PN-AAT-450 41425

Industry Council for Development

LE DEVELOPPEMENT DE L'INDUSTRIE SEMENCIERE NATIONALE EN COTE D'IVOIRE

RAPPORT DE LA MISSION DE L'ICD

Octobre 1983

COMMERCIAL SEED INDUSTRY DEVELOPMENT PROGRAM

(CSIDP)

300 EAST 44th STREET ■ NEW YORK NEW YORK 10017 ■ TELEPHONE (212) 867-5017 ■ CABLE INDUCODEV ■ TELEX 23 89 76

Proj. # 931-1121

PN-AAT 450

TABLE DES MATIERES

		Page
I.	RESUME DES CONCLUSIONS ET DES RECOMMANDATIONS	
II.	INTRODUCTION	4
	A. Origine de l'assistance au CSIDP	5
	B. Organisation actuelle de l'industrie semencière et objectifs des autorités	6
	C. Composition et objectifs de la mission consultative du CSDIP	9
III.	TERMES DE REFERENCE	10
IV.	CREATION D'UNE SOCIETE SEMENCIERE NATIONALE	12
	A. Structure organisationnelle de la société semencière nationale envisagée	12
	B. Actionnaires	14
	C. Conseil d'administration	27
	D. Directeur général	30
	E. Directeur de la recherche	32
	F. Directeur des semences de base	34
	G. Directeur de la production semencière	36
	H. Directeur de la commercialisation	37
	I. Directeur des finances	39
	J. Echelle des salaires	41
	K. Formation à la gestion	41
	L. Paiement de la recherche	43
	M. Politique d'inventaire des pièces de rechange	44
	N. Irrigation des exploitations semencières	45
	O. Analyse du marché	46

TABLE DES MATIERES (suite)

	Page
V. AUTRES CONSIDERATIONS	48
A. Priorités concernant les diverses récoltes vivrières	48
B. Programme des services de vulgarisation pour les cultures vivrières	53
C. Politique des prix des semences	54
D. Politique des prix des céréales	55
E. Programme de certification de semences	56
F. Financement agricole	57
VI. PLAN D'ACTION POUR LA CREATION D'UNE SOCIETE SEMENCIERE NATIONALE	59
ITINERAIRE DE LA MISSION ET CONTACTS	66
ANNEXES	68

I. RESUME DES CONCLUSIONS ET DES RECOMMANDATIONS

Pour réussir pleinement, la mise en oeuvre de la stratégie ivoirienne en matière d'auto-suffisance alimentaire nationale requiert la création d'une industrie semencière dynamique capable de répondre à la demande croissante de variétés de semences améliorées à haut rendement pour les principales cultures alimentaires émanant des agriculteurs indigènes.

Les installations de production semencière existantes, qui appartiennent à l'Etat ivoirien, sont en bon état et bien gérées par un personnel et des cadres zélés. Il existe cependant de grandes variations entre les méthodes de gestion des différentes exploitations semencières. Les perspectives de croissance à long terme seront grandement stimulées par l'intégration de ces exploitations au sein d'une structure de gestion unifiée et leur réorganisation dans le sens d'une plus grande viabilité commerciale.

La mission recommande la consolidation des activités de production semencière existantes en Côte d'Ivoire au sein d'une société semencière commerciale nationale. Elle propose la mise sur pied d'une structure organisationnelle garantissant la gestion efficace de la société ainsi que l'intégration de la recherche, de la production et de la commercialisation.

La mission a examiné quatre grandes catégories d'investisseurs potentiels pour la société: l'Etat ivoirien, les investisseurs privés ivoiriens, les sociétés internationales de développement (l'Organisation de développement du Commonwealth et la Société financière internationale par exemple) et les sociétés semencières privées étrangères. La mission recommande de répartir le capital de la société de la manière suivante: Etat ivoirien: un tiers, sociétés de développement international: un tiers, investisseurs privés (étrangers ou à la fois étrangers et ivoiriens): un tiers.

La mission a décrit les fonctions respectives des actionnaires de la société, du conseil d'administration, du directeur général et des directeurs des services, et les relations entre ces différents éléments. La mission a brossé le profil des personnes requises pour les postes-clés de la société.

