations agricoles. Depuis plusieurs années, les démarches entreprises par des institutions comme FONKOZE (Fondasyon Kole Zepòl), SYFAAH (Système de Financement et d'Assurance Agricoles en Haïti) pour instaurer un système d'assurance agricole classique en Haïti semblent ne pas encore donner des résultats concluants.

Sur le plan technique, les producteurs utilisent encore des outils archaïques comme des pioches, de la houe et des machettes pour la préparation des sols. De plus, les producteurs disposent de structures de stockage inadéquates et dans certains cas, ils n'ont même pas des structures pouvant stocker momentanément le produit en attendant une éventuelle appréciation des prix. La faible capacité de stockage des producteurs constitue donc une faiblesse du maillon de la production. La gestion des opérations post récolte se fait généralement par des techniques traditionnelles. Cette situation engendre l'augmentation des pertes post récolte et affecte négativement aussi la qualité des produits. Donc, la mauvaise gestion des opérations post récolte peut être considérée comme une faiblesse pour les producteurs de la filière.

La mauvaise structuration des organisations de producteurs est un élément fondamental de la faiblesse du maillon de la production. En effet, dans toutes les zones de production, il existe des organisations, des associations et même des coopératives de production, par exemple, l'association des irrigants de Welche dans le sud, l'association des irrigants de Haut Maribaroux dans le Nord-est, l'association des planteurs de La verdure et Jaden Lakay dans l'Artibonite, cependant ces entités sont faiblement structurées et ne peuvent pas vraiment encadrer les producteurs. Selon St-Dic (2013), ces organisations sont des coquilles vides.

On trouve dans la Vallée un nombre impressionnant d'associations dites paysannes. En fait, ce sont de vraies coquilles vides créées par des « leaders » locaux à la faveur de la mise en place d'une activité collective quelconque (nettoyage de canaux et/ou de drains, réparation de tronçons de routes, distribution d'engrais etc.) par une personnalité politique, une ONG ou une institution étatique (St-Dic, 2013, p. 18).

Elles s'intéressent plus à la gestion des activités ponctuelles et négligent l'aspect du regroupement visant la recherche d'un pouvoir de négociation. Les résultats de la tentative visant à créer une organisation interprofessionnelle regroupant les producteurs, les transformateurs, les institutions financières, les fournisseurs d'intrants, les commerçants dans le cadre du Projet d'Intensification Agricole semblent se faire encore attendre. En réalité, selon St-Dic (2013), les structures émergentes créées en 2009 dans le cadre de ce projet ne sont pas encore en mesure d'influencer le devenir de la filière.

Les forces qui maintiennent la production rizicole malgré ses différentes faiblesses sont d'abord l'existence d'une pratique traditionnelle de la culture du riz dans les zones irriguées et l'engouement des producteurs pour conserver cette tradition. D'autres facteurs comme l'existence des sols aptes à la culture du riz non encore exploités et le potentiel génétique de rendement disponible sont considérés comme des facteurs positifs internes (forces) à la production rizicole haïtienne.

En somme, du point de vue technique, l'utilisation des outils archaïques, la faible capacité de stockage, la mauvaise gestion des opérations post récolte constituent les principales faiblesses du maillon de la production alors que l'existence d'une pratique traditionnelle de culture irriguée,

l'existence de potentiels de ressources en sols non encore exploités peuvent être considérés comme des facteurs internes positifs du maillon de la production.

Économiquement, le coût de production relativement élevé et l'inaccessibilité aux crédits et aux assurances agricoles sont des facteurs internes négatifs observés dans le maillon de la production. Alors que du point de vue institutionnel, la mauvaise structuration ou le manque de professionnalisation des organisations forment les faiblesses notoires du maillon de la production.

Les avis des experts en ce qui concerne les forces et les faiblesses qui sont ici identifiées dans le maillon de la production permettront d'apprécier leur amplitude sur le niveau de compétitivité de la filière.

Les stratégies d'adaptation et surtout de survie des producteurs limitent leur capacité d'augmenter leurs marges par l'ajout de la valeur à la production. Par conséquent, les intermédiaires et les transformateurs occupent une place importante.

4.1.3. Intermédiaires

Les intermédiaires représentent le groupe des acteurs (Sarah locales, urbaines, gros commerçants et les détaillants) qui assurent le transfert de la production de la parcelle aux transformateurs et dans certains cas jusqu'aux consommateurs. Suivant qu'il s'agit d'un marché rural ou urbain, le cheminement de la production aux consommateurs passe soit par les Sarah locales alimentant les marchés ruraux, soit par les grands commerçants qui alimentent les Sarah urbaines avant d'atteindre les détaillants qui ravitaillent les consommateurs urbains.

a) Les Sarah locales

Les Sarah locales sont de petits commerçants évoluant sur des circuits courts constituant l'intermédiaire le plus proche des producteurs et des consommateurs ruraux, mais également elles jouent le rôle d'intermédiaires entre les producteurs et certaines Sarah urbaines. Elles ont pour rôle d'acheter au moment de la récolte la production des micros et petits exploitants. Après avoir assuré le conditionnement (séchage, nettoyage et décorticage), elles vendent

habituellement le riz conditionné dans les marchés ruraux. Selon, les Sarah locales dégagent une faible marge par faute de capital. En effet, le fonds de roulement dont disposent les Sarah locales ne dépasse pas en moyenne 10 000 Gourdes pour acheter un volume avoisinant en moyenne moins de 300 marmites²³ (Le Groupe CJ, 2012). Cette activité attire beaucoup de personnes, uniquement au niveau de La vallée de l'Artibonite, 8000 Sarah locales sont recensées (Alterpress, 2013; Groupe CJ, 2012).

b) Les grands commerçants

Les grands commerçants constituent le joueur le plus important en matière de réalisation de marge, plus de 10 % des marges de la filière sont captés par les grands commerçants. Ils intègrent le segment de la transformation et celui de la distribution. L'intégration se fait notamment par l'achat des moulins servant à la transformation du riz paddy en riz usiné et des camions pour la distribution sur des marchés urbains. Ils stockent les grains en période de récolte et les revendent quand le prix est plus élevé. Alors qu'ils bénéficient du crédit du système bancaire, ils sont des créanciers pour les producteurs et les Sarah locales. En effet, la moitié des ateliers de décorticage appartiennent aux grands commerçants. Ils contrôlent pratiquement tous les réseaux importants des producteurs et des intermédiaires en leur fournissant du crédit informel à des taux usuraires jusqu'à 20 % d'intérêt par mois (Groupe CJ, 2012). Selon la FAO, pour l'Artibonite en 2007, ils étaient au nombre de 200. Contrairement aux Sarah locales disposant d'un fonds de roulement très faible, les grands commerçants disposent d'un fonds de roulement relativement important, d'environ 500 000 Gourdes, et d'un fort pouvoir de marché (Groupe CJ, 2012).

c) Les Sarah urbaines et les détaillants

Les Sarah urbaines représentent le groupe des intermédiaires qui assurent l'acheminement du riz de la zone de production vers les centres de consommation urbains, notamment Port-au-Prince. Dans la filière, environ 300 Sarah urbaines ont été dénombrées avec un fonds de

²³ Unité de mesure locale équivalente à 2,5 kilogrammes.

roulement d'environ 30 000 Gourdes chacune (Groupe CJ, 2012). Elles s'approvisionnent des Sarah locales et surtout des grands commerçants locaux.

Les détaillants interagissent directement avec les consommateurs. Ils sont présents au niveau des marchés urbains et dans les rues comme marchands ambulants. Habituellement, ils vendent simultanément le riz importé et le riz local sur les marchés urbains et parfois sur certains marchés ruraux. La vente du riz importé est prédominante sur les marchés urbains tandis que sur les marchés ruraux, la vente du riz local prédomine (Alterpress, 2013; Groupe CJ, 2012).

Contrairement aux producteurs, les intermédiaires ont plus d'atouts et sont plus influents. Le plus grand réseau de producteurs, RACPABA²⁴, dans la plus grande zone de production regroupant sept associations pour seulement un total de 600 membres sur 50 000 producteurs ne permet pas de contenir le pouvoir des intermédiaires qui fixent les prix sur les marchés de production (Louiny, 2014). Ainsi, les intermédiaires bénéficient d'une situation d'oligopsonie qui leur permet d'exercer une forte pression sur les marges des producteurs. Bien que l'accès au crédit soit limité pour certains des intermédiaires, les produits de crédits offerts sont plus adaptés à leurs activités. Au niveau de ce maillon, le faible fonds de roulement et la faible capacité de stockage des Sarah locales constituent les principales faiblesses.

4.1.4. Les transformateurs

Les transformateurs regroupent l'ensemble des propriétaires des ateliers de décorticage du paddy en riz usiné. Il faut se rappeler que ce segment est intégré par les grands commerçants. L'intégration de la transformation est particulièrement expliquée par le niveau d'investissement important en équipement, mais aussi par la nécessité d'une rentabilité plus importante des grands commerçants. Pour toutes les aires de production, ils sont estimés à 400 dont 350 au niveau de l'Artibonite et 40 dans les plaines de Torbeck (Groupe CJ, 2012). La transformation revêt généralement un caractère non industriel. En effet, la majorité des moulins sont artisanaux, le taux d'usinage est par conséquent relativement faible. Les moulins utilisés pour transformer le paddy en riz usiné sont très anciens et sont mal entretenus. Les opérateurs ne sont pas

²⁴ Réseau des associations coopératives pour le commerce et la production agricole du bas Artibonite.

adéquatement formés pour exploiter le potentiel de ces équipements. Cette situation affecte la qualité du produit mais également le taux d'usinage. La teneur en eau non optimal des grains entraîne de faible rendement au décorticage. En effet, pour un usinage de qualité, le paddy ne doit être ni trop humide ni trop sec. Or selon St-Dic (2013), la presque totalité des ateliers de transformation ne dispose pas d'humidimètre. Les infrastructures de la plupart des ateliers sont constituées de matériaux peu résistants par exemple, les toitures de certains ateliers sont en paille. Donc, le mauvais entretien et une utilisation inadéquate des équipements, le contrôle déficient de la teneur en eau du grain au décorticage, la vétusté des équipements, l'absence d'infrastructure industrielle de transformation sont autant de faiblesses auxquelles fait face ce maillon. Ces faiblesses expliquent la mauvaise qualité de la transformation du paddy en riz usiné caractérisé par la présence des impuretés et d'un fort taux de brisures (St-Dic, 2013). Les transformateurs font face également à des problèmes de disponibilité et d'accessibilité (prix élevé) des pièces de rechange, des techniciens qualifiés pour la réparation du parc de machinerie généralement importé. En revanche, la maîtrise des techniques de l'étuvage, de l'entreposage artisanal, du séchage solaire peu coûteux constitue la force du maillon de la transformation. De plus, l'existence d'une capacité d'usinage artisanal importante et les gains de productivité potentiels importants au décorticage sont autant d'aspects positifs internes de ce maillon de la filière.

Les commerçants locaux et parfois les producteurs-consommateurs utilisent le service des transformateurs contre rémunération. On ne tient compte que du volume, sans aucune considération technique (battage, séchage, stockage et décorticage) ni de la qualité du paddy qui déterminera la qualité du riz commercialisé (St-Dic, 2013). En effet, l'amélioration de la qualité du riz doit être cherchée par le développement de la chaîne de valeur, de la récolte au décorticage. En somme, des faiblesses inhérentes à la mauvaise gestion de la qualité, mais également des forces liées à la maîtrise de certaines techniques traditionnelles peu coûteuses comme le séchage solaire et les gains potentiels importants au décorticage de ce maillon de la filière sont identifiées.

4.1.5. La distribution

L'opération de la commercialisation de la production débute généralement au niveau des parcelles où les intermédiaires viennent directement s'approvisionner. Le riz produit est vendu sous forme de paddy par les producteurs aux commerçants locaux qui vont ensuite effectuer la mise en marché après transformation. Le mode de coordination privilégié est le marché au comptant. Il existe néanmoins d'autres types d'arrangements que l'on peut qualifier de stratégie de survie que les producteurs utilisent pour des besoins urgents de liquidité (mariage, accident, maladie, obsèques, fonds de roulement). Ce sont des contrats oraux de vente pré-récolte qui sous-estiment souvent la quantité de la production. Dans ce genre d'arrangements les producteurs ont très peu de pouvoir de négociation, l'offre proposée par les intermédiaires est à prendre ou à laisser. La loi de l'offre et de la demande semble jouer un rôle moins important dans la détermination du prix aux producteurs et sur les marchés des zones de production que la dépendance aux crédits des commerçants et la faible capacité de stockage. En effet, le prix sur les marchés de production est déterminé principalement par le caractère fluctuant et saisonnier de la production et de l'entente entre les commerçants qui imposent des unités de mesure et leurs propres prix aux producteurs (Groupe CJ, 2012). Il existe aussi d'autres types de contrats de commercialisation développés dans le cadre de certains projets, mais également par certains producteurs indépendants.

Selon les zones de production, les axes de distribution et les marchés d'écoulement de la production sont différents. Il faut noter qu'en Haïti on distingue trois types de marchés pour les produits agricoles, les marchés locaux ou de proximité, les marchés régionaux et les marchés des grandes villes (Damais, 2008; MARNDR, 2005). Par exemple, le riz produit dans la Vallée de l'Artibonite est distribué dans les principaux centres urbains (marchés des grandes villes) du pays, notamment la zone métropolitaine de Port-au-Prince. Par conséquent, sur ces marchés, le riz local partage un marché déjà acquis par le riz importé à plus de 70 %.

Plusieurs facteurs semblent expliquer la faible part de marché détenue par le riz local. D'abord, la présence d'impuretés et le taux de brisure élevé dans le riz local favorisent la préférence des consommateurs envers le riz importé. Ensuite, la mauvaise présentation du produit par rapport aux attentes des consommateurs urbains (mauvais emballage) et la faible organisation de la

commercialisation. En outre, le prix du riz local est relativement plus élevé sur les marchés de consommation. Cependant, son goût attire certains consommateurs et d'autres l'achètent par effet de patriotisme. À part la production de la Vallée de l'Artibonite qui atteint les marchés urbains de la zone métropolitaine de Port-au-Prince, seulement entre 5 et 10 % de la production des autres zones de production atteint la zone métropolitaine de Port-au-Prince où sont concentrés le plus grand nombre de consommateurs (Groupe CJ, 2012). La majorité de la production rizicole des autres zones de production est donc distribuée sur les marchés de proximité et régionaux.

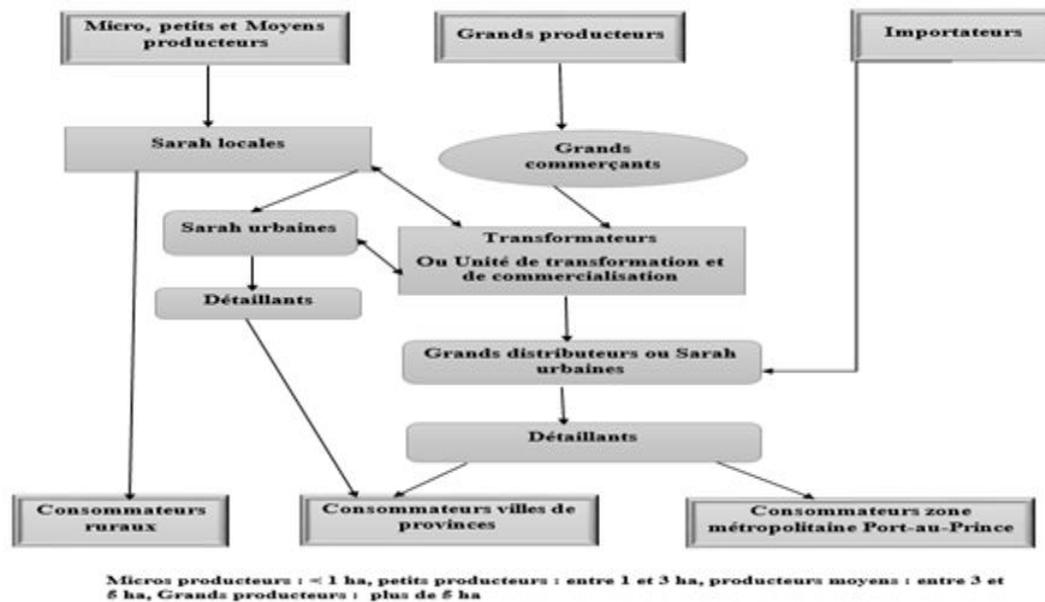
Avant 2010, certains riziculteurs du Nord-est développaient des relations contractuelles avec les Dominicains pour la production et la commercialisation du riz. Toutefois, constatant la concurrence de la production rizicole des producteurs dominicains par la production haïtienne, les autorités dominicaines ont bloqué les importations en provenance d'Haïti (Groupe CJ, 2012). De ce fait, la production destinée habituellement à la République Dominicaine est réorientée vers la ville du Cap-Haïtien. Les intermédiaires haïtiens qui essaient d'adopter les ententes contractuelles que les Dominicains développaient avec les producteurs du nord-est n'offrent pas des prix compétitifs et accusent des retards de paiement (Groupe CJ, 2012). Cette situation reste un enjeu important pour le bon fonctionnement de la filière au niveau du département.

La mise en place du projet de production et de commercialisation du riz par la coopération taïwanaise au niveau de la plaine de Torbeck permet le développement de relations contractuelles avec certains grands distributeurs de riz importé qui approvisionnent certains marchés régionaux et des grandes villes en vendant le riz local sous le label du riz importé comme tchako, mega, boul, etc. (Groupe CJ, 2012). En effet, le projet dispose d'un atelier de transformation qui reçoit la production de paddy, transforme et fait la mise en sac puis établit des contrats avec certains grands distributeurs de riz importé. La compagnie haïtienne de promotion agricole (CHPA) installée en 2013 dans le département de l'Artibonite opère de façon similaire au projet de la coopération taïwanaise à la seule différence que le riz transformé et mis en sacs est distribué et commercialisé sous contrat avec une compagnie qui ne distribue que des produits locaux. Cependant, les organisations de producteurs et les coopératives dans la Vallée de l'Artibonite jugent mal la présence de cette compagnie adoptant une approche

purement commerciale contrairement à l'approche participative et communautaire prônée par les organisations et les coopératives évoluant dans ce département (Chalmers, 2014).

Globalement, la mauvaise présentation du produit par rapport aux attentes des consommateurs urbains (mauvais emballage), la présence d'impuretés et le taux de brisure élevé dans le riz local semblent constituer les principales faiblesses au niveau du maillon de la distribution. Le manque d'organisation de la commercialisation est aussi considéré comme une faiblesse sans oublier le prix relativement élevé du riz local sur le marché local. Par contre, l'existence d'un réseau de distribution relativement bien implanté apparaît comme la principale force du maillon de la distribution. La figure ci-dessous résume le circuit de la commercialisation du riz en Haïti.

Figure 10. Circuit de la commercialisation du riz en Haïti



Source : inspiré du (Le Groupe CJ, 2012; St-Dic, 2013).

4.2. L'environnement macro de la filière (PESTEL)

Les opportunités et les menaces sont des possibilités ou des obstacles extérieurs qui peuvent aussi influencer le niveau de compétitivité de la filière. Un ensemble d'opportunités et de menaces sont relevées dans la filière rizicole haïtienne. Elles sont d'ordre politique, économique, social, technologique, écologique et environnemental.

La coopération technique bilatérale, comme celle entretenue avec Taiwan qui travaille à la reproduction et à l'amélioration d'une variété de semence de riz dans les zones de production, représente sur le plan politique une opportunité pour la filière. La subvention de l'importation de l'engrais par le gouvernement constitue aussi une opportunité sur le plan politique. La décision politique de faire baisser le tarif du riz importé est, par contre, signalée comme une menace pour la filière. Toutes les structures organisées de la filière évoluant soit au niveau de la production, de la transformation ou de la commercialisation font de l'augmentation du tarif douanier sur l'importation la toile de fond de leurs principales revendications. La concurrence menée par le riz importé des États-Unis, le principal partenaire commercial d'Haïti en matière d'importation de riz, est perçue comme une menace pour le développement de la filière. Selon St-Dic (2013) et Thomas (2014), les subventions du gouvernement américain aux producteurs rizicoles américains maintiennent le prix du riz importé des États-Unis artificiellement bas sur le marché local haïtien. Par ailleurs, les conflits politiques qui empêchent le plus souvent l'acheminement vers les marchés de consommation sont assignés comme des menaces à la performance de la filière.

Le développement des variétés de petit mil résistantes aux pucerons pourrait être considéré comme une menace pour la croissance de la demande de riz en Haïti. En effet, même si la demande du riz est présentement en augmentation sur le marché haïtien, le développement des nouvelles variétés et la promotion de petit mil qui est en cours, le plus proche substitut du riz, pourrait du point de vue économique réduire la consommation rizicole. Cependant, le fait que les zones de production concernées par la production de petit mil ne sont pas les mêmes que celles du riz, cela n'affecterait pas significativement la possibilité que le riz local reprenne des parts de marché au riz importé.

Sur le plan économique, le taux d'inflation élevé (14,4 % en 2016) et la détérioration de la valeur de la gourde par rapport au dollar américain constituent une menace pour la compétitivité de la filière. Les principaux intrants (engrais, semences) utilisés dans la production du riz en Haïti proviennent majoritairement de l'importation, des difficultés économiques menacent donc d'entraver l'importation des intrants. De plus, si le taux de chômage de la population haïtienne (27,4 % en 2016) maintient une tendance à la hausse dans le contexte de l'inflation galopante

et la détérioration de la valeur de la gourde par rapport au dollar américain se poursuit, le pouvoir d'achat des consommateurs risque de diminuer. Cette situation constitue sur le plan économique une menace pour la filière.

