

## 5. Le pouvoir aux producteurs

Création d'un réseau de laiteries propre à des groupes de paysans locaux en Haïti



Des élèves de l'école de Limonade viennent chercher du lait frais stérilisé à la laiterie Lèt Agogo, en face de leur école. ©Suzi O'Keefe/Oxfam

**Lèt Agogo, un projet initié et géré par une ONG haïtienne (Veterimed), a permis de créer un réseau de petites laiteries proposant lait et fromages sur les marchés locaux. L'implication d'associations de paysans locaux pour approvisionner les laiteries en lait a été la clé de la réussite du projet. En retour, les paysans bénéficient d'un soutien technique et matériel et tirent parti de la mise en commun des activités de marketing et des contributions. Au final, leurs revenus ont augmenté et les femmes, notamment, ont pu jouer un rôle économique plus déterminant. La prochaine étape consiste à déployer le réseau à l'échelle nationale, en recourant à un modèle de franchise qui permette la propriété partagée entre les producteurs, les transformateurs et le détenteur de la marque, et qui transfère la responsabilité de la gestion de chaque laiterie aux producteurs eux-mêmes.**

## Introduction

Ce document relate l'histoire du projet Lèt Agogo depuis sa création en 1999 jusqu'en 2009. Il a été rédigé en grande partie avant que le tremblement de terre dévastateur ne frappe Haïti le 12 janvier 2010. Les paragraphes suivants décrivent brièvement la manière dont le projet a été affecté par le séisme, ainsi que les plans proposés pour le faire progresser pendant la période de reconstruction.

Les conséquences du tremblement de terre sont immenses, avec 238 000 morts, un million de personnes relogées dans des abris d'urgence et un demi-million de personnes supplémentaires déplacées à l'intérieur du pays. Les victimes ont perdu des biens personnels et publics, ainsi que leur activité productive. La majeure partie de la capitale, Port-au-Prince, a été détruite. Les dommages causés aux infrastructures nuisent à la disponibilité et à l'accessibilité des services de base. La destruction des routes a limité les déplacements, l'approvisionnement alimentaire et d'autres formes de commerce. De nombreuses personnes ont perdu leur foyer, leur capital social et leurs réseaux de soutien et sont davantage exposées à la criminalité et aux maladies, en pleine expansion depuis la catastrophe.

Le projet Lèt Agogo n'a pas été épargné par le tremblement de terre. Avec le soutien de Veterimed<sup>1</sup>, une ONG locale, le projet a créé un réseau de petites laiteries dans l'optique d'accroître les revenus des petits paysans. Des écoles gouvernementales, principalement basées à Port-au-Prince, figuraient parmi les principaux clients des laiteries. Le séisme a détruit 80 % des écoles de la capitale et les autres écoles sont restées fermées pendant plusieurs mois, si bien que le projet a perdu son plus important client. Les dégâts des routes dans et autour de Port-au-Prince et dans les autres secteurs touchés ont empêché toute distribution de lait sur une zone plus vaste. N'ayant aucun débouché pour commercialiser leur production de lait, certains producteurs ont été contraints de vendre leur bétail. La majorité de la production de lait était auparavant vendue aux écoles publiques, mais suite au tremblement de terre, l'État n'a plus été en mesure de payer ses factures.

Le séisme a mis en lumière certaines faiblesses du projet, notamment sa dépendance vis-à-vis d'une base de clients trop limitée, la complexité des chaînes d'approvisionnement et logistique, ainsi que sa vulnérabilité en cas de retards de paiement de l'État. En revanche, des qualités certaines de leadership se sont développées dans le cadre du projet. Les organisations concernées se sont montrées à la fois compétentes et efficaces, et ont su réagir et innover face à des événements aussi imprévisibles et éprouvants.

Peu après le séisme, les partenaires du projet ont pu coopérer avec le Programme alimentaire mondial (PAM) à l'élaboration d'un

programme d'aide alimentaire d'urgence. À plus long terme, ils se sont engagés dans un processus de décisions stratégiques et se sont entendus pour concevoir un nouveau plan de développement. Celui-ci intégrera une analyse complète du modèle de production du projet, ainsi que de son modèle de distribution. La deuxième phase du projet sera déployée en 2011 avec le soutien d'Oxfam.

Avant le séisme, Haïti était déjà un des pays les plus pauvres du monde. L'instabilité politique, la guerre civile, les catastrophes naturelles, la déforestation et les politiques de libéralisation de l'économie ont toutes concouru à aggraver les causes structurelles de la pauvreté. Le pays se classe 149<sup>e</sup> (sur 183) sur l'Indice de développement humain défini par le PNUD, avec 72,1 % de la population vivant avec moins de 2 dollars par jour, et même 54,9 % vivant avec moins de 1,25 dollar par jour (PNUD).<sup>2</sup>