La mission a proposé un plan d'action chronologique pour la constitution de la société semencière nationale. Le plan expose les mesures essentielles devant être prises par les autorités pour susciter l'intérêt des investisseurs, effectuer les démarches légales et organisationnelles requises, déterminer exactement les besoins financiers et les projections du marché, et amorcer l'exploitation de la société.

La mission a également établi des estimations sur la production projetée de cultures vivrières en Côte d'Ivoire et sur les besoins en semences améliorées pour assurer cette production. Figurent également des chiffres indicatifs sur la valeur actuelle des avoirs de l'industrie semencière et sur les investissements requis de la part des actionnaires respectifs. Ces données fourniront aux investisseurs un ordre de grandeur pour la production estimée et les investissements nécessaires, ceci dans l'attente d'une analyse définitive du marché et des finances au printemps 1984.

A la requête des autorités, la mission a également fait des commentaires sur d'autres sujets conditionnant la réussite de la société semencière nationale envisagée. Au nombre de ceux-ci figurent le rang de priorité des différentes cultures vivrières, les services existants de vulgarisation des cultures vivrières, les politiques de prix et le financement agricole.

II. INTRODUCTION

Sur le plan de la politique nationale, les autorités ivoiriennes se sont donné comme priorité l'accès à l'autosuffisance nationale en matière de production alimentaire. Cette politique a été proclamée à l'occasion du 7ème congrès du Parti démocratique de la Côte d'Ivoire (PDCI) par le président du parti, son Excellence Félix Houphouët-Boigny, président de la République de Côte d'Ivoire.

Les objectifs majeurs de cette politique sont les suivants:

- satisfaire les besoins locaux en cultures vivrières tant dans les zones urbaines que rurales;
- réduire la dépendance de la Côte d'Ivoire vis-à-vis des importations alimentaires en stimulant la production nationale de biens à des prix compétitifs.

Dans le cadre de la stratégie des autorités en matière d'autosuffisance alimentaire, la production de variétés de semences de haute qualité s'est vu accorder la plus grande priorité. Une telle démarche implique que la réussite à long terme d'une telle stratégie nécessitera la restructuration des activités actuelles de production semencière en une industrie viable et dynamique capable de satisfaire la demande croissante de semences améliorées émanant des exploitants agricoles indigènes.

A. Origine de l'assistance au CSIDP

Au mois de mai 1983, l'ICD a reçu, par l'intermédiaire de la Banque mondiale, une demande d'assistance au CSIDP émanant des autorités de la Côte d'Ivoire et destinée à soutenir les efforts de réorganisation de l'industrie semencière nationale.

L'ICD a répondu à cette requête en envoyant une mission de reconnaissance en Côte d'Ivoire. Cette mission, composée de MM. V.E. Gale, cadre de l'ICD, et Edward Gibson, coordinateur de programmes de l'ICD, a rencontré des représentants officiels et a convenu d'un programme d'assistance au CSIDP de la Côte d'Ivoire. Au cours de son séjour (du 4 au 9 juillet), la mission a visité plusieurs installations industrielles semencières d'Etat au travers du pays et mené des entretiens approfondis avec les représentants officiels, en particulier M. N'Dri Brou Benoit, directeur de la production au Secrétariat d'Etat à l'agriculture (SEA).

Le SEA a été créé il y a deux ans afin de promouvoir le développement des cultures vivrières dans le cadre de la nouvelle stratégie nationale d'autosuffisance alimentaire. Agence du Ministère de l'agriculture, le SEA est dirigé par un secrétaire ayant le statut de ministre. Aux termes de l'actuelle répartition des tâches entre le ministère et le SEA, ce dernier est responsable de la promotion de la production vivrière nationale, le Ministère de

l'agriculture gardant la main haute sur le développement des cultures de rapport traditionnelles de la Côte d'Ivoire (c'est-à-dire le café, le cacao et d'autres cultures qui forment l'essentiel des exportations du pays).

La mission de reconnaissance de l'ICD s'est familiarisée avec la structure et l'organisation de l'industrie semencière ivoirienne. Elle a eu des entretiens approfondis avec M. N'Dri Brou et le personnel du SEA sur le terrain et à Abidjan concernant les objectifs et les plans à long terme des autorités pour l'industrie semencière.