L'urbanisation croissante de la population haïtienne constitue du point de vue social une opportunité pour le développement de la filière. En effet, le taux d'urbanisation de la population haïtienne est passé selon Perspective monde²⁵, de 41 % en 2003 à près de 60 % en 2015. Les études agroalimentaires ont montré que l'urbanisation est déterminante dans l'augmentation de la consommation. En Haïti, il apparaît que la consommation du riz est plus élevée en milieu urbain qu'en milieu rural (Groupe CJ, 2012). Cependant, l'urbanisation qui conduit à la construction de plus en plus de maisons dans les zones de production, notamment au niveau de l'Artibonite et dans la plaine de Torbeck, constitue une menace pour le développement de la filière. De ce fait, l'évolution à la hausse du taux d'urbanisation peut représenter à la fois une opportunité et une menace pour la filière. De plus, le changement des habitudes alimentaires basées sur les cultures vivrières en faveur de la consommation des céréales particulièrement le riz, présente une opportunité pour la filière.

En Haïti, le mode d'accès à la terre basé sur l'indivision²⁶ représente une menace non seulement pour la filière rizicole, mais aussi pour le secteur agricole en entier. Ce mode de transmission consistant à morceler les terres entre les héritiers des familles élargies est le principal responsable du problème de l'exiguïté des parcelles qui dans une certaine mesure empêche la mécanisation de la production. Les conflits fonciers qui empêchent assez souvent la mise en valeur des terres constituent des menaces pour la performance de la filière. En effet, la gestion foncière des exploitations agricoles en Haïti est informelle à 75 % (Bouquet-Elkaïm, 2013). D'autres facteurs comme l'insécurité généralisée (attaques par des bandits des camions transportant les Sarah et la production) sur les routes et l'incendie récurrent des marchés à

²⁵ Un outil pédagogique des grandes tendances mondiales depuis 1945 hébergé au : <http://perspective.usherbrooke.ca/bilan/statistiques/>, consulté en avril 2017.

²⁶ « Les héritiers haïtiens se partagent la terre familiale à l'amiable, sans formaliser ce partage. Les parcelles en résultant, seront cependant individualisées et le bénéficiaire de chacune pourra en user comme bon lui semble y compris pour vendre ses droits sur sa terre, sous certaines conditions » (Oriol, 2012).

caractère criminel (mode de règlement de compte) où se trouvent des dépôts de stockage, sont autant des menaces socio-culturelles auxquelles fait face la filière rizicole haïtienne.

L'expérience de l'utilisation du système d'arrosage mécanisé utilisant la technologie de goutte à goutte réduisant les coûts associés à l'accès aux eaux d'irrigation est une opportunité pour la performance de la filière (Pizarro, 1986). Les projets visant à augmenter le parc de machinerie agricole sont aussi considérés aussi comme des opportunités pour la performance de la filière. Le projet de transfert des technologies aux agriculteurs haïtiens avec l'appui de la Société de Coopération pour le Développement International (Socodevi) offrant des appuis techniques et des financements à l'adoption de paquets techniques et technologiques modernes constitue une opportunité pour la filière. L'accès des agriculteurs aux services téléphoniques et les promesses du gouvernement de construire des routes agricoles sont autant d'opportunités pour la filière du point de vue de la dimension technologique.

Sur le plan écologique, la filière rizicole haïtienne est menacée par le risque d'inondation ou d'étiage des cours d'eau (Groupe CJ, 2012). La sécheresse constitue également une menace pour le développement de la filière. Le phénomène el Nino est l'une des contraintes climatiques qui a affecté négativement le rendement de la filière durant les dernières années (CNSA, 2010). Au même titre que l'environnement influe sur les activités de la production rizicole, les activités de production risquent également de causer des dommages à l'environnement. En effet, l'application non raisonnée des doses d'engrais chimiques, même si elle est se fait de manière irrégulière, menace de saliniser les sols, salinisation qui en retour rendrait les sols inaptes à la culture du riz. La présence des punaises ravageant les champs de riz constitue du point de vue écologique une menace pour le développement de la filière. À l'inverse le recours à des pesticides et insecticides pour lutter contre les pestes et insectes a des effets négatifs sur l'environnement. Par exemple, les eaux de ruissellement peuvent transporter les pesticides vers les milieux aquatiques, les pesticides peuvent tuer des abeilles, etc. De plus, à long terme, la mauvaise utilisation des pesticides peut conduire à réduire la fertilité des sols.

Si dans les pays développés l'aspect légal des entreprises agroalimentaires tourne autour des lois sur les monopoles, le droit du travail, la législation sur la santé et les normes sécuritaires

des aliments, en Haïti l'aspect légal de la production agricole se concentre encore surtout sur les droits de propriété qui sont mal définis. Cette situation rend difficile toute tentative d'investissement à des fins de modernisation de l'agriculture. L'existence d'un plan de modernisation du cadastre et de l'infrastructure des droits fonciers en Haïti mise en œuvre par l'ONACA (Office National du Cadastre) et d'autres partenaires peut être considérée du point de vue légal comme une opportunité pour la filière rizicole haïtienne qui est trop souvent victime des conflits terriens.

Remarquons que certains facteurs évoqués dans l'aspect écologique pourraient être pris en compte dans l'aspect légal et vice-versa. De même, certains aspects considérés dans la dimension économique pourraient aussi relever du niveau politique. En effet, comme l'explique Johnson et al. (2000), cités dans la partie théorique de ce travail, les différentes dimensions du modèle PESTEL sont souvent interdépendantes. Il importe peu de classer les variables dans telle ou telle autre catégorie. Ce qui est vraiment nécessaire, c'est l'identification des variables pivots, c'est-à-dire les facteurs susceptibles d'affecter significativement la filière rizicole. Le degré de significativité des facteurs macroéconomiques sur la performance de la filière indépendamment de leur catégorie sera jugé par l'avis des experts de la filière.

Chapitre V

Facteurs de compétitivité de la filière rizicole haïtienne

Ce chapitre présente les résultats de la consultation des experts sur les facteurs qui conditionnent la compétitivité de la filière rizicole haïtienne. Dans un premier temps, ce chapitre présente les éléments du microenvironnement que les experts valident comme des forces et faiblesses ainsi que les facteurs perçus comme opportunités et menaces pour la compétitivité de la filière y compris leur degré d'influence sur la compétitivité de la filière. Le degré ou niveau d'influence des facteurs renvoie à l'amplitude des facteurs à agir sur la compétitivité de la filière, c'est-à-dire l'amélioration des forces et opportunités ou l'élimination des faiblesses et des menaces qui sont plus susceptibles sur une échelle de 1 à 5 de favoriser le plus la compétitivité de la filière. Selon cette échelle, 1 correspond à un facteur très peu influent sur la compétitivité de la filière, 2 désigne un facteur peu influent sur la compétitivité de la filière, 3 indique un facteur moyennement influent pour la compétitivité de la filière, 4 signale un facteur influent et 5 correspond à un facteur très influent sur la compétitivité de la filière. À partir d'un degré d'influence de niveau 4, un facteur est considéré comme étant un facteur clé de succès pour la compétitivité de la filière.

En dernier lieu, sont présentés les éléments macroéconomiques qui selon les experts pourraient affecter le degré de compétitivité de la filière.

Il faut souligner que dans une enquête Delphi, il ne s'agit pas uniquement de rapporter les opinions sur lesquelles des consensus ont été repérés, mais les opinions divergentes doivent être traitées avec beaucoup d'attention (Ekionea et al, 2011). Ainsi, même si un fort niveau de consensus considère certains facteurs comme des menaces ou des faiblesses ou bien des forces ou des opportunités à la compétitivité de la filière, les opinions des experts qui ont des points de vue différents, même minoritaires, méritent d'être rapportées.

5.1. Les facteurs internes du microenvironnement de la filière et leur degré d'influence sur la compétitivité de la filière

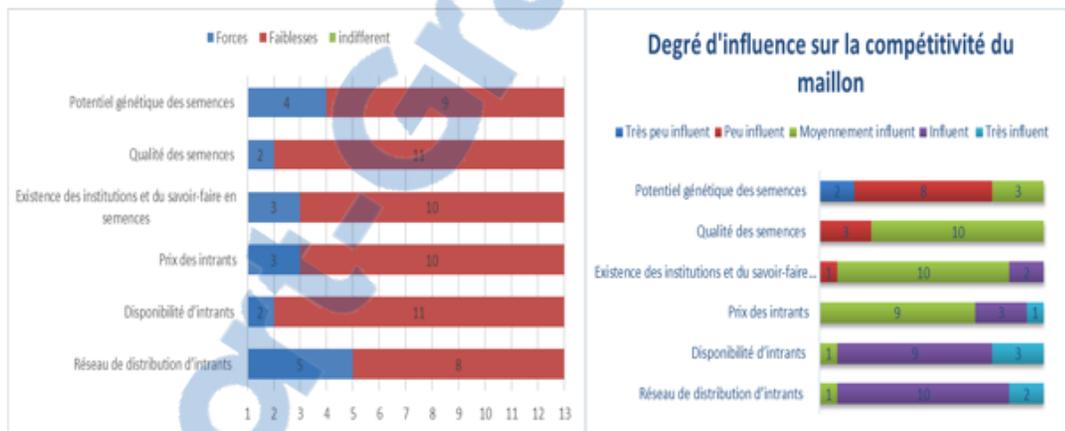
Pour chaque segment de la filière, un ensemble de facteurs internes tirés de la littérature ont été soumis aux experts afin de faire ressortir ceux qu'ils considèrent comme des forces ou des

faiblesses pour la compétitivité de la filière rizicole haïtienne. Dans la présente étude, tel que défini dans le cadre théorique et analytique, les forces sont considérées comme des aspects positifs internes que contrôlent les acteurs d'un maillon de la filière sur lesquels les décideurs peuvent bâtir dans le futur c'est-à-dire, des facteurs qui peuvent contribuer à la compétitivité de la filière. Les faiblesses sont des aspects négatifs internes contrôlables par les acteurs de la filière et pour lesquels des marges d'amélioration importantes existent.

5.1.1. La disponibilité et l'accessibilité des intrants

En ce qui concerne le maillon des agrofournisseurs (les fournisseurs d'intrants), la majorité des répondants considère tous les facteurs comme des faiblesses à la compétitivité de la filière rizicole haïtienne, comme le montre la figure suivante.

Figure 11. Forces et faiblesses à la compétitivité du maillon agrofournisseurs



Source : Enquête Delphi, 2017.

En effet, en ce qui concerne le potentiel génétique des semences et leur qualité, respectivement 9 et 11 experts sur 13 considèrent qu'il s'agit de facteurs internes constituant des faiblesses peu influentes et neutres à la compétitivité de la filière rizicole haïtienne en raison de leur faible qualité. Il en va de même pour ce qui est des institutions et du savoir-faire en matière de semences avec 10 experts qui relèvent une faiblesse de degré d'influence neutre pour la filière. Du côté des intrants, les avis vont dans le même sens pour leur prix et leur disponibilité. La convergence quant au réseau de distribution d'intrants est moins forte. Ceux qui le considèrent comme une faiblesse font valoir le faible niveau d'organisation des réseaux existants. À l'inverse, d'autres soulignent une augmentation du nombre de boutiques de vente d'intrants et de

pesticides en plusieurs points dans les zones de production. Ces deux positions ne sont peut-être pas aussi contradictoires qu'il n'y paraît puisque plusieurs de ceux qui considèrent de façon positive la présence de nouvelles boutiques de vente d'intrants et de pesticides estiment que l'engrais n'est pas toujours disponible dans ces boutiques. Les réponses des experts se fondent parfois sur les expériences des zones où ils travaillent, mais globalement des corrections semblent nécessaires au niveau de ce maillon pour améliorer la compétitivité de la filière rizicole haïtienne.

En ce qui a trait au degré d'influence des facteurs internes du maillon des agrofournisseurs, à l'exception du potentiel génétique des semences qui est classifié par les experts comme une faiblesse peu influente sur la compétitivité de la filière, les experts considèrent que tous les autres facteurs sont des faiblesses influentes ou très influentes pour la compétitivité de la filière. Tel qu'indiqué dans la Figure 11, respectivement 10 et 9 des 13 experts considèrent que la faiblesse du réseau de distribution et la disponibilité inadéquate des intrants qui en découle influencent négativement la compétitivité de la filière. Pour la majorité des experts, l'influence du réseau de distribution est même supérieure à celle du prix des intrants, alors que neuf d'entre eux se prononcent pour un degré d'influence neutre de ce facteur. Quant à la qualité et au potentiel génétique des semences, aucun expert ne leur accorde un niveau d'influence élevé sur la compétitivité. Contrairement à ce qui prévaut dans la littérature (Le Groupe CJ, 2012) les experts accordent un faible niveau d'influence au potentiel génétique des semences sur la compétitivité de la filière.

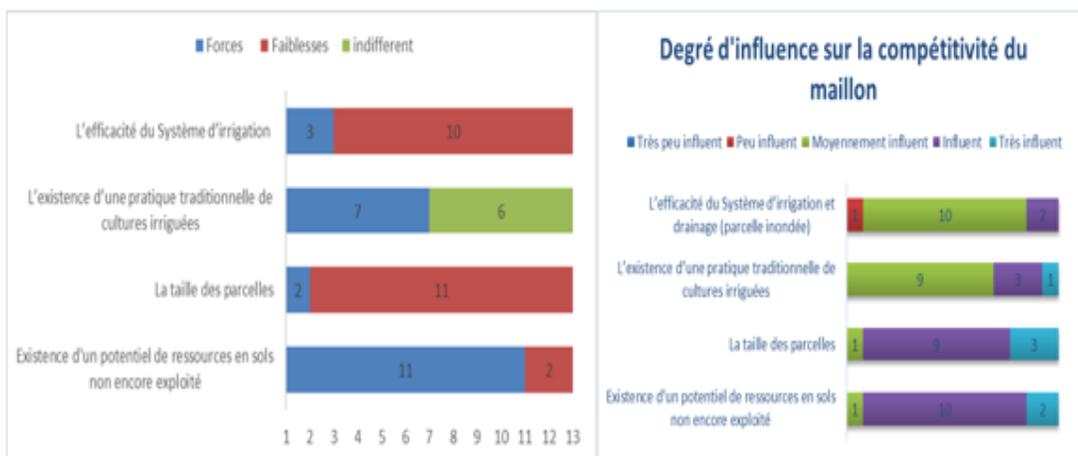
5.1.2. Forces et faiblesses du maillon production

Les facteurs du segment de la production ont été divisés en trois catégories. La première catégorie regroupe les facteurs ayant trait à la terre et à l'accès à l'eau. La deuxième catégorie renvoie aux facteurs liés à la production et aux opérations post-récolte. La dernière catégorie s'intéresse aux facteurs de financement et d'organisation de la production.

En ce qui a trait à la terre et à l'accès à l'eau, les réponses à cette catégorie de questions sur les facteurs de forces et de faiblesses de la compétitivité de la filière rizicole haïtienne ont révélé un consensus fort autour de trois facteurs (efficacité du système d'irrigation, la taille des

parcelles et l'existence d'un potentiel de ressources en sols non encore exploité) tel que présenté à la Figure 12.

Figure 12. Forces et faiblesses à la compétitivité du maillon de production : la terre et l'accès à l'eau



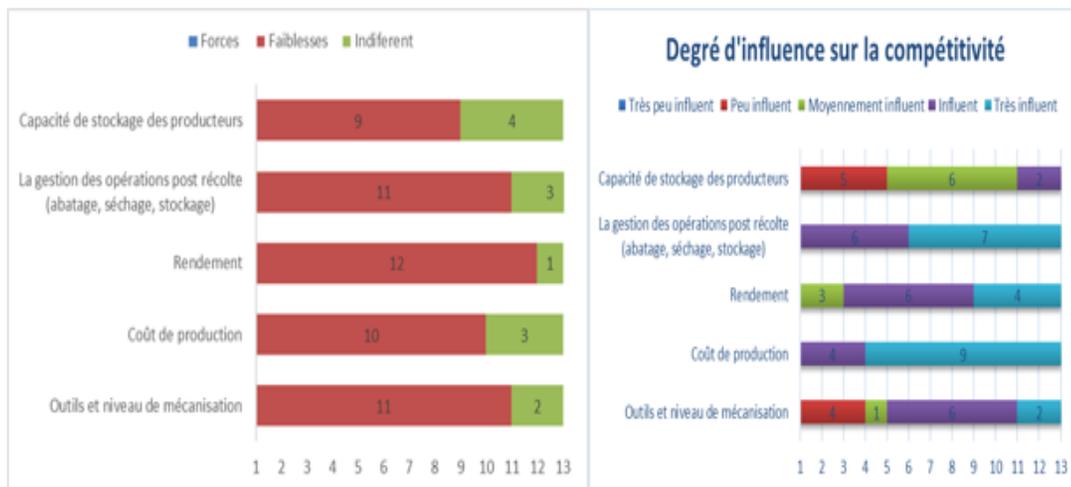
Source : Enquête Delphi, 2017.

En fait, pour ce qui est de la taille des parcelles et de l'efficacité de leur système d'irrigation et de drainage, respectivement 11 et 10 experts sur 13 affirment que ces facteurs internes constituent des faiblesses pour la compétitivité de la filière rizicole haïtienne. En conformité avec la littérature (Le Groupe CJ, 2012; St-Dic, 2013), les experts soutiennent que la taille réduite des parcelles et l'inefficacité des systèmes d'irrigation et de drainage affaiblissent la compétitivité de ce maillon de la filière. Les facteurs qui concernent l'existence d'un potentiel de ressources en sols non encore exploité et la pratique traditionnelle de cultures irriguées sont considérés comme des forces pour la compétitivité de ce maillon par respectivement 11 et 7 experts. Pour ce qui concerne le facteur de pratique traditionnelle de cultures irriguées, le degré de consensus apparaît faible car 6 experts sur 13 ne se prononcent pas sur ce facteur. Selon eux, la pratique traditionnelle de cultures irriguées n'a aucune influence sur la compétitivité de la filière comme c'est le cas pour les autres cultures traditionnelles haïtiennes. Même si conformément avec la littérature (Le Groupe CJ, 2012), la pratique traditionnelle de culture irriguée est considérée comme une force pour la filière, au regard de la concurrence des producteurs américains, cette force apparaît marginale pour la compétitivité de la filière. Quant au degré d'influence des facteurs de la catégorie terre et accès à l'eau, la taille des parcelles et l'existence d'un potentiel en eau non encore exploité sont plus susceptibles d'avoir une influence certaine (influent) sur la

compétitivité de la filière, puisqu'ils sont majoritairement considérés respectivement par 9 et 10 experts comme des facteurs influents. Comme on l'a mentionné dans la section précédente, on ne s'attendait pas à ce que la taille des parcelles ait un niveau d'influence élevé sur la compétitivité de la filière en se référant à la structure de petites fermes des grands pays producteurs de riz comme le Japon et Taiwan. La faible dimension des parcelles japonaises et taiwanaises ne constitue pas un obstacle à la mécanisation de leurs rizières. Donc, l'argument évoqué par Pecos (2003) selon laquelle l'exiguïté des rizières haïtiennes constitue un frein à la mécanisation de la production apparaît simpliste. La faible mécanisation de la filière rizicole haïtienne semble se rapporter à un faible investissement et à peu de formation en matière de machinerie agricole ainsi qu'à l'inadaptation des machineries agricoles au contexte haïtien tel qu'expliqué par certains répondants.

Par rapport aux facteurs de production et aux opérations post-récoltes, malgré l'indifférence de quelques experts, les réponses ont révélé un consensus à l'effet que tous les facteurs internes au niveau de cette catégorie constituent des faiblesses à la compétitivité de la filière, tel qu'illustré par la Figure 13.

Figure 13. Forces et faiblesses à la compétitivité du maillon de production : production et opérations post-récoltes



Source : Enquête Delphi, 2017.

Le rendement, la gestion des opérations post-récolte et les outils et niveau de mécanisation sont respectivement considérés par 12 et 11 experts sur 13 comme des facteurs internes constituant des faiblesses à la compétitivité du maillon de la production. Selon certains experts, le faible rendement de la production semble affecter plus négativement la compétitivité de la filière que la taille réduite des parcelles. En effet, des experts estiment que le rendement des parcelles d'expérimentation dont la taille est inférieure à celle des riziculteurs, est deux fois supérieur au rendement des parcelles traditionnelles. Cependant, la majorité des experts estiment que la taille des parcelles est un facteur influent pour la compétitivité de la filière.

La capacité de stockage à laquelle les producteurs ont accès constitue aussi une faiblesse pour la compétitivité de la filière, mais à un moindre degré que les autres facteurs. Seulement 9 experts sur 13 la considèrent comme une faiblesse et les 4 autres experts sont indifférents quant à son classement comme une force ou une faiblesse à la compétitivité de la filière. Les avis des experts sont conformes à la littérature (Le Groupe CJ, 2012; St-Dic, 2013). Au total, tous les facteurs liés à la production et aux opérations post-récoltes semblent constituer une véritable déficience à la compétitivité des producteurs rizicoles haïtiens, mais avec des degrés d'influence variables. Comme indiqué à la Figure 13, le rendement, la gestion des opérations post récolte, le coût de production et le niveau de mécanisation détiennent manifestement une influence indubitable sur la compétitivité puisque le degré d'influence que les experts leurs accordent majoritairement ne varie qu'entre influents et très influents.