Plus des trois quarts des Haïtiens travaillent dans l'agriculture ou dépendent de ce secteur comme moyen de subsistance<sup>3</sup>. Pourtant, l'agriculture connaît un sérieux déclin depuis une vingtaine d'années, tant du point de vue des niveaux de production que du volume des exportations agricoles.<sup>4</sup> La crise politique permanente et les politiques néolibérales menées à la fin des années 1980 ont contribué à une diminution conséquente de la production nationale et ont exacerbé l'insécurité alimentaire des populations pauvres et marginalisées. Selon une estimation du PAM, 25 % des foyers ruraux étaient en situation d'insécurité alimentaire en 2007.<sup>5</sup> Les taxes d'importation ont été réduites, voire supprimées, sur la majorité des produits agricoles. Les marchés locaux ont donc été inondés de produits subventionnés envoyés par les pays industrialisés et les producteurs locaux ont dû lutter pour rester compétitifs.<sup>6</sup> Au milieu des années 1990, toutes les usines de transformation du lait avaient fermé en Haïti.<sup>7</sup>

Les petits paysans haïtiens cultivent généralement moins de deux hectares de terre, sans irrigation et équipés d'outils rudimentaires. Des investissements importants sont requis dans l'agriculture afin d'augmenter la productivité des petits paysans, de réduire les importations de produits alimentaires et de les remplacer par une production intérieure. Par conséquent, la promotion de nouveaux domaines de production locale (comme les produits laitiers) constitue une opportunité majeure d'optimiser les revenus et de renforcer la sécurité alimentaire.

## Le projet derrière Lèt Agogo

En Haïti, la consommation annuelle de lait est estimée à 130 000 tonnes, dont 45 000 tonnes sont produites au niveau local.<sup>8</sup> Pourtant, avec un cheptel estimé entre 450 000 et 675 000 vaches laitières, la production nationale pourrait atteindre 145 000 tonnes.<sup>9</sup> En raison d'une capacité technique insuffisante et d'une

infrastructure inadaptée pour la transformation et la commercialisation, 100 000 tonnes de lait sont gaspillées chaque année. Certains paysans vendent leur lait à des négociants, mais les prix sont généralement faibles et le marché n'est pas fiable. De nombreux paysans ne traitent plus leurs vaches, car ils sont dans l'incapacité de vendre le lait immédiatement ou de le conserver. Dans le même temps, le lait et les produits laitiers constituent la deuxième plus grande catégorie de produits alimentaires importés, pour un total de 40 millions d'euros (59 millions de dollars) de lait concentré, de lait UHT, de yaourts et de fromages importés en Haïti chaque année.<sup>10</sup>

L'ONG haïtienne Veterimed tente de remédier à cette situation via son projet Lèt Agogo, qui entend offrir des points de vente sécurisés aux petits producteurs laitiers. Créé en 1999, Lèt Agogo a construit un réseau national de 13 micro-laiteries qui transforment le lait fourni par des associations de paysans locaux en une gamme de produits (lait stérilisé en bouteilles, lait pasteurisé, yaourts aromatisés et fromages artisanaux) vendus avec profit via différentes filières (vendeurs ambulants, supermarchés, programme des écoles gouvernementales) en Haïti. Outre des associations de paysans, le projet implique d'autres ONG et institutions (dont Christian Aid, la FAO, l'Union européenne et Vétérinaires sans frontières), ainsi que des groupes de femmes et de jeunes, dont l'AFIDEP (African Institute for Development Policy). Il reçoit un soutien financier de plusieurs sources, mais est soutenu depuis le départ par Oxfam Grande-Bretagne.

#### **Encadré 1 : Fonctionnement de Lèt Agogo<sup>11</sup>**

Chaque jour, les paysans et leurs enfants livrent leur production de lait frais à pied, à bicyclette ou à dos d'âne aux laiteries Lèt Agogo dans le pays. Dans ces laiteries, le personnel teste rigoureusement le lait (dilution, impuretés) pour garantir la meilleure qualité possible. Les laiteries transforment près de 600 l de lait chaque jour. Elles se sont bien adaptées aux fréquentes coupures d'électricité en Haïti, transformant le lait en fromages, yaourts et lait stérilisé en bouteilles par le biais de techniques simples requérant uniquement du propane et une alimentation en eau courante.

Sur ces produits, la marge bénéficiaire moyenne est de 0,02 dollar par bouteille de yaourt, 0,10 dollar par bouteille de lait stérilisé et 1,80 dollars par livre de fromage. Le lait stérilisé est souvent parfumé à la vanille, au chocolat ou à la fraise et peut être conservé frais dans des bouteilles résistantes à la chaleur pendant neuf mois sans qu'il soit nécessaire de le réfrigérer.

Dans certaines régions, les laiteries représentent une occasion inédite pour les producteurs de vendre leur lait. Richard Joseph, président d'une association de producteurs à Terrier Rouge, explique : « Avant la création de la laiterie, j'avais des vaches à la maison, mais je ne vendais pas beaucoup de lait, car les acheteurs locaux n'en offraient pas un bon prix. Depuis l'ouverture de la laiterie dans notre communauté, je sais qu'il existe un endroit sûr où je peux proposer mon lait à la vente. »

Les laiteries ont signé des contrats avec des écoles gouvernementales, qui achetaient entre 1 500 et 5 000 bouteilles de lait chaque semaine avant le tremblement de terre. Cela permettait aux producteurs de bénéficier de prix fixes : 1,50 dollar par gallon (3,8 litres) au lieu de 1 à 1,40 dollar dans la rue. Contrairement aux acheteurs occasionnels dans la rue, les laiteries pouvaient en outre garantir aux producteurs des revenus réguliers. Sur la totalité des producteurs interrogés, 89 % ont indiqué que leurs revenus annuels avaient augmenté depuis leur adhésion au réseau Lèt Agogo, contre seulement 26 % des producteurs en dehors du réseau pour une augmentation similaire.