B. Organisation actuelle de l'industrie semencière et objectifs des autorités

Les opérations de production semencière sont assurées par deux types d'organisations: d'une part, les "Sociétés de développement rural" (SODES), société autonomes mixtes chargées de promouvoir l'ensemble du développement agricole dans les différentes régions du pays, et, d'autre part, le Secrétariat d'Etat à l'agriculture aux termes d'un projet exécuté par le BEPTA, le Bureau d'études agricoles (appelé dorénavant Projet semencier du BEPTA).

Les trois principales organisations du premier groupe sont la CIDT, la Société nationale de développement du textile qui s'est vu chargée de promouvoir également le développement des cultures vivrières

dans la région de Savannah, la SATMACI, l'organisation pour la modernisation de l'agriculture qui s'occupe actuellement de promouvoir le développement agricole dans les régions du nord-est, et la SODEPALM, l'agence nationale initialement responsable de la promotion de l'huile de palme et qui s'occupe aujourd'hui du développement agricole dans la région forestière pluviale du sud. La production semencière constitue pour toutes ces organisations une activité secondaire. Une quatrième institution semi-publique, la SODEFEL, est chargée de promouvoir la production fruitière et maraîchère. L'organisation la plus importante, dans le cadre du présent projet, est la CIDT qui supervise un large réseau de vulgarisation pour les exploitants agricoles de la région de Savannah, la principale région productrice de cultures vivrières du pays.

Le projet semencier du BETPA a été mis en oeuvre à la fin des années 1970. Initialement conçu comme un programme national pour la promotion du soja, le projet a reçu un important appui technique et financier de l'Etat brésilien. Bien que l'objectif initial des autorités ait été d'introduire la culture du soja en Côte d'Ivoire et de faire du pays l'un des principaux exportateurs de cette culture, le projet s'est vite transformé en un programme de production semencière, où le riz et le maïs sont devenus les cultures les plus importantes.

Les autorités ivoiriennes possèdent et gèrent quatre exploitations semencières par le biais du projet du BETPA. Chaque exploitation couvre 2.000 hectares, dont 50 à 75% sont actuellement cultivés. Les exploitations semencières servent à la production de semences de base, de semences certifiées, d'hybrides et de composites, ainsi qu'à l'expérimentation sur le terrain de nouvelles variétés et d'hybrides.

Les exploitations semencières sont bien gérées par un groupe de cadres capables et zélés. Chaque exploitation dispose d'une installation apte à traiter sa production, ainsi que les augmentations de production escomptées de l'accroissement des superficies destinées aux cultures contractuelles. Les installations de traitement sont modernes, bien entretenues et en excellent état.

Il existe cependant de grandes différences entre la structure de gestion et les méthodes d'exploitation des quatre établissements. Il s'avère nécessaire d'unifier les méthodes de gestion. Une telle démarche permettrait d'accroître la rentabilité des exploitations.

Les autorités ont rappelé à plusieurs reprises à nos envoyés que l'une des priorités de la politique d'autosuffisance alimentaire était la réorganisation de l'industrie semencière nationale dans le sens d'une plus grande viabilité commerciale. A leurs yeux, l'une des mesures essentielles était la conversion des programmes semenciers du BEPTA et des SODES en une entreprise commerciale nationale faisant intervenir le secteur privé. Ils estimaient que c'était la seule

structure susceptible de générer une industrie semencière dynamique capable de satisfaire les besoins d'une production agricole en expansion. Il a été souligné à plusieurs reprises que les divers éléments physiques d'une telle industrie semencière existent déjà en Côte d'Ivoire et que seul manque la conception d'un système de gestion apte à "mettre de l'ordre dans ce secteur". Le Secrétaire d'Etat à l'agriculture a émis la même opinion lors de sa dernière rencontre avec la mission de reconnaissance.

C. Composition et objectifs de la mission consultative du CSDIP

Il a été convenu que l'ICD enverrait, dans le cadre de la phase initiale du programme coopératif d'assistance, une mission consultative spécialisée dans l'industrie semencière conduite par M. D.D. Walker, cadre de l'ICD, ex-président de Funk Seeds International et ex-président de l'association américaine du commerce des semences (ASTA). Cette mission conseillerait les autorités en matière de réorganisation de l'industrie semencière nationale et contribuerait à l'élaboration d'un plan d'action pour la création d'une entreprise semencière commerciale nationale. M. Walker serait accompagné par MM. Gale et Gibson, qui ont déjà effectué la mission de reconnaissance au mois de juillet. La proposition de l'ICD aux autorités ivoiriennes, qui se trouve en annexe, de même que les termes de référence convenus avec ces autorités (voir ci-dessous), exposent les objectifs principaux de la mission consultative du CSIDP. La mission est arrivée en Côte d'Ivoire le 17 septembre et est repartie le 9 octobre 1983.