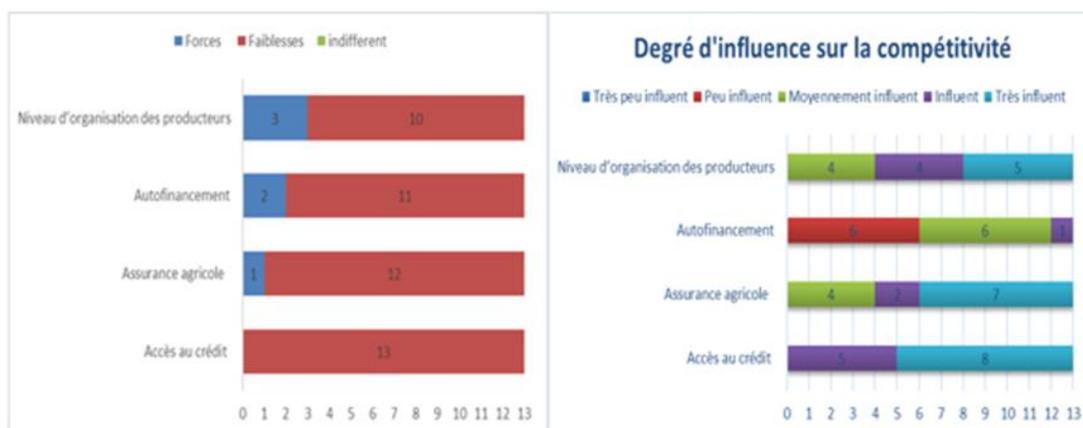
Pour ce qui touche la dernière catégorie des facteurs du maillon de la production se référant aux facteurs de financement et d'organisation de la production, un fort niveau de consensus est observé. Contrairement à la catégorie production et opérations post-récolte, aucune indifférence n'a été relevée pour cette catégorie de facteurs.

Tel que présenté à la Figure 14, l'accès au crédit est considéré par tous les experts (13/13) comme une faiblesse incontestable (influent et très influent) à la compétitivité du maillon production. Sans aucune surprise, l'avis des experts confirme l'accès limité des producteurs au crédit souvent mentionné dans la littérature (Damais, 2008; Groupe CJ, 2012; St-Dic, 2013). Pour tous les autres facteurs, le consensus est aussi très important. Il varie de 10 à 12 experts

sur 13 qui considèrent qu'il s'agit là de facteurs affaiblissant le niveau de compétitivité de la filière.

Tous les avis des répondants semblent confirmer ce qui est dit dans la littérature concernant les facteurs de financement du maillon de la production sauf le facteur autofinancement des producteurs. La littérature présente l'autofinancement des producteurs comme un aspect positif pour la filière (Le Groupe CJ, 2012) alors que la majorité des experts (11) l'attribuent à une faiblesse considérée comme étant peu influent ou neutre pour le maillon de la production. Selon les experts, le recours obligatoire à l'autofinancement par des producteurs détenant de faible capacité d'autofinancement en raison de la difficulté d'accès au crédit est une faiblesse pour la compétitivité de la filière.

Figure 14. Forces et faiblesses à la compétitivité du maillon production : financement et organisation de la production



Source : Enquête Delphi, 2017

À propos du niveau d'influence des facteurs de cette catégorie sur la performance de la filière, à l'exception de l'autofinancement, les experts estiment que l'accès au crédit, l'assurance agricole et le niveau d'organisation des producteurs sont susceptibles d'avoir une influence importante sur la compétitivité de la filière. Par conséquent, ils leurs attribuent majoritairement un degré d'influence qui varie d'influent à très influent, comme on peut le constater à la Figure 14.

Les experts ont de préférence classifié le facteur autofinancement comme peu influent ou neutre pour la compétitivité de la filière. En fait, 6 experts sur 13 considèrent ce facteur comme peu influent parce que la capacité d'autofinancement des producteurs est faible. Cependant, 6 autres experts considérant ce facteur comme étant neutre estiment que même si la capacité d'autofinancement est faible, ce facteur permet de maintenir la culture du riz en Haïti dans un contexte où le financement externe est difficilement accessible. Attribuer un niveau d'influence moyenne à ce facteur semble approprié, puisque cela témoigne du désir d'investir dans la filière. Même si les investissements des producteurs sont relativement faibles, ils sont significatifs au regard de la limitation du crédit dans le secteur agricole haïtien, estiment certains experts.

Au total donc, le maillon production ne peut, selon l'avis des experts, s'appuyer que sur très peu de forces. Seul le potentiel des terres et la pratique traditionnelle de l'irrigation constituent des forces. Tous les autres facteurs représentent des faiblesses quant à la compétitivité du maillon production. Il y aurait là un grand potentiel d'amélioration.

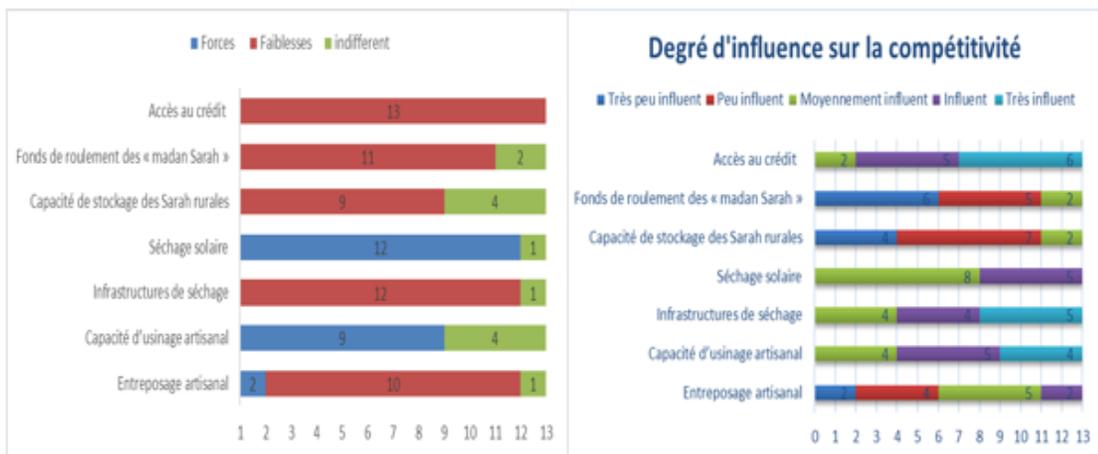
Tous les facteurs très influents et influents aussi bien ceux concernant des forces (existence de ressources en sols non encore exploitée) et des faiblesses (l'efficacité du système d'irrigation et drainage, la gestion des opérations postes récoltes, la taille des parcelles) représentent des facteurs clés de succès du maillon de la production, c'est-à-dire les facteurs qui doivent être maîtrisés pour que le maillon soit compétitif.

5.1.3. Forces et faiblesses du maillon Intermédiaires-transformation

Les facteurs internes (forces et faiblesses) du maillon intermédiaires-transformateurs sont également subdivisés en trois catégories. La première catégorie rassemble les facteurs ayant rapport au stockage et manutention. La deuxième considère les facteurs liés à l'efficacité technique et aux équipements de transformation et la troisième s'attarde aux facteurs de financement de ce segment.

Même si des réserves sont exprimées par certains experts, un fort consensus est observé concernant les facteurs de stockage et manutention, comme le montre la figure suivante.

Figure 15. Forces et faiblesses à la compétitivité du maillon transformation : stockage, manutention et niveau de financement



Source : Enquête Delphi, 2017

Selon les experts, les deux seules forces à la compétitivité de la catégorie stockage et manutention sont le séchage solaire et la capacité d'usinage artisanale totalisant respectivement 12 et 9 avis favorables. Tous les autres facteurs apparaissent comme des faiblesses, aussi bien ceux relatifs aux installations (infrastructures de séchage, entreposage artisanal) et à la capacité de stockage des Sarah rurales. En ce qui concerne l'entreposage artisanal, la majorité des experts (10) le considèrent comme une faiblesse à la compétitivité du secteur de la transformation. Seulement deux experts estiment que ce facteur constitue une force à la compétitivité de la filière alors qu'un seul se montre indifférent. Cette apparente divergence semble peu fondée puisque ceux qui estiment que l'entreposage artisanal est une force admettent que ce facteur agit négativement sur la qualité du riz usiné. Le fait que le séchage solaire soit considéré comme une force à la compétitivité du maillon transformation, alors que l'infrastructure de séchage est considérée comme une faiblesse, laisse percevoir une sorte de contradiction apparente. Il est vrai que le soleil est un atout pour faire sécher la production, mais il n'existe presque pas d'infrastructures permettant de profiter du soleil. En effet, selon les

experts, les infrastructures sont très limitées et l'un des commentaires qui traduit le mieux l'état des infrastructures est le suivant :

Les infrastructures de séchage sont très limitées, les glacis²⁷ de séchages existants se trouvent dans les unités de transformation où l'usage est limité puisqu'il y a beaucoup d'utilisateurs. Certains producteurs sèchent leurs récoltes sur la voie publique, d'autres sur des prélat²⁸ au milieu de leur parcelle.

Donc, les installations inadéquates de séchage semblent diminuer la capacité des producteurs rizicoles à profiter du séchage solaire comme une force pour la compétitivité de la filière. De plus, l'état des infrastructures de séchage contribue à détériorer la qualité du produit, puisque les conditions sont favorables à la présence des impuretés comme des cailloux que redoutent souvent les consommateurs.

Les réponses du panel des experts pour les deux facteurs de financement du maillon intermédiaires témoignent d'un fort consensus même avec l'indécision de certains experts, tel qu'indiqué à la Figure 15. En effet, l'accès au crédit et le fonds de roulement des madan Sarah sont considérés respectivement par 13 et 11 des experts comme étant des faiblesses de la filière. Le faible accès et l'inadaptation des crédits sont les principales raisons pour lesquelles l'accès au crédit est considéré comme une faiblesse. Le fait que ce dernier facteur soit unanimement considéré comme une faiblesse étonne quelque peu, car selon Le Groupe CJ (2012), ce maillon est, relativement aux autres maillons, considéré comme le mieux pourvu en crédit. Étant donné que le crédit semble concentré au niveau des grossistes (les grands commerçants) et des propriétaires de moulins qui sont relativement peu nombreux (Le Groupe CJ, 2012), explique, semble-t-il, que les experts estiment difficile l'accès au crédit pour ce maillon de la filière.

Au sujet du degré d'influence des facteurs de la catégorie stockage manutention et financement, les deux seules forces de cette catégorie (séchage solaire et capacité d'usinage artisanale) ont une influence certaine sur la compétitivité de la filière puisque les experts leurs accordent

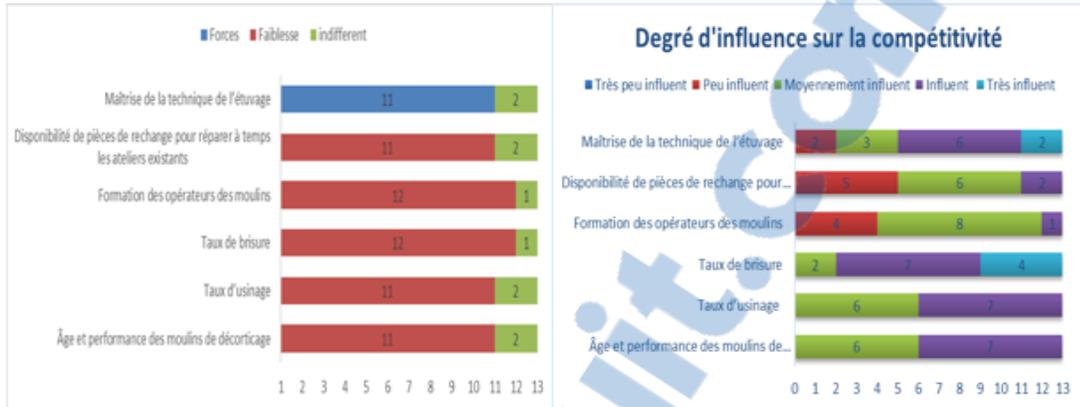
²⁷ Se réfère à des surfaces planes en béton destinées à faire sécher le riz récolté.

²⁸ Grands tapis en plastique.

majoritairement un degré d'influence variant d'un niveau moyen à très influent sur la compétitivité de la filière. À l'exception du fonds de roulement et de la capacité de stockage des madan Sarah qui sont considérés par les experts comme très peu et peu influent, tous les autres facteurs sont considérés comme des faiblesses qui sont susceptibles d'avoir une influence certaine sur la performance de la filière. Leur niveau d'influence est classifié soit comme influent ou très influent par les experts.

Les experts sont également unanimes lorsque vient le temps de qualifier l'efficacité des techniques et équipements de transformation. Ainsi, la maîtrise de la technique de l'étuvage est perçue comme une force alors que les autres éléments présentés aux experts aussi bien ceux concernant les aspects techniques (disponibilité des pièces et performance des moulins) et la formation des opérateurs que ceux touchant le résultat du processus de transformation (taux de brisure et d'usinage) sont perçus comme des faiblesses. Une indifférence est manifestée par certains experts quant à la considération des facteurs d'efficacité technique et équipements de transformation comme forces ou faiblesses à la compétitivité du maillon de la transformation, mais le consensus autour de ces facteurs comme force ou faiblesse devance largement ces réserves comme la Figure 16 permet de le constater. Ainsi, 2 experts pensent que la maîtrise de la technique de l'étuvage n'est ni une force ni une faiblesse à la performance du maillon. En dépit de certaines réserves, globalement, les avis des experts sont cohérents avec la littérature (Groupe CJ, 2012; St-Dic, 2013).

Figure 16. Forces et faiblesses à la compétitivité du maillon intermédiaires : efficacité des techniques et équipements



Source : Enquête Delphi, 2017

S'agissant du degré d'influence de la catégorie de facteurs se rapportant à l'efficacité des techniques et équipements sur la compétitivité, à l'exception de la disponibilité de pièces de rechange pour les moulins et la formation des opérateurs que certains experts (respectivement 5 et 4) estiment peu influent, tous les facteurs sont majoritairement considérés comme influents ou très influents. Par exemple, le taux de brisure et d'usinage sont catégorisés par 7 experts sur 13 comme des facteurs influents sur la performance de la filière. La maîtrise de la technique de l'étuvage est le seul facteur de cette catégorie qui est considéré comme une force influente en faveur de la compétitivité de la filière. À l'instar des facteurs très peu et peu influents, tous les autres facteurs sont des faiblesses pour la compétitivité du maillon des intermédiaires-transformateurs, sauf le séchage solaire qui est considéré comme une force par 8 experts sur 13.

Au total, tous les facteurs, influents et très influents du maillon des intermédiaires-transformateurs aussi bien ceux concernant le stockage et la manutention (séchage solaire, entreposage artisanale, formation des opérateurs.), l'efficacité technique et équipements (infrastructure de séchage, taux de brisure et d'usinage, capacité d'usinage artisanale) et le financement (accès au crédit) constituent les facteurs clés du maillon des intermédiaires-transformateurs. À l'exception des trois facteurs clés de succès (capacité d'usinage artisanale, maîtrise de la technique de l'étuvage et le séchage solaire) qui sont des forces à valoriser, tous

les autres facteurs clés de succès sont des faiblesses qui nécessitent de grandes améliorations pour accroître la compétitivité de la filière.

5.1.4. Forces et faiblesse du maillon distribution et commercialisation

Nous avons considéré deux catégories de facteurs internes (forces et faiblesses) du maillon de la distribution et commercialisation. La première s'intéresse à l'organisation de la distribution et la deuxième renvoie à la qualité et au prix du riz.

Selon les résultats présentés à la Figure 18, le niveau d'organisation du maillon de la commercialisation est considéré comme une faiblesse par 10 des experts, alors que 3 l'estiment comme une force. Ceux qui le considèrent comme une faiblesse se basent sur l'inexistence de structure organisationnelle dans la distribution. Par exemple certains experts déclarent que la distribution est informelle, elle se fait par une atomité de madan Sarah. Ils existent des organisations dans les autres maillons, même si elles fonctionnent mal, mais pour la distribution je ne connais pas à date de structure existante.

Ceux l'estimant comme une force font valoir l'existence de certaines organisations de commerçantes, mais ils soulignent leur faible structuration et leur simplicité. Ils prennent pour exemple, l'entente tacite des commerçantes imposant leurs propres unités de mesure et leurs propres prix aux producteurs. Ces deux positions aussi contradictoires qu'elles puissent apparaître reflètent les réalités décrites par Le Groupe CJ (2012) et St-Dic (2013). Il semble que les deux arguments traduisent un signe de déficience du maillon de la distribution et de la commercialisation, car l'organisation de la distribution ne pourrait se résumer à une entente de fixation de prix et d'unité de mesure. Si ce fait peut être considéré comme une force, il l'est uniquement pour les commerçants au détriment de la filière, conclut un expert.

5.1.4. Forces et faiblesse du maillon distribution et commercialisation

Nous avons considéré deux catégories de facteurs internes (forces et faiblesses) du maillon de la distribution et commercialisation. La première s'intéresse à l'organisation de la distribution et la deuxième renvoie à la qualité et au prix du riz.

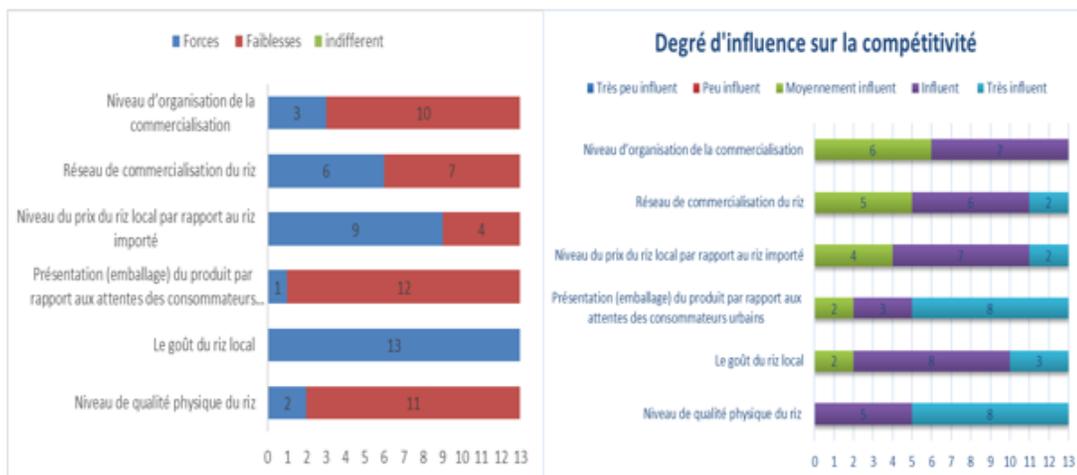
Selon les résultats présentés à la Figure 17, le niveau d'organisation du maillon de la commercialisation est considéré comme une faiblesse par 10 des experts, alors que 3 l'estiment comme une force. Ceux qui le considèrent comme une faiblesse se basent sur l'inexistence de structure organisationnelle dans la distribution. Par exemple certains experts déclarent que

la distribution est informelle, elle se fait par une atomicité de madan Sarah. Ils existent des organisations dans les autres maillons, même si elles fonctionnent mal, mais pour la distribution je ne connais pas à date de structure existante.

Ceux l'estimant comme une force font valoir l'existence de certaines organisations de commerçantes, mais ils soulignent leur faible structuration et leur simplicité. Ils prennent pour exemple, l'entente tacite des commerçantes imposant leurs propres unités de mesure et leurs propres prix aux producteurs. Ces deux positions aussi contradictoires qu'elles puissent apparaître reflètent les réalités décrites par Le Groupe CJ (2012) et St-Dic (2013). Il semble que les deux arguments traduisent un signe de déficience du maillon de la distribution et de la commercialisation, car l'organisation de la distribution ne pourrait se résumer à une entente de fixation de prix et d'unité de mesure. Si ce fait peut être considéré comme une force, il l'est uniquement pour les commerçants au détriment de la filière, conclut un expert.

Le consensus obtenu autour du facteur réseau de commercialisation est faible. Les avis divergent même si le nombre des experts qui le considèrent comme une faiblesse est supérieur (7 experts sur 13). Les experts (6) catégorisant le facteur réseau de commercialisation comme une force avancent comme raison l'existence des réseaux de commercialisation sur tous les grands marchés nationaux. Par contre, ceux qui le considèrent comme une faiblesse (7) émettent des doutes quant à leur existence et questionnent la structuration des acteurs des réseaux existant en matière de réseautage réel des acteurs.

Figure 17. Forces et faiblesses du maillon de la distribution et commercialisation : organisation de la distribution, qualité et prix



Source : Enquête Delphi, 2017

Comme présenté à la Figure 17, le niveau du prix et de la qualité physique témoignent d'un niveau de consensus important. En fait, 9 experts considèrent que le niveau du prix est une force alors que la qualité physique est considérée par 11 experts comme une faiblesse. Les experts (9) qui soutiennent le niveau de prix du riz local comme étant une force expliquent qu'à l'exception des variétés Sheila et Shelda qui sont chères, toutes les autres variétés sont compétitives en matière de prix par rapport au riz importé. Par contre, les experts qui considèrent le niveau du prix du riz local comme une faiblesse arguent que ce sont les variétés Sheila et Shelda qui sont appréciées et les plus consommées dans les villes, pas les autres variétés. Donc, ils concluent sur le fait que ces variétés sont plus chères que le riz importé constitue une faiblesse à la compétitivité, d'autant plus que les villes représentent les plus grands marchés. Cette précision s'avère très pertinente car elle fournit des informations importantes pour le développement des stratégies à l'accroissement du marché du riz local. Seulement 4 experts sur 13 voient en ce facteur une source de faiblesse à la compétitivité du maillon distribution et commercialisation comme indiqué dans la littérature (Le Groupe CJ, 2012). Ce résultat contredit l'idée dominante de la littérature qui considère le riz local comme étant plus cher que le riz importé.