La majorité des producteurs ont utilisé ces revenus supplémentaires pour payer les frais d'inscription de leurs enfants à l'école. Un producteur de Terrier Rouge a pu payer les frais de scolarité pour sept de ses enfants, puis en a envoyé deux à l'université. « Sans la vente du lait, jamais ils n'auraient pu rejoindre les bancs de l'école », précise-t-il.

De nombreux producteurs recueillent leurs bénéfices après plusieurs mois et investissent dans des articles tels que des motos ou du bétail, qu'ils peuvent utiliser pour accroître encore leurs revenus. D'autres ont simplement amélioré leurs conditions de vie, en réparant leur toiture ou en construisant de nouvelles maisons.

Veterimed a suivi un modèle de franchise en propriété partagée pour construire le réseau Lèt Agogo. Des investisseurs sont identifiés pour financer la construction d'une laiterie, l'achat d'équipements et l'embauche de personnel. Les laiteries utilisent un équipement de base et facile à entretenir, parfaitement adapté au contexte local et requérant un investissement initial relativement modeste. Chaque laiterie emploie entre 5 et 15 salariés.

Plus important encore, le modèle impose que les producteurs laitiers des environs se regroupent en une association qui coordonne la production et la livraison de lait à la laiterie. Veterimed œuvre pour un renfort des capacités et propose des formations techniques aux membres de l'association et, selon le financement disponible, peut également proposer d'autres services tels que des puits d'eau ou des vaches (des vaches sont fournies pour impliquer plus spécifiquement les femmes dans le projet). Un comité de direction incluant des représentants des paysans est présent dans chaque laiterie.

Une centrale d'achat et de commercialisation (ou Unité centrale) financée par Veterimed coordonne la commercialisation et la vente pour toutes les laiteries : recherche des clients, négociation des contrats et aide aux laiteries pour le renouvellement des stocks d'équipement et d'emballage. L'Unité centrale s'octroie une faible marge pour couvrir les coûts de ces services. Chaque laiterie livre ensuite ses produits aux clients, touche une faible marge pour couvrir ses propres dépenses et verse une prime aux producteurs.

Outre la transformation des produits, Lèt Agogo a pour autres objectifs d'accroître la production laitière en améliorant les services vétérinaires et la qualité de l'alimentation des animaux, de réduire le taux de mortalité des animaux, de fournir un soutien structurel aux

associations et de promouvoir la consommation de produits laitiers à l'échelle nationale. À ce jour, les laiteries du programme représentent environ 0,4 % du marché laitier national, et un peu plus de 1,1 % du marché pour la production laitière intérieure.<sup>12</sup> Les produits Lèt Agogo sont les seuls produits laitiers du marché issus de la production locale.

## Perspectives de déploiement

Le modèle de franchise a été encouragé pour permettre la reproduction d'une activité rentable dans tout le pays. Le personnel du programme a identifié les facteurs clés suivants garantissant l'évolutivité du modèle.

### **Promotion d'un modèle adapté au contexte local**

Le modèle adopté est simple et permet de couvrir une vaste région géographique avec de nombreuses petites laiteries essaimées sur tout le territoire, plutôt qu'un nombre restreint de centrales plus importantes, mais qui resteraient inaccessibles en raison de la piètre qualité des infrastructures. Tout en facilitant la collecte du lait, ce modèle développe la notion de marque nationale, soutient le marketing de manière centralisée et permet de réaliser des économies d'échelle. La centralisation des achats en grande quantité (des bouteilles en verre, par exemple) permet à chaque laiterie de réaliser des économies et de bénéficier d'outils qui seraient sinon inabordables.

### **Élaboration de produits variés et rentables**

Les stratégies de production et de commercialisation visent à accroître le potentiel marchand des produits Lèt Agogo grâce à la diversification et en proposant des produits adaptés aux goûts des consommateurs locaux. Un contrat signé avec le gouvernement pour la livraison de lait dans les écoles a entraîné une augmentation importante des bénéfices. Avant le tremblement de terre, les écoles situées à proximité des laiteries achetaient entre 1 500 et 5 000 bouteilles de lait par semaine, selon la taille de l'école. Le prix de détail du lait permettait de réaliser une marge bénéficiaire confortable de 10 gourdes (0,27 dollar) par bouteille pour chaque laiterie. Si la plupart des laiteries produisent du lait stérilisé et des yaourts, d'autres proposent des fromages et du lait pasteurisé. Une étude sur les produits les plus rentables orientera les futures décisions sur les produits à privilégier.<sup>13</sup>