III. TERMES DE REFERENCE

"Dans le cadre de la stratégie nationale d'autosuffisance alimentaire, le gouvernement de la République de Côte d'Ivoire compte mettre en oeuvre un vaste programme national de production et de fourniture de semences sélectionnées (améliorées) aux exploitants agricoles.

La mise en oeuvre d'un tel programme sous-entend un support législatif, une infrastructure administrative, ainsi que des entreprises dynamiques, spécialisées et bien organisées.

Objectifs de la mission

- Evaluation de la proposition pour l'organisation de l'industrie semencière nationale en vue de l'intégration et de la coordination des activités menées par les différentes organisations engagées dans ce secteur.
- Evaluation des systèmes de production actuellement en place et analyse de l'infrastructure existante dans le but de formuler des propositions pour l'établissement d'une entreprise commerciale nationale de production semencière.
- La mission étudiera tout particulièrement le type d'organisation le mieux adapté à la gestion des fonctions administratives et régulatrices inhérentes à la production semencière, d'une part, et aux opérations de l'entreprise nationale semencière, d'autre part: entreprise mixte, entreprise privée, coopérative, etc.

- La mission devrait également étudier l'environnement économique du secteur (marché intérieur, exportations éventuelles) et fournir des indications sur les meilleurs moyens d'attirer les investisseurs privés dans ce secteur.
- D'une manière générale, la mission laissera les autorités ivoiriennes s'exprimer d'elles-mêmes sur l'organisation de la production semencière et surtout sur les modalités pratiques de privatisation de la jeune industrie semencière."

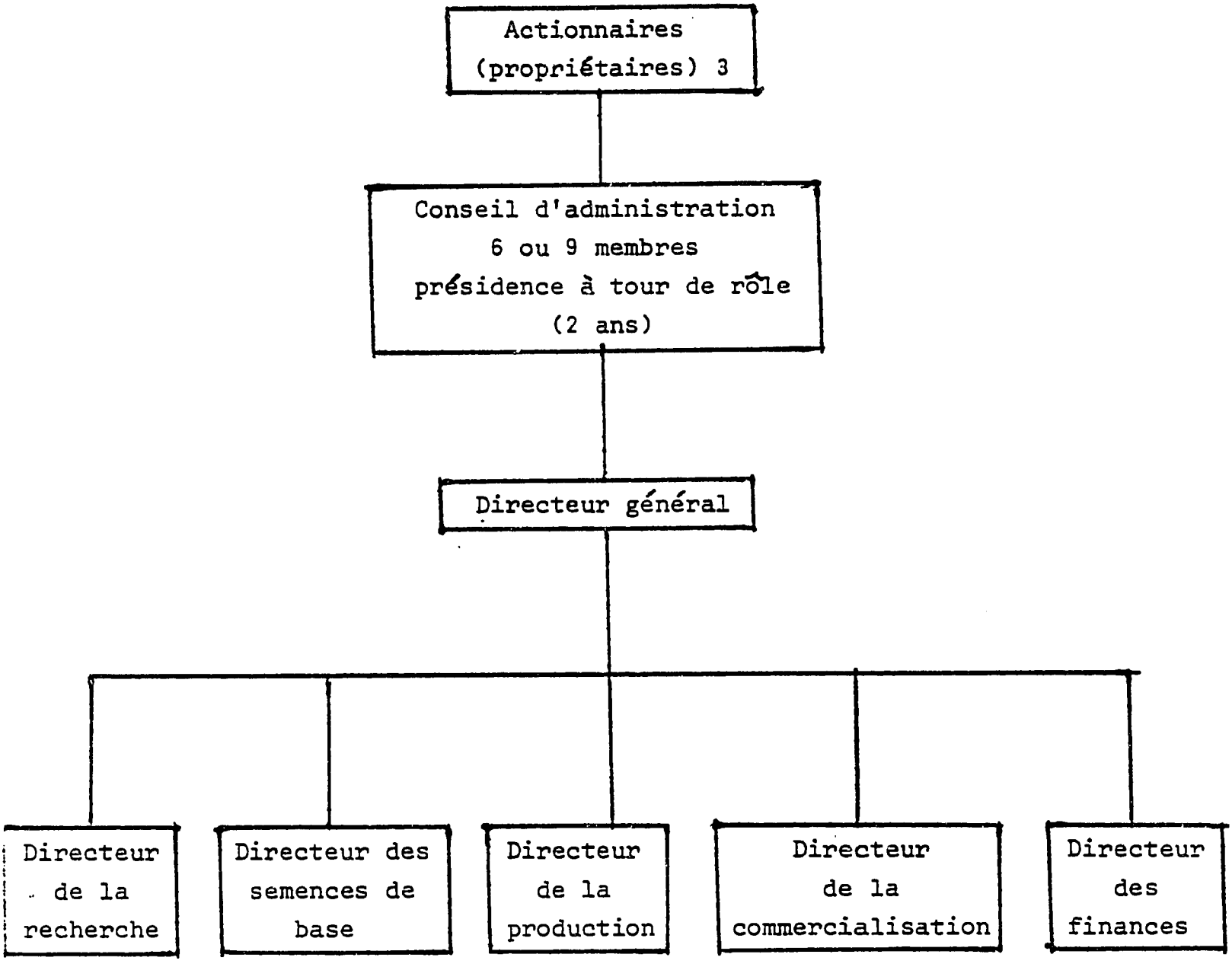
IV. CREATION D'UNE SOCIETE SEMENCIERE NATIONALE