Le facteur goût du riz local est considéré à l'unanimité (13 experts sur 13) comme une force de la filière. Quant à la présentation du produit aux consommateurs, 12 experts sur 13 s'accordent

pour considérer ce facteur comme une faiblesse à la compétitivité du riz local. Même si le riz local est très apprécié par les consommateurs pour son goût, comparativement au riz importé, le riz local affiche un temps de conservation nettement inférieur que ce soit à l'état cru ou cuit, expliquent les experts. Certains affirment que même au congélateur le riz local cuit se gâte rapidement. De plus, d'autres experts le considèrent comme une faiblesse à cause de la présence des impuretés du décorticage jugé inadéquat.

Comme constaté à la Figure 17, à l'exception du goût et du niveau du prix du riz local par rapport au riz importé qui sont considérés comme des facteurs ayant une influence positive certaine (influyente et très influyente) sur la compétitivité du maillon distribution et commercialisation respectivement par 8 et 7 experts sur 13, tous les autres facteurs paraissant sur la liste des facteurs influents ou très influents sont des faiblesses pour la compétitivité de ce maillon. La qualité physique du riz et la présentation du produit par rapport aux attentes des consommateurs urbains sont considérées chacun comme des facteurs ayant une très grande influence sur la compétitivité de la filière par 8 experts sur 13. Tous les facteurs de ce maillon sont des facteurs clés de succès pour la compétitivité de la filière car, aucun des facteurs ne figure sur la liste des facteurs très peu et peu influents. Pour un meilleur positionnement du riz local par rapport au riz importé l'amélioration de la qualité physique et la présentation du produit semblent primordiales.

5.1.5. Conclusion sur les facteurs internes

Le Tableau 8 présente les résultats tirés de la consultation des experts pour chacun des facteurs internes analysés. On y constate que globalement, que ce soit au niveau du maillon des agrofournisseurs, du maillon de la production, du maillon de la transformation et de celui de la commercialisation, les experts considèrent la majorité des éléments des facteurs internes comme des faiblesses pour la compétitivité de la filière. Le maillon le plus faible à la compétitivité de la filière en fonction des réponses des experts serait le maillon des agrofournisseurs et le moins faible serait le maillon intermédiaires-transformation. Ce résultat semble être concordant avec la littérature même s'il n'existe pas d'études qui ont précisé ce fait, mais les informations fragmentaires de la littérature en donnent des indications. En revanche, si dans la littérature, le prix du riz local est souvent présenté comme un véritable désavantage pour sa compétitivité par rapport au prix du riz importé, notre étude montre que la compétitivité du riz local doit être

recherchée plus au niveau de la qualité qu'au niveau du prix. Il apparaît contradictoire de présenter le maillon intermédiaire-transformation comme le maillon le moins faible alors que la qualité semble dépendre des activités techniques menées par ce maillon (taux d'usinage et de brisure). En fait, même si ce maillon nécessite des améliorations importantes, les mauvaises conditions de stockage au niveau du maillon production semblent avoir beaucoup plus d'influence sur la qualité.

Globalement, les facteurs internes clés de succès de la filière rizicole haïtienne ne sont pas maîtrisés. Que ce soit en amont de la filière en passant par le maillon de la production et de la transformation jusqu'au maillon de la distribution, rares sont les facteurs influents et très influents qui sont des forces. Hormis le goût, le niveau de prix du riz local, la capacité d'usinage artisanale et de séchage solaire ainsi que la maîtrise de la technique de l'étuvage et l'existence des ressources en sols non encore exploitées qui sont des forces tous les autres facteurs internes clés de succès de la filière rizicole haïtienne sont des faiblesses. Comme Porter (1982) l'a souligné et tel que signalé dans la partie théorique et conceptuelle de cette étude, la maîtrise des mécanismes de préférences domestiques est nécessaire pour empêcher le transfert de la demande aux entreprises étrangères. Il apparaît que la qualité physique et la présentation du produit ne correspondent pas aux préférences des consommateurs haïtiens. Diminuer la demande du riz importé implique de répondre aux préférences des consommateurs surtout en matière de la qualité physique (conservation, absence d'impuretés) et de présentation (emballage).

Tableau 4. Synthèse des forces et faiblesse de la filiere rizicole haitienne par segment

| SEGMENTS | FORCES | FAIBLESSES |
|---|--|---|
| MAILLON AF (6 ACTEURS) | | <ul style="list-style-type: none"> - Réseau de distribution d'intrants (8/13) - Disponibilité d'intrants (11/13) - Prix des intrants (10/13) - Existence des institutions et du savoir-faire en semences (10/13) - Qualité des semences (11/13) - Potentiel génétique des semences (9/13) |
| MAILLON PRODUCTION (13 FACTEURS) | <ul style="list-style-type: none"> - Existence d'un potentiel de ressources en sols non encore exploités (11/13) - Existence d'une pratique traditionnelle de culture irriguées (7/13) | <ul style="list-style-type: none"> - La taille de parcelles (11/13) - Outils et niveau de mécanisation (11/13) - Coût de de production (10/13) - Rendement (12/13) - Gestion des opérations poste récolte (abatage, séchage, stockage) (11/13) - Capacité de stockage des producteurs (9/13) - L'efficacité du système d'irrigation (10/13) - Accès au crédit (13/13) - Assurance agricole (12/13) - Autofinancement (11/13) - Niveau d'organisation des producteurs (10/13) |
| MAILLON IT (13 FACTEURS) | <ul style="list-style-type: none"> - Maîtrise de la technique de l'étuvage (11/13) - Capacité d'usinage artisanale (9/13) - Séchage solaire (12/13) | <ul style="list-style-type: none"> - Entreposage artisanale (10/13) - Infrastructure de séchage (12/13) - Capacité de stockage (9/13) - Age et performance des moulins de décorticage (11/13) - Taux d'usinage (11/13) - Taux de brisure (12/13) - Formation des opérateurs des moulins (12/13) - Disponibilité des pièces de rechanges (11/13) - Fonds de roulement des madan Sarahs (11/13) - Accès au crédit (13/13) |
| MAILLON DC (6 FACTEURS) | <ul style="list-style-type: none"> - Niveau du prix du riz local par rapport au riz importé (9/13) - Le goût du riz local (13/13) | <ul style="list-style-type: none"> - Qualité physique du riz local (11/13) - Présentation (emballage du produit) par rapport aux attentes des consommateurs urbains (12/13) - Réseau de commercialisation du riz (7/13) - Niveau d'organisation de la commercialisation (10/13) |

Source : Enquête Delphi, 2017.

5.2. Les facteurs externes du microenvironnement de la filière et leur degré d'influence sur la compétitivité de la filière

Afin de souligner les éléments qui peuvent constituer des opportunités et menaces à la compétitivité de la filière rizicole haïtienne, un ensemble de facteurs externes puisés dans la littérature ont été soumis à l'appréciation des experts pour la compétitivité de la filière. Tel que

mentionné dans le cadre théorique et analytique, les possibilités positives extérieures à la filière (forces externes) desquelles les acteurs peuvent tirer parti constituent les opportunités alors que les menaces sont des problèmes, obstacles ou limitations externes, qui peuvent empêcher ou limiter le développement d'une entreprise ou d'une filière.

Les éléments externes ont été classés en trois catégories. La première catégorie collige les facteurs concernant la production et la structure de marché, la deuxième catégorie prend en compte les programmes et projets. Enfin, la troisième catégorie s'intéresse aux facteurs liés à la gestion foncière et la ressource en eau.

5.2.1. Facteurs externes à la compétitivité de la filière : catégorie production et structure de marché

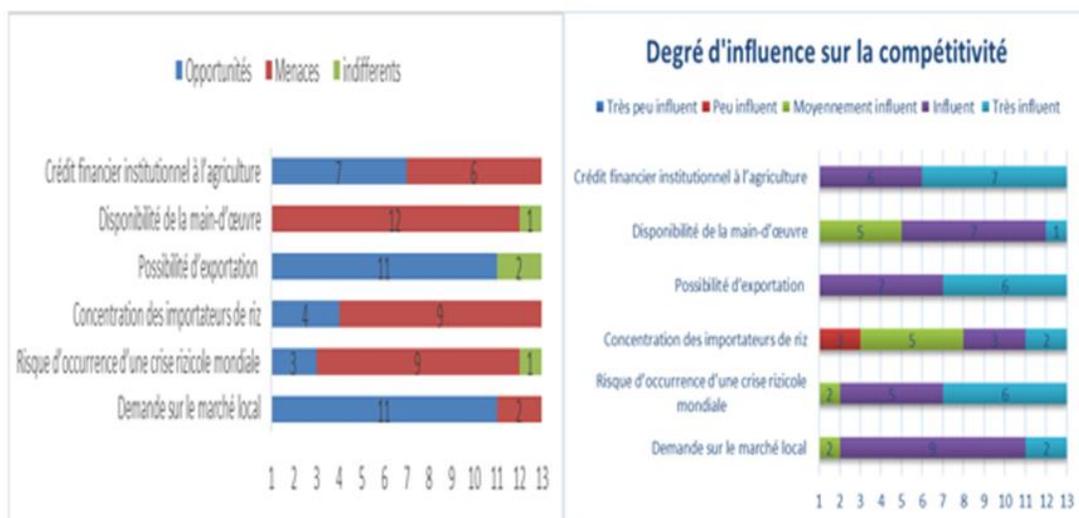
En considérant la première catégorie des facteurs externes à la compétitivité de la filière, les avis de tous les experts qui se prononcent quant à une opportunité ou une menace convergent dans le même sens. Ainsi, l'augmentation de la demande sur le marché national, la possibilité d'exportation et le crédit financier institutionnel sont considérés respectivement comme des opportunités influentes et très influentes pour la compétitivité de la filière. À l'inverse, tous les autres facteurs apparaissent comme des menaces très influentes ou influentes aussi bien ceux concernant les importations alimentaires (concentration des importateurs moyennement influente, occurrence d'une nouvelle crise alimentaire mondiale très influente) et la disponibilité de la main-d'œuvre (influente).

Comme on peut le remarquer à la Figure 18, le niveau de consensus autour du facteur « demande sur le marché local » comme opportunité influente est de 11 sur 13. Par contre deux experts le considèrent comme une menace. Ceux qui le considèrent comme une menace pensent que cela représenterait une possibilité au riz étranger d'engranger une part plus importante du marché national en faisant des économies d'échelle si les producteurs locaux ne profitent pas de la croissance de la demande. Dans la littérature, ce facteur est unanimement considéré comme une opportunité (Chery, 2001; Le Groupe CJ, 2012; St-Dic, 2013). Cependant, la réserve émergeant de cette étude en ce qui a trait à des possibles économies d'échelles mérite bien d'être considérée parce que l'augmentation de la demande ne représente pas une

opportunité seulement pour les producteurs locaux, mais également pour les producteurs étrangers en raison de l'ouverture du marché rizicole haïtien.

Le consensus autour de l'opportunité influente que représente la possibilité d'exportation est aussi considérable (11 experts). Par contre, deux experts se montrent indifférent quant à la possibilité d'une exportation à grande échelle qui selon eux représenterait véritablement une opportunité. Ils affirment que la production actuelle ne peut même pas répondre aux besoins du marché local en matière de quantité et de qualité.

Figure 18. Consensus autour des facteurs externes à la compétitivité de la filière : production et structure de marché



Source : Enquête Delphi, 2017

Les experts qui voient en la possibilité d'exporter une opportunité pour la filière se basent notamment sur la diaspora haïtienne comme principaux acheteurs. Selon eux, le marché existe déjà, il y a déjà une quantité non négligeable des variétés madan Gougousse et Sheila qui est exportée chaque année vers la diaspora. De plus, ils expliquent qu'il n'existe pas de taxe à l'exportation sur le riz haïtien. Même si le consensus important considérant ce facteur comme une opportunité concorde avec ce qui est dit dans la littérature, la préoccupation de certains experts quant aux problèmes de la qualité et de la quantité semble être pertinente. En fait, pour exploiter cette opportunité, des améliorations majeures surtout en matière de qualité de la production sont nécessaires sans pour autant négliger la quantité.

Contrairement à ce que l'on s'attendait par rapport à la littérature, le facteur crédit financier et institutionnel ne fait pas consensus. En fait, 7 experts sur 13 voient là une opportunité pour la filière alors que 6 le considèrent comme une menace. Les experts qui le considèrent comme opportunités disent constater des efforts et des initiatives menés sur le terrain laissant croire à une augmentation de l'accès au crédit institutionnel. Par exemple, ils citent la présence du projet Syfaah (Système de financement d'assurance agricole en Haïti). Selon eux, la mise en place des assurances encouragerait les institutions à fournir du crédit aux producteurs.

Les experts y voyant une menace croient que la situation ne fait que s'empirer. Le fait que l'accès au crédit institutionnel diminue considérablement présage d'une menace pour la filière. Ils affirment que l'État abandonne le secteur agricole. Pendant les 15 dernières années, le budget alloué au secteur agricole est en constante diminution. Au même titre que dans la littérature, ils soulignent que moins de 5 % du portefeuille de crédit des institutions de microfinance (IMF) va au crédit agricole et moins de 1 % du portefeuille des banques classiques est rendu disponible à l'agriculture avec des taux d'intérêts usuraires appliqués à ces crédits. Enfin, ils arguent que les maigres crédits octroyés ne prennent pas en compte le calendrier agricole et les cultures concernées. Cependant, quand vient le temps de se prononcer sur le degré d'influence du facteur crédit institutionnel, les experts sont unanimes à reconnaître son influence notoire sur la compétitivité puisqu'ils l'attribuent soit un degré influent (6/13) ou très influent (7/13) sur la performance de la filière.

En ce qui a trait à la disponibilité en main-d'œuvre, les experts (12) qui la soutiennent comme menace font valoir une indisponibilité de la main-d'œuvre et le désintéressement des jeunes face à l'agriculture. De plus, ils soulignent la migration croissante vers les villes, vers la République Dominicaine, le Brésil et le Chili qui est présentement devenu une destination de prédilection de la main-d'œuvre haïtienne. Certains des experts évoquent aussi le phénomène de taxi moto²⁹ qui selon eux rend indisponible la main-d'œuvre agricole. Le classement de ce facteur comme une menace pour la compétitivité de la filière est cohérent avec la littérature

²⁹ Explosion de l'utilisation de motocyclette dans le transport en commun en Haïti attirant énormément les jeunes au détriment de l'agriculture.

parce qu'il est généralement considéré comme un obstacle externe pour le développement de la filière. La majorité des experts (7/13) estiment qu'il s'agit d'un facteur influent à prendre en compte pour améliorer le développement de la filière.

Un expert indifférent quant à la classification du facteur « disponibilité de la main-d'œuvre » comme opportunité ou menace argue que les travaux agricoles n'attirent plus la main-d'œuvre en raison de très faibles niveaux de salaires agricoles. Il est donc normal que la main-d'œuvre s'éloigne de l'agriculture. Il estime qu'une rémunération adéquate suffirait pour les attirer. En témoigne cette affirmation d'un expert : « Je ne vois pas pourquoi le classer comme une opportunité ou une menace, le travail agricole se fait rare et les salaires ne sont pas compétitifs, il est juste normal ». Même si de prime abord, cette position paraît neutre, le fait même de considérer que les salaires ne sont pas compétitifs en agriculture et que cette situation éloigne la main-d'œuvre rejoint la position des experts qui le considèrent comme une menace à la compétitivité de la filière.

La concentration des importateurs est considérée comme une menace (9 experts sur 13) en raison d'une possibilité de manipulation des prix. La manipulation des prix peut se faire au détriment des consommateurs, mais également au détriment des producteurs. Selon ces experts, dans certains cas les importateurs pourraient imposer des prix plus élevés aux consommateurs ou, à l'inverse, si le prix du riz local se maintient à un prix compétitif, ils pourraient tout bonnement réduire le prix du riz importé pour ainsi garder la mainmise sur le marché. Ce résultat est aussi conforme à la littérature, même si le problème du faible tarif douanier dont bénéficient les importateurs est celui qui est le plus souvent soulevé dans la littérature. Les arguments avancés par les experts semblent être appropriés en ce qui concerne la possibilité de manipulation des prix au détriment des consommateurs et des producteurs puisqu'on se rappelle que lors des émeutes de la faim en 2008 (cf. Chapitre 1), pour maintenir le prix du riz sur le marché local à un prix acceptable, le gouvernement d'alors était obligé de trouver une entente avec les principaux importateurs contrôlant le marché rizicole haïtien.

Les arguments qui soutiennent le risque d'occurrence d'une crise alimentaire mondiale comme une menace pour la filière se penchent plus sur la protection des consommateurs. Selon ces

experts (9), une crise alimentaire mondiale aurait pour conséquence d'appauvrir davantage les producteurs qui sont également des consommateurs. Ils seraient alors obligés de recourir à des stratégies de survie non soutenable pour pouvoir combler leurs besoins en nourriture. Cette situation pourrait faire baisser le maigre investissement dans le secteur, c'est pourquoi la majorité des experts considère qu'il s'agit d'un facteur influent ou très influent, tel que constaté à la Figure 18.

Pour ce qui est de la concentration des importateurs 3 experts sur 13 pensent qu'elle représente une opportunité pour la filière puisque certains de ces importateurs font la mise en sacs du riz local et développe des contrats de commercialisation avec les producteurs locaux. Ils considèrent donc que l'aspect contractuel est avantageux pour la filière, car ces contrats assurent un débouché certains pour ces producteurs. Même si certains experts émettent des réserves sur la régularité de ces contrats en matière d'équité pour les producteurs, quelques-uns des experts estiment que la modernisation et le développement de la filière dans le contexte agricole haïtien rendraient pertinent le recours à une agriculture contractuelle. Toutefois, les agriculteurs doivent s'organiser davantage pour augmenter leur pouvoir de négociation face aux importateurs.

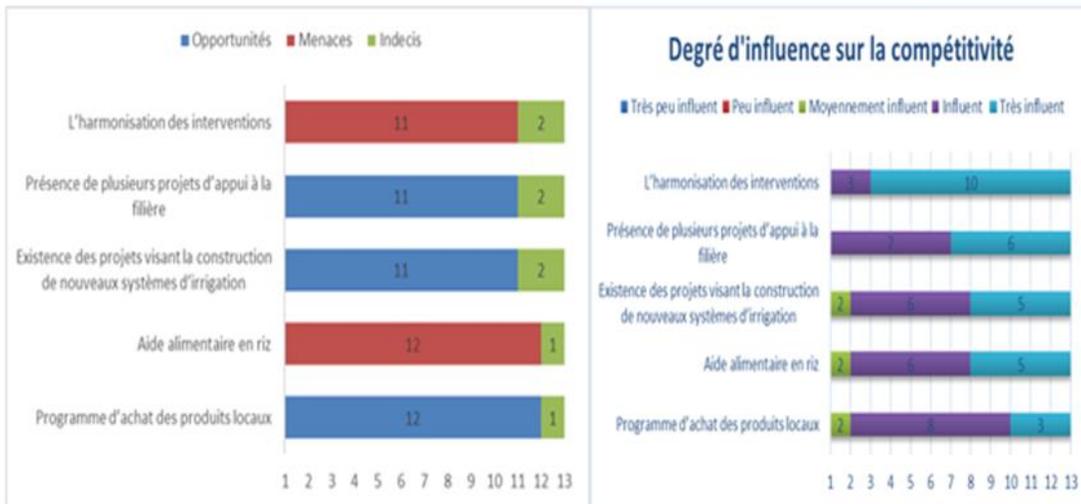
Tel que présenté à la Figure 18, pour ce qui touche le risque d'occurrence d'une crise mondiale, trois experts y voient une opportunité en se basant sur l'augmentation de la production du riz en Haïti à la suite de la crise alimentaire mondiale de 2008 (cf. Figure 1). D'après eux, une crise alimentaire mondiale aurait pour conséquence de renchérir le prix du riz importé et rendrait ainsi le prix du riz local plus compétitif ce qui pourrait inciter à des investissements dans la filière. L'argument soutenant cette position semble négliger le fait que les intrants agricoles sont également importés et que la crise peut aussi affecter le prix des intrants, ce qui aurait pour conséquence d'augmenter le coût de production des producteurs locaux. La littérature ne s'exprime pas clairement sur ce point, mais ceux qui le considèrent comme une menace se rapprochent des idées fragmentaires repérées dans la littérature (Le Groupe CJ, 2012). Après la crise de 2008, on a effectivement assisté à une augmentation de la production. Cependant, cette augmentation résultait d'une importante intervention du gouvernement et le prix moyen des principales variétés du riz local était encore supérieur au prix moyen du riz importé. Même

si l'intervention du gouvernement pourrait être considérée comme un point positif, le fait que cette action ne s'inscrivait pas dans le cadre d'un plan durable de développement de la filière n'indique pas forcément qu'on profiterait de l'occurrence d'une crise alimentaire pour améliorer la productivité de la filière durablement.