### **Encadré 2. Création d'associations de producteurs autonomes**

La création d'associations de producteurs locaux pour chaque laiterie est au cœur du projet Lèt Agogo. Ces associations constituent des sources de soutien et des réseaux de partage des connaissances pour les paysans, comme l'explique un paysan bénéficiaire de Bon Repos : « Si j'ai un problème avec une de mes bêtes, je peux désormais m'adresser à un réseau structuré de personnes à qui demander des conseils. Mes vaches sont bien moins souvent malades, ce qui me permet de proposer plus de lait à la vente. »

À Limonade au nord-est d'Haïti, où la première laiterie Lèt Agogo a ouvert en 2002, des associations de femmes ont dispensé à leurs membres des formations sur l'égalité hommes-femmes, ce qui les a aidées en tant que productrices, ainsi qu'au sein du foyer. De nombreuses femmes savent désormais que les hommes ne doivent pas nécessairement être les seuls décideurs, et qu'elles ont également un rôle important à jouer dans ce processus.

Via ces associations, Veterimed a lancé un programme d'amélioration des espèces de fourrage et encouragé la construction de puits afin d'améliorer la qualité et la disponibilité des aliments et de l'eau pour le bétail. L'ONG a également mis en place des services vétérinaires.

À long terme, l'objectif de Veterimed est de remettre la gestion des laiteries Lèt Agogo aux associations de producteurs. À cette fin, l'ONG propose à ces associations des formations sur divers sujets (juridique, gestion organisationnelle, administration, etc.) dans l'optique de créer des entités autonomes pouvant assumer la pleine gestion des laiteries deux à quatre ans seulement après leur création. Jusqu'à présent, toutefois, une seule des treize laiteries actuelles (celle de Limonade) est dirigée par les producteurs. Il est prévu de développer le système de gouvernance de Lèt Agogo/Veterimed afin que les autres laiteries suivent au cours de la durée de vie du projet.

### **Une présence sur l'ensemble du marché**

La coopération entre Oxfam Grande-Bretagne et Veterimed vise à garantir que Lèt Agogo peut intervenir sur la totalité de la chaîne de valeurs du lait, des petits producteurs aux points de vente du secteur privé (les supermarchés, par exemple), ainsi qu'à soutenir l'accès aux services et à faire pression pour créer un environnement encore plus favorable.

Par exemple, pour favoriser l'accès aux services, Veterimed a mobilisé des ressources d'Intervet, un réseau national de travailleurs vétérinaires<sup>14</sup>, et a signé un protocole d'accord avec le ministère de l'Agriculture, servant de base pour les organisations de paysans affiliées aux différentes laiteries. Oxfam aide également l'Unité centrale à offrir des services de développement professionnel aux laiteries. Afin de créer un environnement réglementaire plus constructif, la stratégie de Veterimed consiste à travailler avec les associations de producteurs et des organisations telles que l'ONG Agropresse, une agence d'information nationale spécialisée dans l'agriculture.<sup>15</sup> Cela permet de donner la parole aux producteurs et à garantir des décisions politiques qui soutiennent le secteur laitier.

## Création d'un réseau national

La marque Lèt Agogo est actuellement gérée par Veterimed. Il est prévu d'intégrer les laiteries dans un réseau national de franchises gérées par les associations de producteurs, en les aidant à se procurer le matériel essentiel (y compris l'ensemble des consommables requis dans les laiteries : bouteilles, bouchons, étiquettes, etc.) et à se déployer sur les marchés locaux grâce à des techniques marketing modernes. La composition finale du réseau intégrera des représentants des comités de direction des laiteries, des associations de paysans et de l'Unité centrale. Dès que cette structure sera en place, la gestion de la marque sera transférée au réseau lui-même. Il s'agira de développer un modèle de propriété associant les petits paysans aux prises de décision et aux structures d'intéressement.

## Soutien de la croissance du secteur

En 2008, Oxfam a mené une étude sur l'impact du modèle Lèt Agogo, créé en 1999. Selon cette étude, les producteurs Lèt Agogo ont constaté une augmentation de la production de lait de près de 67 %, alors que les producteurs non engagés dans le projet ont signalé un déclin. Cela s'est accompagné par une augmentation encore plus forte des revenus des producteurs approvisionnant les laiteries Lèt Agogo. Le projet est désormais dans sa deuxième phase et bénéficie de financements de diverses organisations, dont le nouveau programme EDP (Enterprise Development Programme) d'Oxfam qui met en liaison des entreprises des pays en développement et des prestataires de solutions de financement, de savoir-faire ou de conseil.

Cette deuxième phase vise à étendre le réseau de laiteries de 13 à 25 unités avec le soutien d'autres donateurs. En doublant le nombre de sites de transformation, Veterimed et Oxfam espèrent accroître la part de marché intérieur de Lèt Agogo de 0,4 % à 5 %, ce qui porterait le nombre de bénéficiaires dans tout Haïti à 2 000 familles de producteurs ruraux. La participation d'Oxfam à cette extension s'ajoutera au budget requis pour réhabiliter Lèt Agogo suite au séisme de 2010.

Le programme a été fortement affecté par le tremblement de terre. Le bureau de Veterimed à Port-au-Prince a été détruit et deux membres sont décédés. Deux laiteries locales ont également été dévastées et 45 000 bouteilles ont été brisées. Le temps et les ressources financières des paysans ont été mis à rude épreuve, certains ayant accueilli des personnes déplacées, tandis que certains bâtiments affectés ont été pillés.

Veterimed travaille avec d'autres partenaires pour reconstituer ses ressources et mettre en œuvre son plan de développement. À ce jour, le réseau compte onze laiteries opérationnelles, deux sérieusement endommagées et cinq sur le point de rejoindre le réseau. La deuxième phase sera finalisée en s'appuyant sur le modèle existant et :



- **En soutenant les producteurs :** formations à des techniques d'élevage avancées, mise à disposition d'animaux et de fournitures, autres activités. Oxfam participe au financement de la distribution de vaches auprès de productions gérées par des femmes.
- **En renforçant les associations de producteurs :** le projet proposera des formations de renforcement des capacités aux associations de producteurs, nouvelles ou existantes. D'ici la fin du projet, les associations devraient être à même de gérer de façon autonome tous les aspects de la production et de la transformation du lait.
- **En créant des laiteries :** de nouvelles laiteries seront créées et la capacité de production des laiteries existantes sera renforcée. Oxfam finance actuellement de nouveaux équipements pour les laiteries. Selon Oxfam, les 13 laiteries existantes devraient accroître leur capacité de production, tandis que les 12 nouvelles devraient transformer chacune au moins 200 litres de lait par jour. Dans l'ensemble, l'équipe de projet espère que le réseau traitera environ 2 millions de litres de lait par an, avec une qualité du lait accrue et une meilleure capacité de stockage pour répondre à la nouvelle demande des clients.
- **En améliorant la stratégie marketing des laiteries :** la stratégie marketing et la capacité de rayonnement de l'Unité centrale seront renforcées pour l'aider à passer d'une gestion totale par Veterimed et les fonds des donateurs à une corporation indépendante et autofinancée, s'appuyant sur une base de clients plus variée.
- **En renforçant la défense des droits du secteur du lait :** l'environnement réglementaire impose de réelles contraintes inhibant la production laitière. Pour assurer la réussite du modèle, il est donc essentiel de faire pression sur le gouvernement pour garantir les droits au pâturage des producteurs, d'améliorer leur accès au crédit d'État et de restreindre les importations bon marché.

Des engagements ont également été pris dans le cadre de cette deuxième phase pour défendre le principe d'égalité hommes-femmes dans les communautés locales, en fournissant des vaches aux femmes, en engageant davantage de femmes comme producteurs et en créant des associations de femmes producteurs dans certaines communautés ou en intégrant des femmes dans des associations mixtes dans d'autres communautés. Le programme vise à s'assurer que 30 % de l'ensemble des membres des associations de producteurs sont des femmes, et qu'elles occupent au moins 40 % du total des postes décisionnaires.

## Résultats et impacts à ce jour

Après 10 ans d'existence, les résultats du projet Lèt Agogo révèlent que de petits paysans peuvent devenir des producteurs laitiers compétitifs et que le développement du secteur laitier est susceptible de permettre à de nombreux hommes et femmes en situation de pauvreté d'accroître leurs revenus. À ce jour, on peut dresser le bilan suivant :

- Un modèle de laiterie innovant a été mis en place, en recourant à une technologie simple, adaptée à un contexte caractérisé par une production laitière dispersée et par des infrastructures rudimentaires. Le nombre de laiteries a crû de façon régulière depuis l'ouverture du premier site en 2002 dans la ville de Limonade, au nord-est du pays, avec cinq laiteries en 2003, sept en 2004, dix en 2007 et douze en 2008. En 2009, treize laiteries étaient opérationnelles, approvisionnées par plus de 1 400 producteurs.
- La marque est bien perçue au niveau national. Les personnes souhaitant investir dans la franchise (ou plus précisément le modèle de franchise actuellement développé dans le cadre du projet) et utiliser la marque doivent respecter les principes édictés par Veterimed : des structures décisionnaires composées au minimum de 30 % de producteurs, la création d'un comité de direction pour gérer chaque laiterie, le respect des normes d'hygiène et de qualité, le recours à un emballage homologué par le réseau et la participation aux campagnes marketing de Lèt Agogo.
- Le projet a su attirer l'attention de différents acteurs tels que des ONG, des associations de femmes et de jeunes, et des particuliers pour investir dans le secteur laitier à l'échelle locale. De plus en plus de groupes souhaitent investir dans le secteur, en créant de nouvelles laiteries avec leur propre capital ou avec le soutien de l'État et/ou des donateurs. Des investisseurs particuliers ont également affiché leur intérêt à participer.
- Lèt Agogo a remporté un important contrat institutionnel, avec le programme national de cantine scolaire soutenu par le gouvernement haïtien. Il s'agit du principal client du réseau, qui représente quelque 70 % du chiffre d'affaires total. Le plan de croissance prévoit de développer le marché institutionnel et de vendre aux écoles situées en dehors de la capitale, par exemple. Autre avantage du programme : le lait Lèt Agogo distribué aux élèves est nettement plus nutritif que le lait en poudre.
- Sur le chiffre d'affaires de chaque laiterie, 65 % sont alloués au renforcement de l'économie locale, à raison de 40 % pour les producteurs laitiers et 25 % pour les salariés des laiteries. Ces chiffres sont supérieurs à la part moyenne allouée aux producteurs laitiers dans les pays en développement.