5.2.2. Consensus autour des facteurs externes à la compétitivité de la filière : catégorie projet et programme

Pour ce qui est de la catégorie programme et projet, tel qu'illustré à la Figure 19, les experts sont majoritairement d'accord quant à la classification des facteurs comme opportunités ou menaces. Le programme d'achat de produits locaux et l'existence des projets visant la construction de nouveaux systèmes d'irrigation ainsi que la présence de plusieurs projets d'appui à la filière sont respectivement considérés par 12 et 11 experts comme des facteurs externes constituant des opportunités à la compétitivité de la filière. Ces facteurs sont tous considérés par les experts comme des facteurs influents et très influents sur la compétitivité de la filière. Les experts qui jugent le programme d'achat des produits locaux comme une opportunité à la compétitivité de la filière estiment qu'il permet de stimuler le développement de la filière. Le PAM à lui seul achète annuellement 3000 tonnes de riz local pour son programme de cantine scolaire. Ils sont optimistes quant à l'élargissement des programmes d'achat des produits locaux sur l'ensemble du pays par tous les acteurs intervenant dans les programmes de cantines scolaires et d'assistance alimentaire. Cette convergence des avis des experts autour de ce facteur est conforme à ce qu'affirme Le Groupe CJ (2012). Même si l'impact de ce programme apparaît marginal, son extension et son renforcement ainsi que son encadrement légal constitueraient un incitatif majeur au développement de la filière. L'achat des produits locaux se fait au gré des organismes (ONG, privé et étatique). Une loi fixant une quantité d'achat minimum obligatoire de produits locaux par ces organismes contribuerait grandement à un débouché stable pour les producteurs locaux, affirment certains experts.

Figure 19. Facteurs externes à la compétitivité de la filière : Programmes et projets



Source : Enquête Delphi, 2017

Le seul expert indécis estime ne pas connaître assez le fonctionnement de ces programmes qui se font dans l'ombre pour donner son avis. Il en va de même pour l'aide alimentaire en riz, alors que 12 experts considèrent qu'il s'agit d'un facteur externe influent constituant une menace à la compétitivité de la filière. Un seul expert ne se prononce pas, mais tous les experts qui se prononcent estiment que le fait qu'habituellement l'aide alimentaire en riz issue de l'importation sape les efforts de compétitivité de la filière, ce facteur est une menace pour la filière à moins que les efforts d'achats des produits locaux à des fins d'aide alimentaire s'intensifient. Le seul expert indécis quant à la classification de ce facteur comme menace ou opportunité argue que l'aide alimentaire en riz permet à plus de 70 % de la population vivant avec moins de deux dollars US par jour de pouvoir acquérir de l'énergie et des protéines nécessaires à leur survie. De plus, il estime que la production locale n'est pas suffisante même si on achetait le riz local pour assurer l'aide alimentaire. La littérature est claire sur ce point et le consensus est très fort du côté des experts. Toutefois, la perplexité que témoigne cet expert semble être pertinente quant à la situation d'insécurité alimentaire de plus de 70 % de la population. Il souligne qu'il est possible de substituer l'aide alimentaire en riz par d'autres produits.

La présence de plusieurs projets d'appui à la filière est considérée comme une opportunité en raison de la nécessité d'adopter un nouveau paquet technologique, de la nécessité du transfert des connaissances et des nouvelles technologies, du développement d'expertise en matière de

production de semences améliorées et de construction des infrastructures. Selon les experts, il existe plusieurs projets visant l'augmentation de la production et la commercialisation du riz en Haïti. Ces projets ont prouvé leur potentialité à faire croître le niveau de la production. Ils précisent que les projets qui ont permis de développer de nouvelles variétés de riz ont fait augmenter le rendement de 2,6 tonnes à l'hectare sur des parcelles de démonstration. Par contre, ils estiment que ces progrès sont encore insuffisants en raison de la non appropriation des paquets technologiques malgré les appuis financiers de plusieurs projets pilotés par diverses organisations nationales et ONG. Ce résultat reste cohérent à ce qui est dit dans la littérature par Le Groupe CJ (2012) même s'il n'y est pas fait mention d'opportunité, les projets d'appui à la filière sont considérés comme des facteurs positifs dans la littérature. Les experts estiment que ce facteur a une influence positive certaine sur la compétitivité de la filière puisqu'ils lui attribuent un degré influent (7) et très influent (6).

L'une des plus grandes menaces à la filière soulignée par les experts en ce qui a trait à la catégorie facteur programmes et projets est le manque d'harmonisation des interventions. La présence de plusieurs organisations internationales, nationales et étatiques est certes une bonne chose pour la filière. Toutefois, le peu de résultats obtenus risquent de décourager les bailleurs de fonds, ce qui constitue une véritable menace pour le secteur, estiment 11 experts. Les deux autres experts ne se prononcent pas sur ce facteur. Tel que présenté à la Figure 19, l'influence du manque d'harmonisation des interventions sur la performance de la filière est certaine, 10 des experts le considèrent comme très influent.

Même si certains des experts sont très amers envers le programme présidentiel visant à rétablir les canaux d'irrigations des aires de production dénommé « caravane », à cause de la prédominance de la politique au détriment des aspects techniques du programme, 11 des experts perçoivent l'existence des projets visant la construction de nouveaux systèmes d'irrigation comme une opportunité au renforcement de la filière. Cependant, même ceux qui voient en ce facteur une opportunité de renforcer la filière émettent des réserves quant aux impacts réels de l'existence des projets en raison du faible niveau d'organisation et d'harmonisation des interventions tant au niveau local que national. Par exemple des experts affirment que

la gestion des périmètres irrigués doit être inscrite dans le long terme et non dans des actions ponctuelles comme elle se fait actuellement. Le fait de construire de nouveaux systèmes ne règle pas forcément les problèmes.

Leurs préoccupations touchent les difficultés de gestion de ces nouveaux systèmes pour saisir l'opportunité qu'ils représentent. La convergence des réponses des experts en matière de logique d'intervention des acteurs comme opportunité ou menace pour la filière ne contredit pas la littérature.

5.2.3. Facteurs externes à la compétitivité de la filière : catégorie gestion foncière et ressources en eau

Les facteurs externes de la catégorie gestion foncière et ressources en eau ont obtenu un haut niveau de consensus entre les experts. Globalement, les facteurs externes de cette catégorie sont attribués à des menaces pour la compétitivité de la filière. En effet, à l'exception de l'existence des ressources en eau non encore exploitées qui est considérée par tous les experts comme une opportunité influente pour la compétitivité de la filière, ils considèrent majoritairement tous les autres facteurs de cette catégorie comme des menaces. Certains des experts considérant ce facteur comme une opportunité pensent que la mise en place des projets visant la construction et la réhabilitation des systèmes d'irrigation va permettre de contribuer au développement de la filière.

La sécurisation foncière et le niveau de la rente foncière sont respectivement perçus par 13 et 12 experts comme des facteurs externes représentant des menaces pour la compétitivité de la filière. Tel que présenté à la Figure 20, ils sont respectivement très influents et influents sur la compétitivité de la filière. L'insécurité de la tenure foncière constitue selon les experts, l'un des plus grands problèmes auquel fait face le secteur agricole en Haïti. Un des experts explique que « c'est l'un des obstacles majeurs au développement même du pays. Plusieurs personnes peuvent avoir le même titre de propriété pour un même terrain. L'achat d'un terrain ne se termine jamais, il y a toujours quelqu'un pour réclamer le terrain ». En conformité à ce que Larose et Voltaire (1984) mentionnent, certains des experts estiment que ce problème est lié au système de cadastre qui n'a jamais été mis à jour depuis 1786. Ils précisent que cette situation entrave tout investissement économique. Ce qui est plus menaçant pour l'agriculture selon la plupart des experts, est la spoliation des terrains agricoles pour la construction des maisons. Ils

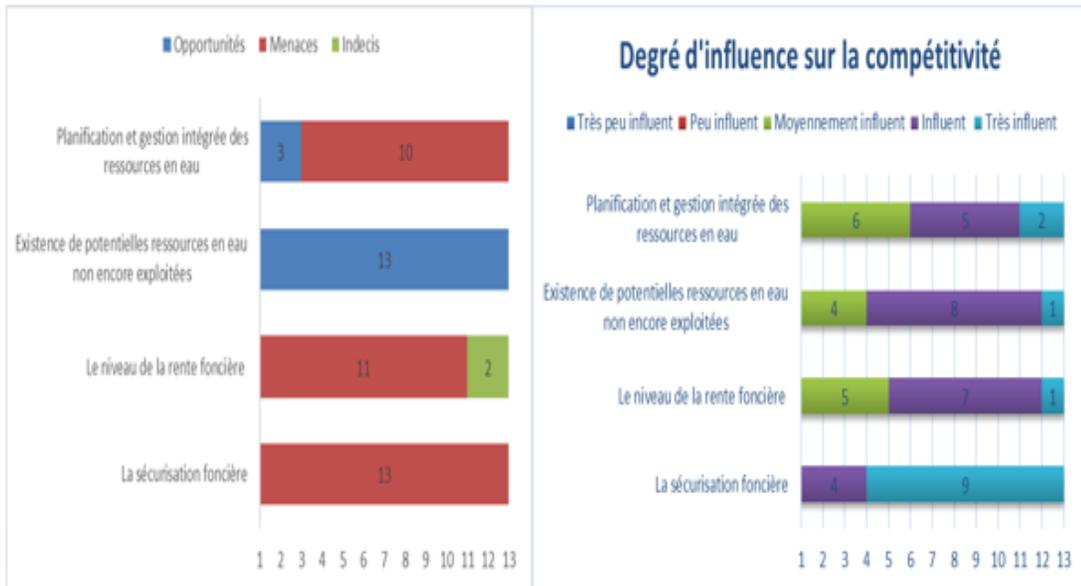
signalent que cette situation est préoccupante pour la filière rizicole haïtienne, notamment dans le département de l'Artibonite et du Sud où la construction de nouveaux bâtiments se fait de plus en plus sur les rizières. Quelques-uns des experts ont également soulevé les difficultés d'aménagement des terres irriguées et des bassins versants à cause de l'insécurité de la tenure foncière.

Les avis des experts concordent avec la littérature haïtienne. Cependant des études réalisées en Afrique (Lavigne Delville, 2010) ont montré que ni la propriété privée ni un statut formel ne sont une condition indispensable pour l'investissement agricole. La résolution du problème d'insécurité foncière ne se traduirait pas automatiquement par des investissements dans le secteur rizicole haïtien. Cependant, le fait que brusquement on puisse être expulsé d'un terrain n'encourage certes pas les investissements nécessaires à la modernisation et au développement de la filière.

Comme on peut le remarquer à la Figure 20, deux des experts restent perplexes quant à une classification du niveau de la rente foncière comme menace ou opportunité. Par contre, tous les experts considérant qu'il s'agit d'une menace pour la compétitivité s'attardent sur le fait que les terres sont concentrées dans les mains de quelques grands propriétaires terriens qui ne les exploitent pas. Les terres sont données en location ou en métayage aux paysans par des contrats informels à court terme et très inéquitables pour les producteurs. Par exemple, selon les 11 experts qui se prononcent, le producteur doit céder 50 % de la production au propriétaire dans le cas des contrats de métayage. Dans le département de l'Artibonite, les contrats saisonniers de métayage dans la filière rizicole haïtienne sont estimés à plus de 30 000.

Même s'il n'avance aucun chiffre, les experts estiment que les prix de location des terres ne permettent pas aux activités de production d'être rentables pour les producteurs. Le jugement des experts suit la même tendance que ce qui est évoqué dans la littérature par Le Groupe CJ (2012) et Chéry-Frédéric (1998).

Figure 20. Consensus autour des facteurs externes à la compétitivité de la filière : catégorie gestion foncière et ressources en eau



Source : Enquête Delphi, 2017

Les deux experts indécis croient que le problème n'est pas à rechercher à ce niveau puisque la majorité des terres en Haïti sont de petite propriété. Ce débat entre la grande propriété et la petite propriété en Haïti semble depuis longtemps au cœur même de la structure agraire du pays comme l'ont souligné Larose et Voltaire (1984). Néanmoins, les experts indécis concluent que la majorité des terres irriguées aptes à la culture du riz sont en location ou en métayage, mais ne se prononcent pas sur les modalités d'exploitations de ces contrats. Il apparaît donc logique de considérer ce facteur comme une menace à la compétitivité de la filière puisque l'exploitant ne semble pas dégager assez de liquidités pour investir et agrandir ses superficies en culture, d'autant qu'il fait face à de faibles rendements. Les modalités des contrats de location et de métayage (tous des contrats oraux et informels) semblent différentes d'une région à l'autre selon ce que rapportent les experts. Cette question mériterait d'être approfondie lors d'une étude ultérieure.

Le dernier facteur de la catégorie gestion foncière et ressources en eau considéré comme une menace pour la filière est la Planification et la gestion intégrée des ressources en eau qui affichent un consensus de 10 experts sur 13 comme menace, les trois autres y voyant plutôt une opportunité. Ceux qui le considèrent comme menace renvoie à l'état actuel des bassins

versants, à la mauvaise gestion des eaux de surface et à l'inondation périodique des rizières. Par contre, ceux qui le considèrent comme une opportunité font valoir l'ensemble des efforts qui sont mis en œuvre par l'État et les organismes nationaux et internationaux pour améliorer la gestion des ressources en eau. Toutefois, ils reconnaissent que le manque d'harmonisation des actions risque de ralentir les résultats escomptés. Certains des experts considérant ce facteur comme une opportunité pensent que la mise en place des projets visant la construction et la réhabilitation des systèmes d'irrigation va permettre de contribuer au développement de la filière. Le tableau suivant synthétise les opportunités et menaces à la compétitivité de la filière en fonction du nombre d'experts qui se prononcent.

Tableau 5. Synthèse des consensus autour des facteurs externes à la compétitivité de la filière

| Catégories de facteurs externes | Opportunités | Menaces |
|---|---|--|
| Production et structure de marché | <ul style="list-style-type: none"> - Demande sur le marché local (11/13) - Possibilité d'exportation (11/13) - Crédit financier institutionnel à l'agriculture (7/13) | <ul style="list-style-type: none"> - Disponibilité de la main-d'œuvre (12/13) - Concentration des importateurs de riz (9/13) - Risque d'occurrence d'une crise rizicole mondiale (9/13) |
| Programmes et projets | <ul style="list-style-type: none"> - Présence de plusieurs projets d'appui à la filière (11/13) - Existence des projets visant la construction de nouveaux systèmes d'irrigation (11/13) - Programme d'achat des produits locaux (12/13) | <ul style="list-style-type: none"> - L'harmonisation des interventions (11/13) - Aide alimentaire en riz (12/13) |
| Gestion foncière et ressource en eau | <ul style="list-style-type: none"> - Existence de potentielles ressources en eau non encore exploitées (13/13) | <ul style="list-style-type: none"> - Planification et gestion intégrée des ressources en eau (10/13) - Le niveau de la rente foncière (11/13) - La sécurisation foncière (13/13) |

Source : Enquête Delphi, 2017

À l'exception du facteur de la concentration des importateurs de riz qui est considéré par 3 experts sur 13 comme un facteur peu influent sur la compétitivité de la filière, aucun des facteurs externes ne figure sur la liste des facteurs très peu influents ou peu influents sur la compétitivité de la filière.

Tous les facteurs externes considérés comme des opportunités à la compétitivité de la filière se trouvent dans la catégorie des facteurs influents. En fait, 9 experts sur 13 estiment que la demande sur le marché local est un facteur influent sur la compétitivité de la filière. La possibilité

d'exportation est aussi considérée comme un facteur détenant un niveau d'influence non négligeable sur la compétitivité de la filière. Le programme d'achat des produits locaux, l'existence des projets visant la construction de nouveau système d'irrigation et la présence de plusieurs projets d'appui à la filière sont tous estimés respectivement par les experts comme des opportunités influentes pour la compétitivité de la filière.

5.2.4. Conclusions sur les facteurs externes

En somme, les avis des experts, de même que la littérature consultée au chapitre précédent (cf. chapitre 4), révèlent comme opportunité pour la compétitivité de la filière certains éléments influents de la structure du marché et de production (demande en croissance sur le marché local, existence d'un marché d'exportation), des programmes et projets d'appui et de construction des systèmes d'irrigation ainsi que le programme d'achat des produits locaux. L'existence des ressources en eau non encore exploitées est aussi considérée comme une opportunité pour la filière. À l'inverse, tous les autres éléments des facteurs externes sont des menaces influentes pour la compétitivité de la filière aussi bien ceux se rapportant à la structure de marché et de production (indisponibilité de la main-d'œuvre, la concentration des importateurs de riz et le risque d'occurrence d'une nouvelle crise alimentaire) que ceux concernant les programmes et projets (manque d'harmonisation des interventions et l'aide alimentaire rizicole) et de la gestion foncière et ressources en eau (mauvaise planification et de gestion des ressources en eau, rente élevée et insécurité foncière).

Contrairement à ce qui est avancé dans la littérature (cf. chapitre 4), les experts consultés font état d'une amélioration du crédit financier institutionnel puisqu'ils le considèrent comme une opportunité pour la filière même si le niveau de consensus n'est pas assez fort (7/13). Certains arguments semblent pertinents comme la mise en œuvre du projet Syfaah visant à introduire un système d'assurance.

5.2.5. Récapitulatif des facteurs internes et externes : SWOT

Comme Bouglet (2013) l'a souligné, le résultat de l'analyse SWOT est un tableau récapitulatif des quatre composantes internes et externes du diagnostic d'une entreprise ou d'une filière. Au Tableau 11, le récapitulatif des facteurs internes (forces et faiblesses) et externes (opportunités

et menaces) pour la compétitivité de la filière est présenté. Ce tableau permet d'explorer systématiquement les possibilités d'améliorations existantes pour la filière. Pour favoriser la compétitivité de la filière, les forces et les opportunités sont des potentiels à maximiser tandis que les faiblesses et les menaces sont à minimiser.

Tableau 6. Synthèse de l'analyse SWOT de la filière rizicole haïtienne

| | Favorable pour la compétitivité de la filière | Défavorable pour la compétitivité de la filière |
|-------------------|--|---|
| Facteurs internes | <p align="center">Forces de la filière</p> <p>Maillon production</p> <ul style="list-style-type: none"> Ressources en eau non encore exploité <p>Maillon intermédiaires-Transformateurs</p> <ul style="list-style-type: none"> Séchage solaire Maitrise de la technique de l'étuvage Capacité d'usinage artisanale <p>Maillon distribution et commercialisation</p> <ul style="list-style-type: none"> Le goût du riz local Niveau du prix du riz local par rapport au riz importé | <p align="center">Faiblesse de la filière</p> <p>Maillon production</p> <ul style="list-style-type: none"> Système d'irrigation et drainage La taille des parcelles Gestion des opérations postes récoltes Rendement Coût de production Outils et niveau de mécanisation Niveau d'organisation des producteurs Autofinancement Accès au crédit Assurance agricole <p>Maillon intermédiaires-Transformateurs</p> <ul style="list-style-type: none"> Infrastructure de séchage Entreposage artisanal Capacité de stockage des Sarah rurales Formation des opérateurs Disponibilité des pièces de rechanges Taux de brisure et d'usinage Age et performance des moulins Accès au crédit Fonds de roulement des madan Sarah <p>Maillon distribution et commercialisation</p> <ul style="list-style-type: none"> Niveau d'organisation de la commercialisation Réseaux de commercialisation du riz Niveau qualité physique du riz Présentation et emballage |
| | Facteurs externes (Env. Immédiat) | <p align="center">Opportunités</p> <p>Production et structure de marché</p> <ul style="list-style-type: none"> Possibilité d'exportation Crédit financier institutionnel à l'agriculture Demande sur le marché local <p>Programmes et projets</p> <ul style="list-style-type: none"> Présence de plusieurs projets d'appui à la filière Existence des projets visant la construction de nouveaux Programme d'achat des produits locaux <p>Gestion foncière et ressources en eau</p> <ul style="list-style-type: none"> Systèmes d'irrigation existant Existence de potentielles ressources en eau non encore exploitées |

Source : Enquête Delphi (2017).

Dans la partie conceptuelle et théorique de l'étude (cf. chapitre 2), on a vu que le raisonnement du modèle SWOT cherche à établir une adéquation entre le potentiel d'une filière et les facteurs clés de succès de l'environnement dans lequel évolue cette filière. Le tableau précédent présente les éléments de l'environnement interne et externe de la filière desquels découlent les facteurs clés de succès de la filière rizicole haïtienne.

Tous les facteurs de l'environnement internes et externes ne constituent pas obligatoirement les facteurs clés de succès pour la compétitivité de la filière. En fait, même si tous les éléments internes et externes mentionnés dans cette étude sont importants, seule la maîtrise des facteurs clés de succès (influent et très influent) présentés dans le tableau ci-dessus permet à la filière d'être compétitive.

5.3. Les facteurs du macro environnement de la filière et leur degré d'influence sur la compétitivité de filière

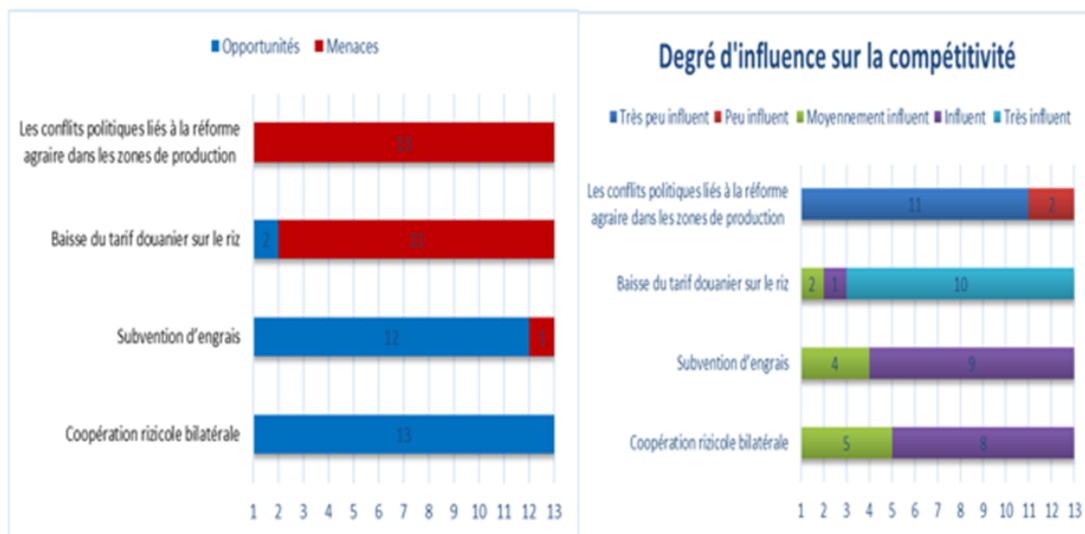
Un ensemble de facteurs macro environnementaux ont été soumis aux experts pour valider ceux qui peuvent avoir des influences notoires sur la compétitivité de la filière. En fait, comme mentionné dans le cadre conceptuel et théorique, la filière interagit avec des facteurs macro-économiques qui peuvent influencer positivement ou négativement son évolution. Cette section vise à faire la présentation des facteurs politiques, économiques, socioculturels, technologiques, écologiques et légaux influençant la compétitivité de la filière rizicole haïtienne.

5.3.1. Facteurs politiques et leur degré d'influence sur la performance de la filière

Selon les experts, les facteurs politiques qui représentent des opportunités pour la compétitivité de la filière sont la coopération rizicole bilatérale et la subvention des engrais qui sont deux facteurs influents pour la compétitivité de la filière. À l'unanimité (13 experts sur 13), les experts confirment que la coopération rizicole bilatérale représente une opportunité. Conformément à la littérature sur la filière rizicole haïtienne, plusieurs d'entre eux louent les bienfaits de la coopération technique bilatérale avec Taiwan. Ils estiment que cette coopération a redynamisé la production locale de la région Sud du pays. Certains déclarent que « le rendement moyen est passé d'une tonne à 3,5 tonnes à l'hectare, ce modèle de coopération doit être maintenu et élargi aux autres régions du pays ». Même si 12 des experts sur 13 valident la subvention des engrais comme une opportunité pour la compétitivité de la filière, compte tenu du faible accès au crédit et de la faible capacité d'autofinancement des producteurs, certains experts estiment que le coût de l'engrais demeure élevé même avec les subventions. En concordance avec la littérature, selon eux, les réseaux qui stockent les engrais subventionnés exercent un contrôle sur le marché qui leur permet de spéculer sur le prix de l'engrais, ce qui pénalise les producteurs.

Les facteurs politiques qui peuvent influencer négativement la compétitivité de la filière, selon l'avis des experts sont le tarif douanier du riz importé et les conflits liés à la réforme agraire dans les zones de production. Tous les répondants (13 experts sur 13) estiment que les conflits terriens dans les zones de production constituent une menace pour la production. Comme on le peut remarquer à la Figure 21, ils estiment que les conflits terriens sont peu influents sur la compétitivité de la filière alors qu'ils considèrent le tarif douanier du riz comme un facteur très influents. La baisse du tarif douanier est considérée par 11 experts sur 13 comme une menace pour la filière. Le degré d'influence de chacun des facteurs politiques sur la compétitivité de la filière selon les experts est présenté à la Figure ci-après.

Figure 21. Influence des facteurs politiques par opportunités ou menaces sur la compétitive de la filière



Source : Enquête Delphi (2017).

Les commentaires des experts laissent croire que la baisse du tarif douanier pèse déjà fort sur la compétitivité de la filière et qu'à l'avenir ce facteur expulsera beaucoup de producteurs de la filière. Cependant, ils estiment que le problème des conflits terriens ne représente pas une menace qui peut compromettre l'avenir de la filière même si ce facteur freine de nouveaux investissements dans la filière. Les conflits terriens qui pourraient affecter la filière se posent seulement au niveau du département de l'Artibonite. Même si un conflit peut éclater à tout

moment, depuis un certain temps des conflits majeurs de type terrien ne sont pas enregistrés dans ce département. Ils se montrent plutôt inquiets de l'impact des politiques favorisant la construction des maisons dans les terres jadis qui étaient des rizières.

5.3.2. Facteurs économiques et leur degré d'influence sur la performance de la filière

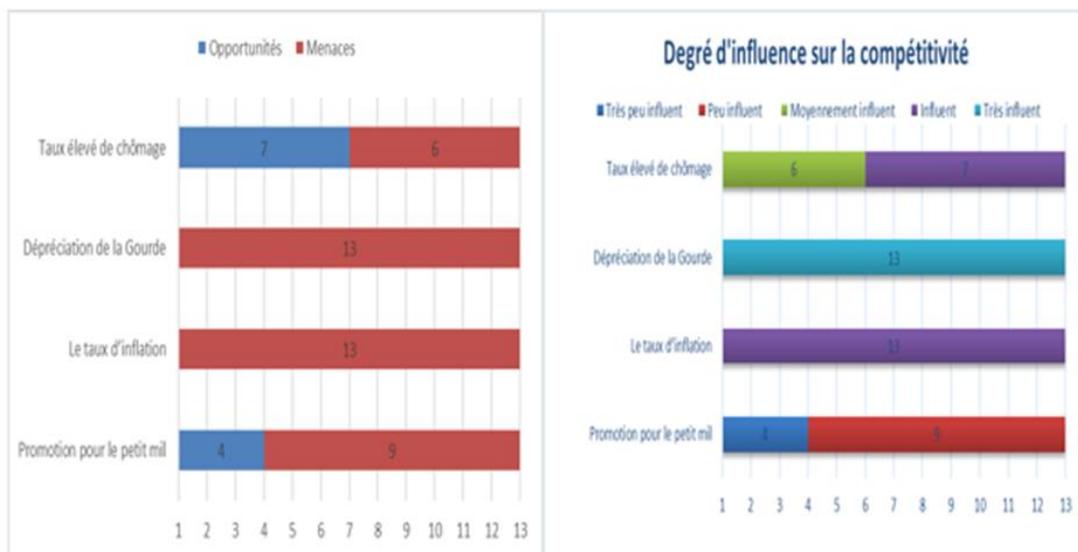
Parmi les facteurs économiques qui peuvent influencer la performance de la filière rizicole haïtienne, seul le taux de chômage est considéré comme une opportunité au développement de la filière. En effet, bien que faible, 7 experts sur 13 estiment que ce facteur est une opportunité pour la filière en matière de main-d'œuvre agricole. En effet, ils pensent que ce facteur peut aider à régler le problème d'indisponibilité de main-d'œuvre agricole. Cependant, l'image peu valorisante que les jeunes ont de l'agriculture ne semble pas confirmer que le taux de chômage peut être considéré comme une opportunité pour la filière.

D'ailleurs, pour fuir des emplois agricoles en milieu rural, un ensemble d'activités alternatives comme cireurs de chaussures, vendeurs de loterie, conducteurs de moto-taxis sont exercées par les chômeurs (MARNDR, 2010). Alors que la main-d'œuvre agricole émigrée dans les autres pays travaille dans le secteur agricole, elle refuse de pratiquer ce métier en Haïti. La dévalorisation du métier d'agriculteur en Haïti semble peser très lourd sur le secteur rizicole haïtien. De plus, le chômage peut agir sur le pouvoir d'achat des consommateurs et, ainsi diminuer la vente du riz.

Les experts (7 experts sur 13) qui considèrent le taux de chômage comme une menace s'appuient sur le fait que cela peut entraîner une diminution de la consommation du riz à cause d'une augmentation du niveau de la pauvreté en Haïti. Selon les experts, le taux de chômage est un facteur économique influent pour la compétitivité de la filière. L'augmentation du taux de chômage semble pouvoir nuire beaucoup plus à la compétitivité de la filière que d'être un avantage pour sa compétitivité.

À l'unanimité (13 experts sur 13), l'inflation et la dépréciation de la gourde sont respectivement considérées comme des facteurs économiques négatifs influents et très influents pour la compétitivité de la filière tel qu'indiqué à la Figure ci-dessous.

Figure 22. Influence des facteurs économiques en fonction des opportunités et menace pour la compétitivité de la filière.



Source : Enquête Delphi (2017).

Ces deux facteurs (inflation et dépréciation de la Gourde) ont pour conséquence d'entraîner l'érosion du pouvoir d'achat des consommateurs. En fait, la réduction du pouvoir d'achat des consommateurs urbains qui apprécient les variétés supérieures du riz local, comme le riz Sheila, qui se vendent déjà plus chers que les riz importés diminuent la compétitivité du riz local par rapport au riz importé. Étant donné la qualité inférieure du riz local en matière de présentation (emballage) et de conservation, même si le taux d'inflation élevé a aussi des effets négatifs sur la consommation du riz importé, la filière rizicole locale risque d'en souffrir beaucoup plus. Son classement comme facteur influent semble être pertinent et constituer un élément clé de succès à surveiller, puisqu'il peut influencer négativement tous les efforts qui se font au niveau du microenvironnement de la filière comme on l'a montré dans le graphique du cadre conceptuel de cette étude.

La dépréciation de la Gourde est un facteur très influent qui affecte directement l'achat des intrants notamment l'engrais et les pesticides qui sont tous des produits importés. Ce facteur contribue à augmenter les coûts de production et à réduire les marges de production qui sont déjà très faibles. D'ailleurs, les experts ont souligné les conséquences négatives pour les

riziculteurs qui sont dans une situation très difficile avec le niveau de dépréciation historique de la Gourde (en avril 2017 le dollar américain s'échange entre 70 à 75 gourdes). La dépréciation de la Gourde est donc un facteur à surveiller (donc il est un facteur clé) pour empêcher que les efforts qui se font au niveau du microenvironnement ne soient pas minés.

Le facteur promotion de petit mil est considéré par 9 experts sur 13 comme une menace pour la compétitivité. Cependant, il est considéré comme un facteur peu influent. La promotion de petit mil concerne davantage la fabrication de bière et d'autres boissons, elle ne s'intéresse pas à la consommation humaine et ne constitue donc pas un substitut au riz.

5.3.3. Facteurs socioculturels et leur degré d'influence sur la performance de la filière

Les facteurs socioculturels représentant des menaces sont très peu influents sur la compétitivité de la filière. En fait, même si 13 experts sur 13 considèrent les facteurs incendies récurrents à caractère criminel des marchés et l'insécurité généralisée en tant que menaces pour la filière, ils estiment que ces facteurs sont très peu influents en ce qui attrait à la compétitivité de la filière. Toutefois, ils reconnaissent que l'insécurité généralisée retarde certaines fois l'accès à des intrants et l'approvisionnement des marchés urbains en riz en raison du blocage des routes. Ces situations sont marginales, donc leurs niveaux d'influence sont faibles pour la compétitivité de la filière.

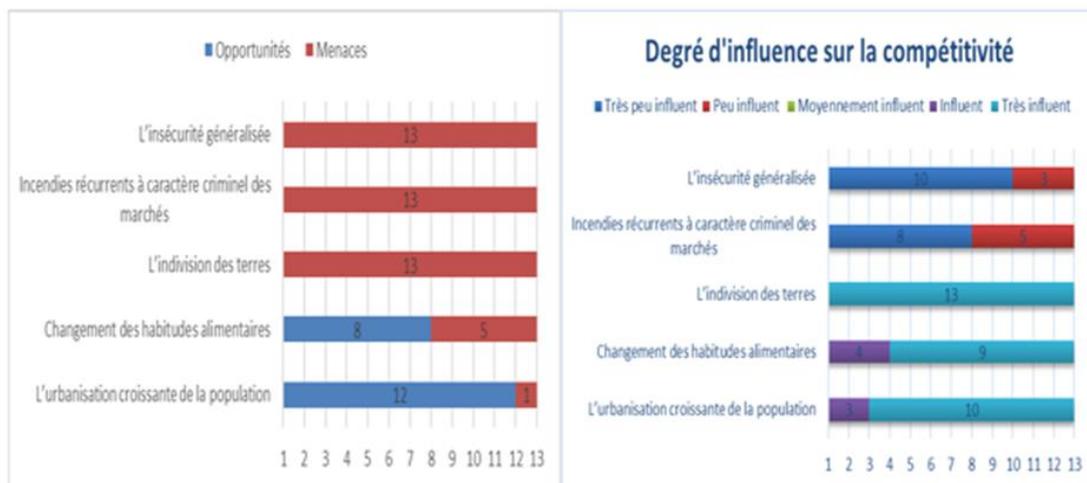
Le facteur indivision des terres recueille l'assentiment de tous les experts participants (13 experts sur 13) comme menace à la compétitivité de la filière et est considéré comme un facteur très influent pour rendre compétitive la filière rizicole haïtienne. En plus de l'insécurité foncière qui découle de l'indivision des terres, l'exiguïté des terres qui en découle empêche la mécanisation de nombreuses parcelles en riz. L'un des commentaires représentatifs des experts à l'égard de ce facteur est le suivant :

Les terres ne sont pas labourées et plantées en même temps, si un voisin a déjà labouré et planté sa parcelle, le voisin dont la parcelle se trouve en arrière de la parcelle déjà plantée ne peut recourir aux services des machines agricoles pour travailler sa parcelle sans causer des dommages à la parcelle déjà en culture.

Comme on l'a vu précédemment, la culture du riz au Japon et à Taiwan est mécanisée alors que la taille des parcelles est réduite. Il est vrai que la situation semble être plus compliquée en Haïti mais, sans vouloir dire que ce facteur n'est pas influent, il apparaît possible de rendre compétitive la filière rizicole haïtienne même avec la taille réduite des parcelles si on agit sur les autres facteurs.

L'urbanisation croissante de la population et le changement des habitudes alimentaires sont les deux facteurs socioculturels qui sont considérés comme des opportunités à la compétitivité de la filière rizicole haïtienne respectivement par 12 et 8 experts sur 13. Même si ces deux facteurs sont très influents pour la compétitivité de la filière, certains experts les considèrent plutôt comme une menace pour la compétitivité comme illustré à la Figure 23 ci-après.

Figure 23. Influence des facteurs socioculturels en fonction des opportunités et menace sur la compétitivité de la filière



Source : Enquête Delphi (2017).

Étant donné la consommation du riz plus élevée dans les milieux urbains, les experts estiment que l'augmentation de la population urbaine ferait accroître sa consommation, ce qui est conforme à la littérature. En effet, plusieurs études indiquent qu'il existe un lien positif entre l'augmentation de la consommation alimentaire et l'urbanisation (Connor et al., 1985; Lahidji, 1998; Marion, 1986). Cependant, certaines réserves sont exprimées sur la capacité des

producteurs locaux à profiter de cette augmentation de la consommation qui dans les conditions actuelles ne leur est pas favorable.

Des réserves sur le changement des habitudes alimentaires comme opportunité à la compétitivité alimentaire sont également émises par certains des experts en raison des campagnes de promotion tentant d'encourager la consommation de plus de tubercules au détriment des féculents.

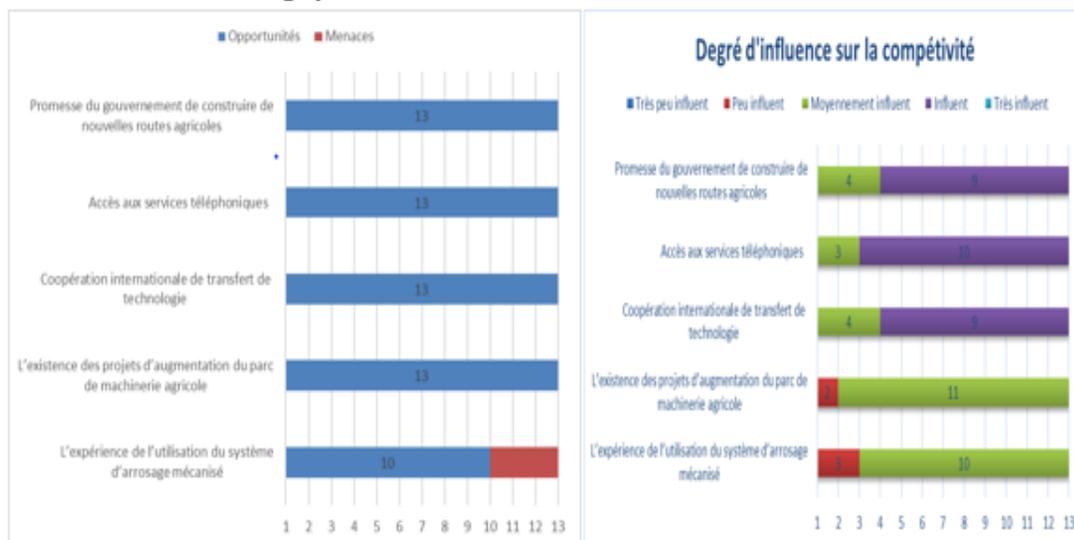
En somme, l'urbanisation croissante et le changement des habitudes alimentaires apparaissent comme des facteurs socioculturels clés primordiaux favorables aux initiatives visant l'amélioration de la compétitivité de la filière rizicole haïtienne.

5.3.4. Facteurs technologiques et leur degré d'influence sur la performance de la filière

Tous les facteurs technologiques présentés aux experts sont classés comme des opportunités pour la filière, mais avec un degré d'influence différent sur la compétitivité de la filière tel que présenté à la Figure 24.

L'expérience de l'utilisation du système d'arrosage mécanisé et l'existence des projets d'augmentation du parc de machinerie agricole sont considérées comme des facteurs positifs ayant une influence moyenne sur la compétitivité de la filière, comme illustré à la Figure 24. Beaucoup de canaux d'irrigation sont en terre battue, l'utilisation du système d'arrosage mécanisé permet de limiter le gaspillage des eaux en certains endroits, mais les expériences sont jugées insuffisantes et difficilement appropriables par les producteurs en raison du coût d'acquisition des équipements, estiment les experts.

Figure 24. Influence des facteurs technologiques en fonction des opportunités et menace sur la compétitivité de la filière



Source : Enquête Delphi (2017).

Même si les projets d'augmentation du parc de machinerie agricole et de constructions de nouvelles routes agricoles sont estimés respectivement moyennement influents et influents sur la compétitivité de la filière par les experts, dans leurs commentaires apparaissent des doutes. L'extrait ci-dessous en constitue un exemple.

La flotte de machinerie existante est sous-exploitée en raison d'une part de l'exiguïté des parcelles et d'autre part du manque de personnel formé pour les utiliser. Les rares tracteurs qui sont dans les champs sont mal utilisés et tombés en panne. Il n'existe pas des mécaniciens formés et compétents pour les entretenir. Le labourage des sols se fait sans aucun minimum de souci technique (largeur et profondeur). Je ne pense pas que l'achat de nouvelles machines va résoudre ces problèmes.

Les projets d'augmentation du parc de machinerie agricole et de construction de nouvelles routes agricoles semblent pouvoir être bénéfiques pour la compétitivité de la filière à condition d'intégrer un volet de formation technique et de mettre en place un plan d'aménagement des rizières. Il s'avère logique que l'acquisition des nouvelles machines tienne compte de la taille réduite des parcelles. L'existence des coopérations internationales de transfert technologique constitue un atout majeur pouvant aider l'exploitation du parc de machinerie agricole et l'acquisition d'équipements adaptés au contexte haïtien.

L'accès aux services téléphoniques est considéré par les experts comme un facteur technologique influent sur la compétitivité de la filière en raison de l'importance de l'information pour le marché agricole. Ils ont associé l'accès des producteurs à de petits panneaux solaires comme étant une opportunité à la compétitivité de la filière. En fait, les panneaux solaires permettent aux producteurs de recharger leur téléphone, ce qui leur permet d'avoir des informations sur les conditions du marché. Par exemple, le téléphone étant muni de radio renseigne les producteurs sur les prix, les subventions fournies par le gouvernement et le lieu où les intrants sont disponibles.

Tous les facteurs technologiques du macro environnement de la filière représentent des facteurs clés de succès favorables à l'amélioration de la compétitivité de la filière. Selon Porter (1982), les innovations technologiques sont aléatoires mais il revient à l'État de convertir des événements aléatoires en avantage concurrentiel.

5.3.5- Facteurs environnementaux et légaux et leur degré d'influence sur la performance de la filière

Aucun facteur environnemental n'est considéré par les experts comme une opportunité pour la filière rizicole haïtienne. Cependant, les facteurs environnementaux considérés comme des menaces semblent ne pas avoir de très grande influence sur la compétitivité de la filière, selon l'avis des experts. À l'exception de l'étiage des cours d'eau jugé très influent et le risque d'inondation ainsi que le phénomène El Niño qui sont jugés influents sur la compétitivité de la filière, tous les autres facteurs sont considérés comme peu ou très peu influents sur la compétitivité de la filière rizicole haïtienne, tel que renseigné à la Figure 25.