- Les campagnes de plaidoyer ont abouti à des résultats concrets : par exemple, les producteurs laitiers du nord-est d'Haïti ont été accompagnés pour obtenir un titre légal d'exploitation sur 1 070 hectares de pâturage. Un bénéficiaire de Terrier Rouge témoigne : « Le travail réalisé par l'association est très utile, car en tant que particuliers, nous aurions toutes les peines du monde à nous mobiliser pour trouver des terres et de l'eau. »

Des efforts ont été déployés pour renforcer la participation des femmes dans l'économie. Des vaches ont par exemple été distribuées à des femmes dans le cadre du programme (voir Encadré 3). Ces femmes peuvent ainsi rejoindre les associations de producteurs et tirer des revenus de leur production laitière. Plus de 120 vaches ont été distribuées dans un seul district, Limonade, entre 2006 et 2008. La part des femmes adhérant à l'association de producteurs de Limonade, APWOLIM, est ainsi passée de 0 à 32,5 % en 2008.

Oxfam et Veterimed ont également commencé à engager une réflexion sur les questions hommes-femmes dans une des associations de producteurs à Limonade. Outre un renforcement de la confiance en soi des femmes, ces débats ont pour vertu d'encourager les hommes adhérant à l'association à réfléchir et à remettre en question leur comportement envers les femmes, et de soutenir activement les activités contribuant à un repositionnement du rôle des femmes. Cette activité a été bien accueillie par la communauté masculine de Limonade et sera transposée dans d'autres organisations à l'avenir.

### **Encadré 3. Mama Boeuf : programme de soutien de l'autonomie des femmes**

Veterimed a soutenu les femmes de Limonade, au nord-est d'Haïti, par le biais de « Mama Boeuf », un programme de distribution de vaches. À ce jour, 127 vaches ont été distribuées aux femmes de la communauté, leur fournissant un atout précieux, synonyme d'un meilleur statut financier et social aux yeux de leurs pairs. Voici le témoignage d'Elise Elbeau, bénéficiaire du programme : « Ça a été un cadeau incroyable, et un vrai départ pour moi. Posséder une vache signifie beaucoup. J'ai été une des premières à montrer de quoi une femme était capable. Un peu comme une pionnière. »

Le programme a permis à des femmes de participer financièrement à la vie de leur foyer et de leur communauté. Avec le volume de lait régulier que produit sa vache, Elise peut gagner 60 gourdes (1,6 dollars) par jour, suffisamment pour envoyer ses enfants à l'école. Elle ajoute également se sentir solide grâce aux revenus qu'elle tire de sa vache. Une autre bénéficiaire, Marie-Thérèse, gagne aujourd'hui 420 gourdes (11 dollars) de plus par semaine. Elle peut ainsi régler les frais de scolarité de cinq de ses six enfants.

Selon Gérard Grandin, conseiller en gestion chez Veterimed, le programme Mama Boeuf a eu des répercussions profondes sur les relations économiques et sociales au sein de la communauté : « *Le programme a véritablement permis aux femmes de devenir plus indépendantes. L'élevage est généralement associé à un travail masculin, mais aujourd'hui les femmes peuvent démontrer à la communauté qu'elles sont tout aussi capables d'endosser cette responsabilité et d'en tirer des revenus.* »

*Selon une étude, plus de 65 % des personnes interrogées pensent que le fait de gagner leur vie a permis de renforcer la participation des femmes dans la prise de décisions au sein du foyer. Des participants à des groupes de discussion à Limonade ont commenté les changements dans leur propre foyer, par exemple, un plus grand respect des femmes et une diminution des conflits et des violences.*

## **Les défis à relever**

Le modèle commercial de Lèt Agogo est devenu l'une des références nationales dans la transformation des produits issus de l'agriculture. Toutefois, il reste un long chemin à parcourir pour consolider et reproduire le modèle afin de permettre un déploiement à plus grande échelle :

- **Système de gouvernance** : le système de gouvernance de Lèt Agogo doit être clarifié. Chaque laiterie dispose d'un conseil d'administration (conseil de direction) qui doit être composé en partie de producteurs. Une confédération d'associations de producteurs existe également au niveau du réseau, mais celle-ci n'est pas correctement organisée. Par conséquent, certaines laiteries sont mal gérées et les producteurs se retrouvent sans influence, sans possibilité de se faire entendre ou sans représentant, contrairement à ce qui était prévu au départ.