Le problème d'étiage des cours d'eau affecte directement la culture du riz irrigué qui est largement pratiquée en Haïti. En période d'étiage des cours d'eau, les cultures rizicoles subissent des stress hydriques entraînant d'énormes pertes pour les producteurs. Ce problème est récurrent, estiment les experts. L'étiage des cours d'eau observé depuis 2015 est accentué par le phénomène El Niño provoquant la perte de 50 à 70 % des récoltes. Selon les experts, si le phénomène El Niño maintient sa fréquence normale de 5 à 6 ans, son impact sur la compétitivité de la filière serait moins important. Par contre, s'il maintient une fréquence quasi

annuelle et avec l'intensité observée en 2015, les conséquences seraient néfastes pour l'avenir de la filière rizicole en Haïti.

Selon l'avis des experts consultés, les problèmes de salinisation des sols et l'impact de l'utilisation des pesticides, insecticides et engrais chimiques sont marginaux et ne constituent pas de grandes menaces environnementales pour la filière rizicole haïtienne. C'est pourquoi, les experts les considèrent respectivement comme des facteurs environnementaux peu influents et très peu influents sur la compétitivité de la filière.

Figure 25. Influence des facteurs environnementaux et légaux en fonction des opportunités et menace sur la compétitivité de la filière



Source : Enquête Delphi (2017).

Pour les facteurs légaux, la gestion foncière informelle des terres et les droits de propriété mal définis sont considérés comme les principaux facteurs légaux menaçant la compétitivité de la filière. Les modes de tenure des terres en Haïti sont informels, que ce soit l'indivision, la possession sans titres, c'est-à-dire sans acte notarié, sans procès-verbal et plan d'arpentage, constituent d'énormes contraintes légales au développement de la filière. Les experts estiment qu'ils sont très influents sur la compétitivité de la filière. Selon les experts, aucun investissement sérieux ne peut être fait dans ces conditions. Pour être compétitif par rapport aux producteurs rizicoles américains, la filière rizicole haïtienne doit répondre à un certain nombre de défis

nécessitant de l'innovation, des investissements donc des capitaux. Cependant, en raison de la pauvreté du pays, les capitaux étrangers sont nécessaires. La gestion informelle et les droits de propriétés mal définis ne permettent pas d'attirer les capitaux étrangers requis pour développer et rendre compétitive la filière.

Le tableau suivant présente une synthèse des facteurs du macro environnement (PESTEL) de la filière ainsi que le degré de leur influence sur la compétitivité de la filière.

Tableau 7. Synthèse de l'analyse PESTEL de la filière rizicole haïtienne

| Facteurs politiques | Opportunités | Menaces | Degré d'influence |
|---|---------------------|----------------|------------------------------|
| Coopération rizicole bilatérale | 13 | 0 | Influent (8/13) |
| Subvention d'engrais | 12 | 1 | Influent (9/13) |
| Baisse du tarif douanier sur le riz | 2 | 11 | Très influent (10/13) |
| Les conflits politiques liés à la réforme agraire dans les zones de production | 0 | 13 | Peu influent (11/13) |
| Facteurs économiques | Opportunités | Menaces | Degré d'influence |
| Promotion pour le petit mil | 4 | 9 | Peu influent (9/13) |
| Le taux d'inflation | 0 | 13 | Influent (13/13) |
| Dépréciation de la Gourde | 0 | 13 | Très influents (13/13) |
| Taux élevé de chômage | 7 | 6 | Influent (7/13) |
| Facteurs Socioculturelles | Opportunités | Menaces | Degré d'influence |
| L'urbanisation croissante de la population | 12 | 1 | Très influent (110/13) |
| Changement des habitudes alimentaires | 8 | 5 | Très influent (9/13) |
| L'indivision des terres | 0 | 13 | Très influent (13/13) |
| Incendies récurrents à caractère criminel des marchés | 0 | 13 | Très peu influent (8/13) |
| L'insécurité généralisée | 0 | 13 | Très peu influent (10/13) |
| Facteurs technologiques | Opportunités | Menaces | Degré d'influence |
| L'expérience de l'utilisation du système d'arrosage mécanisé | 13 | 0 | Moyennement influent (10/13) |
| L'existence des projets d'augmentation du parc de machinerie agricole | 13 | 0 | Moyennement influent (11/13) |
| Coopération internationale de transfert de technologie | 13 | 0 | Influent (9//13) |
| Accès aux services téléphoniques | 13 | 0 | Influent (10/13) |
| Promesse du gouvernement de construire de nouvelles routes agricoles | 13 | 0 | Influent (9/13) |
| Facteurs environnementaux | Opportunités | Menaces | Degré d'influence |
| Risque d'inondation | 0 | 12 | Influent (10/13) |
| Étiage des cours d'eau | 0 | 13 | Très Influent (9/13) |
| Phénomène el Nino | 0 | 13 | Influent (9/13) |
| Salinisation des sols | 0 | 13 | Peu influent (8/13) |
| Impact environnemental de l'utilisation des pesticides, insecticides et engrais chimiques | 0 | 13 | Très Peu Influent (9/13) |
| Facteurs Légaux | Opportunités | Menaces | Degré d'influence |
| Gestion foncière informelle | 0 | 13 | Très influent (7/13) |
| Définition des droits de propriété | 0 | 13 | Très influent (9/13) |

Source : Enquête Delphi (2017).

5.4- Enjeux et actions prioritaires pour le développement de la filière

Après avoir identifié les forces, faiblesses et opportunités, menaces à la compétitivité de la filière rizicole haïtienne, comme le prescrit la méthode d'analyse SWOT et PESTEL, il était demandé

aux experts d'identifier les plus importants enjeux pour la compétitivité de la filière et les actions prioritaires pour permettre le développement de la filière. Cette section les présente.

Nous avons intentionnellement demandé aux experts les enjeux les plus importants à la compétitivité de la filière afin de faire un croisement de leur réponse avec la littérature et les réponses qu'ils ont fournies sur le degré d'influence des facteurs influençant la compétitivité de la filière. Les trois plus importants enjeux soulignés par les experts (l'accès au crédit agricole, le faible tarif douanier et les problèmes liés à la qualité physique et la présentation du riz local) demeurent cohérents par rapport au niveau d'influence attribué à ces facteurs sur la compétitivité de la filière, puisqu'ils étaient catégorisés comme des facteurs ayant soit un niveau influent ou très influent sur la compétitivité de la filière.

Dans leurs commentaires, les experts ont bien précisé que les autres enjeux sont aussi importants pour la compétitivité de la filière, mais les trois enjeux cités sont les plus prégnants pour soutenir à court terme la compétitivité de la filière, ce qui semble concorder avec ce que nous avons présenté dans la revue de littérature.

Les actions prioritaires sur lesquelles les experts insistent pour permettre le développement de la filière peuvent être catégorisées en trois scénarios. Un premier scénario est basé sur un système de gestion de l'offre faisant correspondre l'offre et la demande du riz domestique par un mécanisme d'appui des producteurs et des intermédiaires de marché et un mécanisme de contrôle de la production et des importations limitées en fonction des périodes des récoltes. Ce type de scénario est comparable à une stratégie de conquête du marché intérieur par substitution d'importation proposée par Pressoir et al (2016). Cette stratégie est valable si seulement les effets de hausse des prix sur les ménages urbains vulnérables sont modérés et les profits sont réinvestis dans la filière. L'émergence de réels syndicats participant à la définition du partage de la valeur ajoutée est aussi une condition nécessaire. Pour éviter une forte pression inflationniste, le contrôle de l'importation doit se faire par un relèvement progressif des tarifs douaniers sur le riz.

Le deuxième scénario regroupant les actions prioritaires pour le développement de la filière renvoie à un système d'approvisionnement contractuel misant sur la consolidation des entreprises de commercialisation, de transformation et de distribution sous forme de compagnie ou de coopérative moderne développant des contrats avec les riziculteurs. Ce scénario semble présenter beaucoup d'avantages qui permettraient de résoudre le problème de la gestion de la qualité et de la présentation du riz domestique qui est un enjeu important à la compétitivité du riz local. Il permettrait également d'approcher le problème d'accompagnement technique des agriculteurs et d'augmenter le rendement par hectare et faciliter l'accès aux intrants et aux services agricoles puisque ces services seraient fournis par l'entreprise ou la coopérative. Selon l'OCDE (2009), l'agriculture contractuelle est bénéfique pour les petites exploitations surtout dans les pays en développement. Cependant, ce scénario ne peut pas être mis en œuvre de manière efficace sans une législation qui permettrait de protéger les parties, notamment les agriculteurs, contre l'émergence possible du pouvoir de marché de ces entreprises. L'alphabétisation des agriculteurs est aussi une condition nécessaire à la mise en œuvre d'un tel scénario. La mise en œuvre de ce scénario exige concrètement d'encourager la création de nouvelles compagnies et coopératives dans la filière tout en renforçant les capacités techniques et de gestion des dirigeants ainsi que de faciliter l'accès au crédit aux coopératives et d'appuyer la commercialisation des produits rizicoles.

Le dernier scénario émergent des actions prioritaires identifiées par les experts évoque l'intervention directe de l'État soit par la subvention directe ou par des investissements dans des entreprises de production, de commercialisation et de distribution rizicoles comme principal actionnaire. Ils préconisent la création de fonds de recherche et la création d'une école vocationnelle intégrant les coopérations internationales techniques et le financement de la publicité pour le riz local. Cette intervention doit également selon les experts, permettre la mise en valeur des terres propres à la culture du riz qui sont en jachère par la réalisation d'un plan de zonage. Ce plan de zonage doit permettre d'enregistrer les rizières et les occupants sous un angle fiscaliste. La filière rizicole haïtienne ne semble pas la seule filière qui rencontre des problèmes liés à l'insécurité foncière. Cette stratégie a été déjà proposée par Pressoir et al (2016) pour lancer le développement de toutes les filières agricoles haïtiennes de manière

générale. Cependant, ce scénario apparaît difficilement réalisable dans les conditions actuelles en considérant le faible budget dont dispose l'État haïtien.

En somme, les actions prioritaires préconisées par les experts privilégient l'élimination des faiblesses ou menaces liées à la gestion de la qualité et la présentation du riz local, au faible tarif douanier sur les importations du riz et à l'insécurité foncière pour lancer le développement de la filière. Le deuxième scénario semble plus réaliste à court terme du fait que premièrement, il existe déjà des entreprises qui passent des contrats avec des producteurs, notamment la CHPA dans l'Artibonite et KLE dans le Nord-est (cf. chapitre 4). Cela semble bien fonctionner même si des ajustements sont à prévoir. Par exemple, la mise en œuvre de ce scénario devrait conduire à fournir des encadrements techniques, faciliter l'accès au crédit aux agriculteurs au lieu de l'achat pur et simple de la production comme le fait la CHPA tel qu'expliqué au Chapitre 4. Deuxièmement, il permettrait de cerner plus de faiblesses que les autres scénarios par exemple, l'accès aux intrants à temps et les services d'accompagnement technique. Par contre, l'élimination des faiblesses et des menaces de la filière, à long terme, semble résider davantage dans la complémentarité de ces trois scénarios.

Chapitre VI

Conclusion et limites

Dans cette étude, nous cherchions à comprendre pourquoi, en Haïti, les producteurs rizicoles ne profitent pas de la croissance de la consommation locale. Partant de la revue de littérature, nous avons émis l'hypothèse d'une faible compétitivité de la filière rizicole locale par rapport au riz importé. Dans cette perspective, l'objectif de l'étude était d'identifier les facteurs internes et externes dans lesquels les producteurs rizicoles haïtiens évoluent qui conditionnent leur compétitivité et de déterminer le degré d'influence de ces facteurs sur la compétitivité de la filière. À l'aide d'une analyse SWOT et PESTEL validée par une enquête Delphi, nous avons identifié un ensemble de facteurs internes et externes qui conditionnent la situation concurrentielle de la filière rizicole haïtienne.

Grâce à cette étude, les facteurs internes et externes clés du succès constituant des faiblesses et des menaces ainsi que ceux constituant des forces et des opportunités pour la compétitivité de chaque maillon sont identifiés. Cette étude révèle que quel que soit le maillon considéré, les acteurs de la filière rizicole haïtienne font face à beaucoup plus de faiblesses et de menaces que de forces et d'opportunités, ce qui limite leur compétitivité par rapport au riz importé. Le maillon des agrofournisseurs serait le maillon le plus faible pour la compétitivité de la filière.

Que ce soit en amont de la filière en passant par le maillon des agrofournisseurs, de la production et de la transformation jusqu'au maillon de la distribution, rares sont des facteurs influents et très influents qui sont des forces. Hormis le goût, le niveau de prix du riz local (excepté les variétés Sheila, Shelda et madan Gougous), la capacité d'usinage artisanale et de séchage solaire ainsi que la maîtrise de la technique de l'étuvage et l'existence des ressources en sols non encore exploitées qui sont des forces tous les autres facteurs internes clés de succès de la filière rizicole haïtienne représentent des faiblesses. Il en va de même pour les facteurs clés de succès externes. À l'exception de certains facteurs se rapportant aux programmes et projets (achats locaux, construction et aménagement des systèmes d'irrigation), à l'augmentation de la demande et à l'existence des ressources en eau non encore exploitée qui sont des opportunités, tous les autres facteurs de succès clés sont des menaces pour la compétitivité de la filière.

Cette étude montre que certains facteurs économiques (inflation, taux de change, chômage, dépréciation de la Gourde), socioculturels (urbanisation, changement des habitudes alimentaires et le morcellement des terres) et tous les facteurs technologiques du macro environnement de la filière sont des facteurs clés qui influencent les efforts qui se font au niveau du microenvironnement de la filière que ce soit à l'interne ou à l'externe.

Cette étude révèle aussi que les facteurs de la compétitivité hors-prix de la filière rizicole haïtienne (aspect physique, emballage du produit) semblent plus déterminants que ceux de la compétitivité-prix dans le contexte de l'ouverture du marché rizicole haïtien contrairement à l'idée dominante dans la littérature qui attribue la faible compétitivité de la filière rizicole haïtienne au prix du riz importé. Les consommateurs haïtiens apprécient le riz local pour son goût, mais sa présentation et son aspect physique (conservation, brisure) ne correspondent pas à leurs attentes.

Dans l'ensemble, à la lumière des principaux résultats, le renforcement de la compétitivité de la filière rizicole haïtienne par rapport au riz importé nécessite l'amélioration de la capacité physique et d'organisation de la production, de la qualité du produit et de la perception qu'en ont les consommateurs.

Trois scénarios visant à éliminer les menaces et les faiblesses de la filière et à améliorer les forces et les opportunités pour que la filière soit compétitive par rapport au riz importé sont proposés. La gestion de l'offre du riz sur le marché par le contrôle de l'importation, la gestion des approvisionnements par contrat qui encourage la consolidation des entreprises rizicoles, incluant l'intégration de la production par les transformateurs, et l'intervention directe de l'État par des subventions et des investissements, sont les trois scénarios suggérés. À court et moyen termes, la gestion des approvisionnements par contrat semble le scénario le plus facilement réalisable en raison de la fragilité économique des consommateurs et de la capacité financière limitée de l'État à investir dans le secteur. En outre, des expériences de gestion des approvisionnements par contrat au niveau du département de l'Artibonite par la CHPA et dans le sud du pays par la coopération taiwanaise qui sont en train d'être menées semblent satisfaisantes même si des ajustements sont nécessaires. Par contre, à long terme, un

mécanisme innovant pouvant combiner l'aspect de gestion contractuelle de l'approvisionnement (au besoin intégration de la production par les transformateurs), de contrôle raisonné de la production et des importations tout en appuyant la commercialisation des produits rizicoles apparaît plus pertinent pour permettre aux producteurs rizicoles haïtiens de bénéficier pleinement de la croissance de la consommation locale.

Dans l'ensemble, l'objectif fixé dans le cadre de cette étude a été atteint. Toutefois, nous avons constaté certaines limites. L'une de ces limites est le faible consensus obtenu pour certains facteurs auprès des experts dû au fait que nous n'avons pas pu réaliser un troisième aller-retour auprès d'eux. Par exemple, en ce qui a trait au crédit financier et institutionnel dans le secteur, la confrontation dans un autre aller-retour des arguments de ceux qui le considèrent comme force à ceux qui le considèrent comme faiblesse aurait pu permettre de dégager un plus fort consensus autour de ce facteur. En outre, la base de données d'où sont tirés les experts n'a malheureusement pas permis de consulter les importateurs. Comme notre objectif consistait à obtenir des connaissances larges sur la filière rizicole haïtienne, les résultats de l'étude n'expriment que des tendances. Même si la majorité des facteurs validés par les experts concordent avec la littérature, on ne peut pas nier l'aspect subjectif qui est inhérent à toutes les études recourant à cette méthode. Cependant, le fait que nous ayons confronté les avis des experts à d'autres sources secondaires garantit la pertinence de nos résultats. De plus, malgré les limites constatées, notre travail a pour avantage de permettre l'agencement des facteurs internes et externes à la compétitivité de la filière rizicole haïtienne qui sont fragmentaires dans la littérature de manière conceptuelle et plus méthodique.

Références bibliographiques

- ACF. (2005). Manuel de partenariat (outil SWOT).
- Affaires publiques, & Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada. (2010). Méthode d'évaluation des programmes : mesures et attributions des résultats des programmes. troisième édition.
- Ahearn, M., Culver, D., & Schoney, R. (1990). Usefulness and limitations of COP estimates for evaluating international competitiveness: a comparison of Canadian and US wheat. *American Journal of Agricultural Economics*, 72(5), 1283-1291.
- Alexis, J., & Margaret, S. (1989). Cartels, collusion, and horizontal merger. *Handbook of industrial organization*, 1, 415-473.
- Alterpress. (2013). Haïti-Riz : Des réseaux de producteurs de l'Artibonite dénoncent des opérateurs financiers opportunistes.
- Ansoff, H. I. (1965). *Corporate strategy: An analytic approach to business policy for growth and expansion*: McGraw-Hill Companies.
- Augé, B., Bauzin, J.-C., Bocquillon, J.-F., Bouvier, A.-M., & Naro, G. (2017). *DCG 3 Droit social, DCG 7 Management, DCG 11 Contrôle de gestion, DCG 12 Anglais appliqué aux affaires*.
- Azima, S., Dimanche, J., Tohoue, A. M. D. A., Diagne, A., & Gafarasi, N. J.-B. (2016). Coopération entre coopératives financières et coopératives agricoles en Haïti. Travail réalisé dans le cadre du cours de gestion du développement rural. Université Laval. 35.
- Baptiste, B. J. (2005). 11th EADI General Conference.
- Bélanger, D., Coiteux, M., & Stringer, Y. (1997). *L'entreprise et son environnement économique*
Retrieved from
- Belfort, J. (2014). De nouvelles mesures pour contrer la hausse du prix de l'engrais *Le Nouvelliste*.
- Bencharif, A., & Rastoin, J.-L. (2007). Concepts et Méthodes de l'Analyse de Filières Agroalimentaires: Application par la Chaîne Globale de Valeur au cas des Blés en Algérie. *Unité Mixte De Recherche Moisa*.
- Bendech, M. A., Gerbouin-Rerolle, P., Chauillac, M., & Malvy, D. (1996). Approche de la consommation alimentaire en milieu urbain. Le cas de l'Afrique de l'Ouest. *Cahiers d'études et de recherches francophones/Santé*, 6(3), 173-179.
- Bertrand, T. (2005). Diagnostic des systèmes de culture rizicole (*Oryza sativa*, L) dans la Vallée de l'Artibonite.
- Bojin, J. S., Jean-Marc. (2005). *Les outils de la stratégie*: Éd. d'Organisation.
- Bougllet, J. (2013). La stratégie d'entreprise. Diagnostic stratégique, stratégies business, stratégies corporates. Mise en oeuvre de ces stratégies.
- Bouquet-Elkaïm, J. (2013). Colloque sur l'accès à la terre et enjeux de la réforme foncière et agraire en Haïti. Nantes 25 – 27 novembre 2013.
- Bourgeois, R. (2000). La constitution des filières et institutions quaternaires–boîtes à idée. *Fralval P*.
- Bouroullec, M. D. M., Benoit, M., da Silva Siqueira, T. T., & Izard, A. La compétitivité de filières agroalimentaires: une application sur l'élevage de viande bovine en Midi-Pyrénées.

- Bouroullec, M. D. M., Benoit, M., da Silva Siqueira, T. T., & Izard, A. (2012). La compétitivité de filières agroalimentaires: une application sur l'élevage de viande bovine en Midi-Pyrénées.
- Boussard, J.-M., Gérard, F., & Piketty, M.-G. (2005). *Libéraliser l'agriculture mondiale?: théories, modèles et réalités*: Editions Quæ.
- Brulhart, F. (2011). *Les 7 points clés du diagnostic stratégique: avec la méthode des cas*: Editions Eyrolles.
- Butault, J.-P., & Le Mouël, C. (2004). 1. Pourquoi et comment intervenir en agriculture? *Les soutiens à l'agriculture* (pp. 11-67): Editions Quæ.
- Caillet, R. (2003). *Analyse multicritère: Étude de comparaison des méthodes existantes en vue d'une application en analyse de cycle de vie*. Retrieved from
- CEPOD, C. D. E. D. P. P. L. D.-. Etude de l'inflation et recherche de solutions par l'analyse des filières. Retrieved from <http://www.cepod.gouv.sn/sites/default/files/Etude%20de%20l%E2%80%99inflation%20et%20recherche%20de%20solutions%20par%20l%E2%80%99analyse%20des%20fili%C3%A8res.pdf>
- Chalmers, C. (2014). Alerte à la déstructuration du marché du riz dans l'Artibonite.
- Chaudhary, R. C., Nanda, J. S., & Van Tran, D. (2003). *Guide d'identification des contraintes de terrain à la production de riz*: Food & Agriculture Org.
- Chéry-Frédéric, G. (1998). Politiques agricoles et développement de l'Agriculture en Haïti: Une étude de cas, la Plaine du Cul de Sac. *Mémoire présenté à la Faculté des études supérieures de l'Université Laval pour l'obtention du grade de Maître ès Arts en Géographie. Québec: Département de Géographie, Faculté des Lettres, Université Laval.*
- Chery, J. M. R. (2001). Etude de l'impact de la libéralisation commerciale dans le secteur rizicole. *Study produced for Oxfam GB.*
- CNSA. (2010). Etude de l'impact potentiel de l'instabilité des prix internationaux sur les marchés haïtiens.
- Connor, J., Heien, D., Kinsey, J., & Wills, R. (1985). Economic forces shaping the food-processing industry. *American Journal of Agricultural Economics*, 67(5), 1136-1142.
- Courbis, R. (1979). Compétitivité et croissance en économie concurrencée.
- Courleux, F., & Dedieu, M.-S. (2017). La compétitivité des filières agroalimentaires : une notion relative aux déterminants multiples.
- CSA. (2013). L'approche filière : conception, avantages et risques pour l'agriculture familiale.
- Dalkey, Norman, Helmer, & Olaf. (1963). An experimental application of the Delphi method to the use of experts. *Management science*, 9(3), 458-467.
- Damais, G. (2008). Cadrage de l'Agriculture Haïtienne. *Port-au-Prince: Inter-American Development Bank.*
- Ducos, F. (1983). Delphi et analyses d'interaction. *Futuribles*(71).
- Duret, M. (2014). Haïti-Production de riz/Importation : Autosuffisance, équilibrisme ou capitulation. Retrieved from <http://www.alterpresse.org/spip.php?article16279#.WJP-ZYWcHIU>
- Duteurtre, G., Koussou, M., & Leteuil, H. (2000). Une méthode d'analyse des filières. *Synthèse de l'atelier du, 10.*
- Ekionea, J.-P. B., Bernard, P., & Plaisent, M. (2011). Consensus par la méthode Delphi sur les concepts clés des capacités organisationnelles spécifiques de la gestion des connaissances. *Recherches qualitatives*, 29(3), 168-192.

- Europeaid. (2017). Guide d'évaluation. Retrieved from http://capacity4dev.ec.europa.eu/evaluation_guidelines/minisite/fr-bases-m%C3%A9thodologiques-et-approche/outils-d%C3%A9valuation/swot-strengths-weakness-opportuni-0
- Fontan, C. (2006). Filière agricole pour le développement rural, Bordeaux.
- Frédéric, L., & Mendez, d. V. P. (2008). La flambée des prix mondiaux du riz: crise conjoncturelle ou mutation durable? *Hérodote*(4), 156-174.
- Fréguin, S., & Devienne, S. (2006). Libéralisation économique et marginalisation de la paysannerie en Haïti: le cas de l'arçahaie. *Revue Tiers Monde*(3), 621-642.
- Gardy, L. (2007). Effets de la Dépréciation de la Gourde par rapport au Dollar Américain sur les Prix des Produits Alimentaires Distribués sur le Marché Haïtien Cas du Riz, Maïs, Poulet et Haricot sec (Période : 1990-2004)
- Grossman, G. M., & Helpman, E. (1990). Trade, innovation, and growth. *The American economic review*, 80(2), 86-91.
- IAAT. (2005). La méthode d'enquête Delphi.
- Iel, CNA, & SEBRAE. (2000). Estudo sobre a eficiência econômica e competitividade da cadeia agroindustrial da pecuária de corte no Brasil, Brasília, DF.
- Jacquemin, & Rainelli. (1984). Filière de la nation et filière de l'entreprise. *Revue Economique*.
- Janin, P. (2008). Crise alimentaire mondiale. Désordres et débats. *Hérodote*(4), 6-13.
- Johnson, G., Scholes, K., & Fréry, F. (2000). *Stratégique* (Vol. 8): Pearson Education.
- Kaufman, P. R. (2000). Special Article-Consolidation in Food Retailing: Prospects for Consumers & Grocery Suppliers. *Agricultural Outlook*(273), 18-22.
- Khamassi, & Hassainya. (2001). Analyse de la compétitivité des entreprises et des produits agro-alimentaires: Pertinence et apports de l'approche filière. *Montpellier : CIHEAM*(Padilla M. (ed), Ben Saïd T. (ed), Hassainya J. (ed.), Le Grusse P. Les filières et marchés du lait et dérivés en Méditerranée : état des lieux, Problématiques et méthodologie pour la recherche, Montpellier: CIHEAM< 2001. p. 223-238 (options Méditerranéennes : Série B. Etudes et Recherches; n. 32)).
- Khedidja, B. (2012). *La compétitivité de la filière apicole algérienne*.
- Labonne, M. (1985). Sur le concept de filière en économie agroalimentaire. *Montpellier: Institut Nacional de la Recherche Agronomique*.
- Lachaal, L. (2001). La compétitivité: Concepts, définitions et applications. *Disponibil la: <http://ressources.ciheam.org/om/pdf/c57/01600240.pdf> (accesat 25.08. 2010)*.
- Lahidji, R. (1998). Le secteur agro-alimentaire au 21e siècle. *L'Observateur de l'OCDE*(210), 28-31.
- Larose, S., & Voltaire, F. (1984). Structure agraire et tenure foncière en Haïti in Caraïbes. *Anthropologie et Sociétés Québec*, 8(2), 65-85.
- Latour, C. (2013). LA GESTION GLOBALE EN RESTAURATION - LE MODULE 4 Guide d'analyse de l'environnement externe de l'entreprise... (les dimensions contextuelles).
- Latruffe, L. (2010). Compétitivité, productivité et efficacité dans les secteurs agricole et agroalimentaire. *OECD Food, Agriculture and Fisheries Working Papers, No. 30*. doi:10.1787/5km91nj6929p-fr
- Lavigne Delville, P. (2010). Sécurisation foncière, formalisation des droits, institutions de régulation foncière et investissements. Pour un cadre conceptuel élargi. *Revue des questions foncières*, 1(10), 5-34.
- Le Groupe CJ. (2012). Haïti : Étude de la filière riz 72.
- Learned, Christiansen CR, Andrews K, & W.D, G. (1969). *Busines policy, text and cases, homewood II: Irvin*.

- Louiny, F. (2014). Vers le développement de la production rizicole dans la Vallée de l'Artibonite.
- Maleki, K. (2009). *Méthodes quantitatives de consultation d'experts: Delphi, Delphi public, Abaque de Régnier et impacts croisés*: Editions Publibook.
- Marion, B. W. (1986). Interrelationships of market structure, competitive behavior, and market/firm performance: The state of knowledge and some research opportunities. *Agribusiness (1986-1998)*, 2(4), 443.
- Marmol, T. d. (2015). L'analyse PESTEL et le macroenvironnement: comprendre son milieu et anticiper son évolution.
- MARNDR. (2010). Production et développement des filières composante renforcement de l'accès aux intrants et services agricoles.
- MARNDR, B. M. (2005). Développement rural en Haïti: diagnostic et axes d'intervention. *Port-au-Prince: Etude dirigée par le Ministère de l'Agriculture, des Ressources Naturelles et du Développement Rural/Banque Mondiale-Unité du Développement Social et Environnemental Durable Région de l'Amérique Latine et des Caraïbes*.
- Marques, P., Barcellos, J., McManus, C., Oaigen, R., Collares, F., Canozzi, M., & Lampert, V. (2011). Competitiveness of beef farming in Rio Grande do Sul State, Brazil. *Agricultural Systems*, 104(9), 689-693.
- Martin, L. (1991). Agribusiness Competitiveness across National Boundaries. *American Journal of Agricultural Economics*, 73.
- Martin, L., Westgren, R., & van Duren, E. (1991). Agribusiness competitiveness across national boundaries. *American Journal of Agricultural Economics*, 73(5), 1456-1464.
- Mathurin, E., & Bayard, B. (2008). État des lieux de la sécurité alimentaire en Haïti (The state of food security in Haiti). *Consultants' report. Port-au-Prince*.
- McGuigan, C. (2006). Agricultural liberalisation in Haiti. *London: Christian Aid*.
- Ménard, C., & Valceschini, E. (2005). New institutions for governing the agri-food industry. *European Review of Agricultural Economics*, 32(3), 421-440.
- Michel, & Gervais. (2011). *Stratégie de l'entreprise*: Economica.
- Monfort, J., Dutailly, J.C. . (1983). Les filières de production.
- Mongeau, P. (2008). *Réaliser son mémoire ou sa thèse : côté jeans et côté tenue soirée*: PUQ.
- Norton, R. D. (2005). *Politiques de développement agricole: concepts et expériences (Vol. 2)*: Food & Agriculture Org.
- OCDE. (2007). Études économiques de l'OCDE : Norvège 2007
- Okoli, C., & Pawlowski, S. D. (2004). The Delphi method as a research tool: an example, design considerations and applications. *Information & management*, 42(1), 15-29.
- OMC. (2002). Examen des politiques commerciales.
- OMC. (2003). *EXAMEN DES POLITIQUES COMMERCIALES HAÏTI*. Retrieved from
- OMC. (2004). Examen de la politique commerciale d'Haïti.
- Oxfam-America. (2010). Défis et occasions pour l'agriculture dans le cadre de la reconstruction d'Haïti.
- Pecos, P. (2003). Le secteur rizicole haïtien : de la nécessité d'un minimum de protection, Inter-réseaux/Forum sur le commerce des Produits agricoles, Paris, France.
- Pecos, P. (2006). Quelle Politique de sécurité agro-alimentaire pour Haïti ? *Alterpress*.
- Piroux, M. (2006). *Consommer éthique: un choix*: LUC PIRE EDITIONS.
- Porter, M. (1982). Choix stratégique et concurrence: Techniques d'analyse des secteurs et de la concurrence dans l'industrie. *Economica*.
- Porter, M. E., & Lavergne, P. (1986). L'avantage concurrentiel.

- Rastoin, J.-L., AYADI, N., & MONTIGAUD, J.-C. (2005). *Vulnérabilité régionale à l'ouverture commerciale internationale: le cas des fruits et légumes dans l'Euro-Méditerranée*. Paper presented at the Colloque Rinos (Réseau Intégration Nord Sud) Montréal.
- Rastoin, J.-L., & Ghersi, G. (2010). *Le système alimentaire mondial: concepts et méthodes, analyses et dynamiques*: Éditions Quae.
- Sekkat, K. (1987). Filières de production : revue de la littérature et comparaison avec la théorie néo-classique *L'actualité économique*, 63. doi:10.72026014ar
- Senauer, B. (2001). *The food consumer in the 21st century: new research perspectives* (Vol. 1): Citeseer.
- Sergot, J. (2002). Libéralisation des marchés agricoles, expérience haïtienne, Inter-réseaux/Forum sur le Commerce des produits agricoles, Paris, France.
- Sharples, J. (1990). Cost of production and productivity in analyzing trade and competitiveness. *American Journal of Agricultural Economics*, vol, vol. 72, no 5,.
- Spitezki, H. (1995). *La stratégie d'entreprise: compétitivité et mobilité*: Economica.
- St-Dic, R. (2013). *Économie du secteur agro-industriel haïtien EDR-5120 Notes de cours FAMV*.
- Tallec, F., & Bockel, L. (2005). L'approche filière: analyse fonctionnelle et identification des flux. *EASYPol, Organisation des Nations Unies pour l'Alimentation et l'Agriculture, FAO*.
- Temple, L., Marie, P., & Bakry, F. (2008). Les déterminants de la compétitivité des filières bananes de Martinique et de Guadeloupe. *Economie rurale*(6), 36-54.
- Thomas, F. (2014). Haïti: un modèle de développement anti-paysan: Cetri.
- USAI, U. S. A. e. I. (2015). *Situation de la filière riz 2014-2015*.
- Vivas, E. (2010). Contradictions du système alimentaire mondial: Inprecor.

Annexe 1. Lettre adressée aux experts

Bonjour,

Je suis Jude Dimanche, étudiant au programme de maîtrise en agroéconomie à l'Université Laval au Québec (Canada).

Sous la direction du professeur Daniel-Mercier Gouin, dans le cadre de mon mémoire, je procède à un recueil d'information par la méthode de consultation des experts sur la compétitivité de la filière rizicole haïtienne.

Pour y parvenir, nous sollicitons la participation des personnes comme vous qui avez l'expertise dans le domaine, soit par vos écrits ou votre travail, dans le secteur agricole haïtien. C'est pourquoi vous avez été choisi pour participer à cette étude. Votre participation impliquera de répondre au questionnaire en pièce jointe, ce qui vous prendra plus ou moins 30 minutes de votre temps.

Je vous serais très reconnaissant d'accepter de participer à la présente étude et de nous recommander à toute autre personne qui souhaiterait participer à l'étude et en lui acheminant le questionnaire par courriel tout en nous mettant en copie, afin que nous puissions suivre le processus.

N'hésitez pas à nous contacter si vous avez des questions.

Je vous en remercie.

Jude DIMANCHE

Candidat à la maîtrise en Agroéconomie (Université Laval)
2325 Rue de l'Université, Québec City QC G1V 0A6
E-mail : jude.dimanche.1@ulaval.ca

Daniel-M. Gouin, professeur

Titulaire de la Chaire d'analyse de la politique agricole
et de la mise en marché collective
Local 4401, pavillon Paul-Comtois, Université Laval
Québec (Québec) G1V 0A6
Courriel : dmgouin@eac.ulaval.ca
Tél. : (418) 656-2131, poste 3361



Annexe 2. Questionnaire de l'enquête Delphi

Enquête Delphi—Compétitivité de la filière rizicole haïtienne vis-à-vis du riz importé

Questionnaire Juin 2017

Nom de l'expert _____

Entre 1986 et 2012, la consommation du riz en Haïti a plus que doublé, parallèlement on constate une faible progression de la production locale et, en corollaire, une évolution à la hausse de l'importation durant cette même période. Les producteurs nationaux semblent ne pas avoir pu bénéficier pleinement de la croissance de la consommation locale. Cela pose le problème de la compétitivité (prix, quantité, qualité) de la filière par rapport à l'importation rizicole. La littérature sur la filière rizicole en Haïti relève un ensemble de facteurs qui influencent la compétitivité de la filière.

Le présent questionnaire vise à obtenir votre avis et vos commentaires sur le degré d'influence que certains facteurs peuvent avoir sur le niveau de la compétitivité du riz local vis-à-vis du riz importé. Vous serez aussi invité à proposer et commenter d'autres facteurs non mentionnés qui vous semblent pertinents à la compétitivité de la filière.

I-Microenvironnement de la filière

1.1. Dans les tableaux suivants, commenter les facteurs et veuillez noter leur degré d'influence sur la compétitivité de la filière par rapport au riz importé

Tableau 1. Forces et faiblesses de l'approvisionnement en intrants et leur degré d'influence sur le niveau de compétitivité de la filière du riz local par rapport au riz importé.

| Facteurs | Commentaires |
|---|--------------|
| Les Intrants | |
| Réseau de distribution d'intrants | |
| Disponibilité d'intrants | |
| Prix des intrants | |
| Existence des institutions et du savoir-faire en semences | |
| Qualité des semences | |

| | |
|----------------------------------|--|
| Potentiel génétique des semences | |
| Autres facteurs | |
| | |

Tableau 2. Forces et faiblesses de la production et leur degré d'influence sur le niveau de compétitivité de la filière du riz local par rapport au riz importé.

| Facteurs | Commentaires |
|---|---------------------|
| La terre et l'accès à l'eau | |
| Existence d'un potentiel de ressources en sols non encore exploité | |
| La taille des parcelles | |
| L'existence d'une pratique traditionnelle de cultures irriguées | |
| L'efficacité du Système d'irrigation | |
| Production et opérations post-récolte | |
| Outils et niveau de mécanisation | |
| Coût de production | |
| Rendement | |
| La gestion des opérations post récolte (abatage, séchage, stockage) | |
| Capacité de stockage des producteurs | |
| Financement et organisation | |
| Accès au crédit | |
| Assurance agricole | |
| Autofinancement | |
| Niveau d'organisation des producteurs | |

| | |
|------------------------|--|
| Autres facteurs | |
| | |

Tableau 3. Forces et faiblesses de la transformation et des intermédiaires et leur degré d'influence sur le niveau de compétitivité de la filière du riz local par rapport au riz importé.

| Facteurs | Commentaires |
|---|---------------------|
| Stockage et manutention | |
| Entreposage artisanal | |
| Capacité d'usinage artisanal | |
| Infrastructures de séchage | |
| Séchage solaire | |
| Capacité de stockage des Sarah rurales | |
| Efficacité des techniques et équipements de transformation | |
| Âge et performance des moulins de décortiquage | |
| Taux d'usinage | |
| Taux de brisure | |
| Formation des opérateurs des moulins | |
| Disponibilité de pièces de rechange pour réparer à temps les ateliers existants | |
| Maîtrise de la technique de l'étuvage | |
| Financement | |
| Fonds de roulement des « madan Sarah » | |
| Accès au crédit | |

| | |
|------------------------|--|
| Autres facteurs | |
| | |

Tableau 4. Forces et faiblesse de la distribution et commercialisation et leur degré d'influence sur le niveau de compétitivité de la filière du riz local par rapport au riz importé.

| Facteurs | Commentaires |
|--|---------------------|
| Organisation de la distribution | |
| Réseau de commercialisation du riz | |
| Niveau d'organisation de la commercialisation | |
| Qualité et prix | |
| Niveau de qualité physique du riz | |
| Le goût du riz local | |
| Présentation (emballage) du produit par rapport aux attentes des consommateurs urbains | |
| Niveau du prix du riz local par rapport au riz importé | |
| Autres facteurs | |
| | |

Tableau 5. Opportunités et menaces de la filière et leur degré d'influence sur le niveau de compétitivité de la filière du riz local par rapport au riz importé.

| Facteurs | Commentaires |
|---|---------------------|
| Structure de marché et production | |
| Demande sur le marché local | |
| Risque d'occurrence d'une crise rizicole mondiale | |

| | |
|--|--|
| Concentration des importateurs de riz | |
| Possibilité d'exportation | |
| Disponibilité de la main-d'œuvre | |
| Existence de nouvelles variétés moins exigeantes en intrants. | |
| Programmes et projets | |
| Programme d'achat des produits locaux | |
| Aide alimentaire en riz | |
| Existence des projets visant la construction de nouveaux systèmes d'irrigation | |
| Présence de plusieurs projets d'appui à la filière | |
| L'harmonisation des interventions | |
| Gestion foncière et ressources en eau | |
| La sécurisation foncière | |
| Le niveau de la rente foncière | |
| Existence de potentielles ressources en eau non encore exploitées | |
| Planification et gestion intégrée des ressources en eau | |
| Production et financement | |
| Crédit financier institutionnel à l'agriculture | |

II- Macro environnement de la filière rizicole haïtienne

2.1-Dans le tableau ci-dessous, veuillez commenter les facteurs suivants influençant la compétitivité de la filière, selon qu'ils constituent une opportunité ou une menace et veuillez noter leur niveau d'influence sur la performance de la filière.

| Facteurs pouvant influencer la compétitivité de la filière | Commentaires |
|--|--------------|
| POLITIQUES | |
| Coopération rizicole bilatérale | |
| Subvention d'engrais | |
| Baisse du tarif douanier sur le riz | |
| Les conflits politiques liés à la réforme agraire dans les zones de production | |
| ÉCONOMIQUES | |
| Augmentation de la demande nationale du riz | |
| Promotion pour le petit mil | |
| Le taux d'inflation | |
| Dépréciation de la Gourde | |
| Taux élevé de chômage | |
| SOCIOCULTURELS | |
| L'urbanisation croissante de la population | |
| Changement des habitudes alimentaires | |
| L'indivision des terres | |
| Conflits fonciers | |
| Incendies récurrents à caractère criminel des marchés | |
| L'insécurité généralisée | |

| TECHNOLOGIQUES | |
|---|--|
| L'expérience de l'utilisation du système d'arrosage mécanisé | |
| L'existence des projets d'augmentation du parc de machinerie agricole | |
| Coopération internationale de transfert de technologie | |
| Accès aux services téléphoniques | |
| Promesse du gouvernement de construire de nouvelles routes agricoles | |
| ENVIRONNEMENTAUX | |
| Risque d'inondation | |
| Étiage des cours d'eau | |
| Phénomène el Nino | |
| Salinisation des sols | |
| Impact environnemental de l'utilisation des pesticides, insecticides et engrais chimiques | |
| LÉGAUX | |
| Gestion foncière informelle | |
| Définition des droits de propriété | |

III- Questions générales

| Questions | Réponses | Commentaires |
|---|---------------|--------------|
| Selon vous, quels sont les trois plus importants enjeux internes à la compétitivité de la filière vis-à-vis du riz importé? | 1- 2- 3 | |
| Selon vous quelles sont les trois actions prioritaires pour permettre le développement de la filière? | 1 2 3 | |