- **Participation des producteurs** : la stratégie d'intégration des producteurs dans les structures décisionnaires reste problématique. Le regroupement de producteurs facilite l'accès aux ressources et à la formation. Toutefois, de nombreux membres déclarent ne pouvoir participer que de façon limitée à la gestion et aux structures décisionnaires de leur association. Par ailleurs, certaines laiteries n'ont pas encore établi d'associations de producteurs.
- **Capacité de l'Unité centrale** : l'Unité centrale actuellement gérée par Veterimed ne dispose pas de la capacité suffisante pour proposer un support marketing de grande qualité dans toute la franchise. L'unité est également très dépendante du financement des donateurs et doit veiller à pouvoir s'autofinancer par la fourniture de matériel et la reproduction du modèle de franchise.
- **Propriété de la marque** : la marque Lèt Agogo est jusqu'à présent détenue et gérée par Veterimed. L'ONG doit désormais gérer le transfert de la marque à un réseau franchisé de laiteries tout en continuant de veiller au respect des conditions d'utilisation de la marque. Pour cela, il va s'avérer nécessaire de renforcer la gestion de chaque laiterie, l'Unité centrale et la structure du réseau complet. Il sera également indispensable de formaliser la structure de la franchise, en garantissant que tous ces acteurs sont représentés. Le risque de nuire à la qualité de la marque est très fort. C'est pourquoi Veterimed doit s'assurer que les normes de qualité sont respectées. Une solution consisterait à contrôler l'utilisation de la marque, pour qu'elle ne soit associée qu'à des produits répondant à un standard donné.
- **Approche de l'investissement** : les solutions de financement permettant de créer de nouvelles laiteries sont actuellement fournies par l'État ou via les subventions d'ONG, la priorité étant donnée aux associations de jeunes producteurs ou de femmes producteurs qui ne possèdent pas encore de vaches.<sup>16</sup> Cela peut freiner le processus de renforcement de la participation des producteurs dans la gestion du secteur, tant au niveau des laiteries qu'à l'échelle du réseau. D'autres solutions de financement peuvent émaner de banques commerciales ou de développement, ou d'autres institutions financières. Les principaux acteurs à attirer dans le programme restent les investisseurs privés.
- **Diversification de la base de clients** : le marketing produit est essentiel pour le réseau Lèt Agogo. La promotion est actuellement réalisée en grande partie par l'Unité centrale, et gérée par Veterimed. Les produits sont également commercialisés au niveau local par les laiteries elles-mêmes, bien qu'il n'y ait eu à ce jour que très peu d'activités promotionnelles cohérentes sur le plan régional. Les laiteries situées à proximité des grandes villes

vendent leurs produits aux supermarchés. Le gros de la production (70 %) est consacré au contrat d'approvisionnement des cantines d'écoles.<sup>17</sup> Cette situation est risquée, car le programme est principalement financé par les fonds des donateurs et qu'il doit être renouvelé chaque année, sans garantie de continuité d'une année à l'autre.

- **Adhésion du secteur privé :** les supermarchés représentent un circuit de distribution important pour les produits Lèt Agogo. Malheureusement, de nombreux supermarchés ne partagent pas la vision commerciale du projet et privilégient les importations ou optent pour des pratiques d'achat désavantageuses pour Lèt Agogo. Veterimed et les associations de producteurs doivent développer des campagnes appropriées pour susciter l'intérêt des principaux acteurs tels que les supermarchés pour soutenir le développement de l'agriculture en Haïti.

## Conclusion

L'État est un acteur clé de la réussite d'une entreprise telle que Lèt Agogo. Outre des investissements dans l'infrastructure (construction de routes pour relier les paysans des zones rurales aux marchés citadins), les petits paysans ont besoin de bénéficier de prix abordables pour accéder aux services et s'équiper. Le gouvernement devrait idéalement définir des taxes et des quotas pour protéger l'industrie laitière nationale et soutenir la production locale. Les ONG ont également un rôle important à jouer : mobiliser la société civile et faire pression sur le gouvernement afin de créer un environnement propice au développement de la production intérieure.

Le développement de l'activité professionnelle des petits paysans est impossible sans partenariats innovants entre les paysans, le secteur privé et des groupes de soutien technique. Le rôle des ONG est essentiel pour mettre en place le processus et assurer la médiation entre les différents acteurs. Il s'agit surtout d'apporter conseil, aide technique et soutien pour l'essor des associations de producteurs. Le partage des connaissances est également fondamental.

Malgré de nombreux obstacles, le projet Lèt Agogo a déjà obtenu d'excellents résultats dans de nombreux secteurs clés. En déployant le réseau à plus grande échelle et en passant à un modèle de franchise en propriété partagée, le projet vise à conférer une plus grande autonomie aux communautés rurales, en leur confiant des entreprises productives, viables et durables.

## Notes

<sup>1</sup> Créée en 1991, Veterimed aide les petits producteurs haïtiens à accroître leurs revenus et à améliorer leur qualité par la formation, la recherche et l'appui technique. Initialement orientée sur la santé animale, l'ONG soutient à présent des organisations de producteurs afin de dynamiser la productivité et, par conséquent, d'accroître leurs revenus en recourant à des techniques de production avancées et durables. Pour plus d'informations, reportez-vous à : <http://www.veterimed.org.ht>

<sup>2</sup> Programme des Nations unies pour le développement (2009), Rapport sur le développement humain. Statistiques pour 2000–07.

<sup>3</sup> Arché Jean (2008), « Le rôle de l'agriculture dans le développement économique d'Haïti : pourquoi les paysans haïtiens sont-ils si pauvres ? » (Deuxième édition), Authorhouse.

<sup>4</sup> Par exemple, les exportations de produits alimentaires ont chuté de 28 % des exportations totales en 1981 à seulement 6 % en 2004.  
<http://www.veterimed.org.ht>

<sup>5</sup> Programme alimentaire mondial (2008), « Comprehensive Food Security and Vulnerability Analysis (CFVSA) – 2007/2008 ». <http://documents.wfp.org/stellent/groups/public/documents/ena/wfp197128.pdf>

<sup>6</sup> CNUCED (2010), « Reconstruire Haïti : Une nouvelle approche de la coopération internationale », note de synthèse de la CNUCED.  
[http://www.unctad.org/fr/docs/presspb20103\\_fr.pdf](http://www.unctad.org/fr/docs/presspb20103_fr.pdf)

<sup>7</sup> Michel Chancy (2005), « Identification de créneaux potentiels dans les filières rurales haïtiennes », ministère de l'Agriculture, des Ressources Naturelles et du Développement Rural.  
[http://www.veterimed.org.ht/colloque/Filieres\\_elevage\\_final11.doc](http://www.veterimed.org.ht/colloque/Filieres_elevage_final11.doc)

<sup>8</sup> Ibid.

<sup>9</sup> Ibid.

<sup>10</sup> Les principales sources d'importations de produits laitiers sont l'Union européenne et le Canada. Ibid ; New Agriculturalist (2008), « Making a splash: milk for the masses in Haiti », <http://www.new-ag.info/developments/devItem.php?a=589>

<sup>11</sup> Oxfam Grande-Bretagne (2009), « Stories of Change. Project Evaluation Report: Haiti – Lèt Agogo », avril 2009.

<sup>12</sup> Ibid.

<sup>13</sup> Le fromage est le produit le plus récent du projet Lèt Agogo. Il présente plusieurs avantages de poids sur les produits liquides : il requiert peu de matériel, peut être stocké pendant de longues périodes sans être réfrigéré et constitue un moyen efficace de « stocker » le surplus de lait sur des périodes plus longues, ce qui permet d'éviter le gaspillage lors des périodes d'abondance. De plus, la marge bénéficiaire moyenne réalisée est supérieure à celle des yaourts : 1,80 dollars/livre au lieu de 0,02 dollar/bouteille. Oxfam Grande-Bretagne (2009), « Stories of Change », op. cit.

---

<sup>14</sup> Intervet (ou Entèvét) est une organisation professionnelle nationale de travailleurs vétérinaires dont Veterimed a soutenu la création. Elle compte plus de 1 000 membres en Haïti. Pour plus d'informations, reportez-vous à : <http://www.veterimed.org.ht/Entevet.html>

<sup>15</sup> Agropresse participe au développement rural en diffusant des informations sur les enseignements tirés de projets et d'opportunités dans le secteur agricole. Pour plus d'informations, reportez-vous à : <http://www.agropressehaiti.org>

<sup>16</sup> Par exemple, voir Oxfam Grande-Bretagne (2009), « Stories of Change », op. cit.

<sup>17</sup> Pour plus d'informations sur ce programme, reportez-vous à : [http://www.veterimed.org.ht/actualite\\_ecole\\_lait\\_2007.htm](http://www.veterimed.org.ht/actualite_ecole_lait_2007.htm)

© Oxfam Grande-Bretagne, mars 2011

Ce document d'information a été rédigé par Luc Saint Vil. Oxfam remercie Hugo Sintes, Emma Donne, Claire Harvey, David Wilson, Abigail Humphries Robertson et Kirsty Wilson pour leur assistance dans sa réalisation. Ce document fait partie d'une série de textes écrits pour informer et contribuer au débat public sur des problématiques relatives au développement et aux politiques humanitaires. Ce document peut être utilisé librement à des fins de campagne, d'éducation et de recherche moyennant mention complète de la source.

Pour plus d'information, envoyez un e-mail à [publish@oxfam.org.uk](mailto:publish@oxfam.org.uk) ou rendez-vous sur <http://publications.oxfam.org.uk>

ISBN 978-1-84814-844-4 Ce document fait partie de la série **Petits Agriculteurs, Grand Changement : Accroître l'ampleur du développement des petites exploitations agricoles.**

## Oxfam Grande-Bretagne

Oxfam Grande-Bretagne est une organisation spécialisée dans le développement, l'aide et les campagnes de sensibilisation œuvrant aux côtés d'autres structures pour apporter des solutions durables à la pauvreté et à la souffrance dans le monde. Oxfam Grande-Bretagne est membre d'Oxfam International.

Oxfam House  
John Smith Drive  
Cowley  
Oxford  
OX4 2JY

Tél. : +44(0)1865 473727  
E-mail : [enquiries@oxfam.org.uk](mailto:enquiries@oxfam.org.uk)  
[www.oxfam.org.uk](http://www.oxfam.org.uk)