Le présent rapport contient des recommandations pour la réorganisation de la production semencière actuelle en Côte d'Ivoire en une entreprise semencière nationale. L'objectif de ces recommandations est de placer sous une direction unifiée les centres de production semencière actuellement dispersés dans le pays et de mettre au point une structure de gestion permettant de coordonner efficacement les différentes étapes fonctionnelles des opérations semencières. La mission est persuadée qu'une telle société, organisée sur une base commerciale et utilisant au mieux les ressources locales et étrangères, formera la base solide nécessaire à l'établissement et'une industrie semencière dynamique et permettra de répondre aux besoins d'un secteur agricole ivoirien en pleine expansion.

A. Structure organisationnelle de la société semencière nationale envisagée

La mission a mis au point, en étroite collaboration avec des responsables du SEA, une structure organisationnelle pour la société semencière envisagée. Cette structure figure sous forme de diagramme à la page suivante.

ORGANISATION DE LA SOCIETE SEMENCIERE PROPOSEE



Les différents éléments de la structure organisationnelle sont décrits en détail dans les pages suivantes.

B. Actionnaires

La mission considère les actionnaires suivants:

i. Investisseurs ivoiriens privés

L'objectif des autorités ivoiriennes en matière d'industrie semencière est de promouvoir la privatisation de ce secteur et de maximiser la participation du secteur privé national dans ce secteur. La participation d'investisseurs ivoiriens à la société semencière nationale proposée comporterait certains avantages, essentiellement l'apport de connaissances au secteur privé local sur la dynamique des opérations de l'industrie semencière. Une démarche particulièrement précieuse pour la réussite à long terme de l'entreprise et l'expansion future d'une industrie semencière locale et privée dynamique.

La mission considère que deux options majeures s'offrent aux autorités ivoiriennes pour attirer les investisseurs locaux au sein de la société:

a) susciter une participation publique des investisseurs locaux par l'émission publique d'actions et

b) obtenir la participation d'une société ivoirienne actuellement engagée dans des activités ayant trait à l'agro-industrie, la commercialisation des produits agricoles ou

d'autres domaines connexes en Côte d'Ivoire. Une telle société apporterait à la société semencière son expérience des opérations commerciales agro-industrielles locales et des méthodes de commercialisation.

L'inconvénient majeur de la première option est le fait que l'émission publique de parts attirera plus que probablement des petits actionnaires non initiés qui ne saisiront peut-être pas le caractère à long terme de l'entreprise. Leur espoir de voir leurs capitaux rapporter sera fondé sur une période beaucoup plus courte que celle devant être raisonnablement escomptée de la part de la nouvelle société. La mission a estimé qu'en se fondant sur la période normale de démarrage de la société semencière, cette dernière ne deviendra rentable qu'après cinq ans. Il va de soi qu'aucun dividende ne pourrait être versé aux actionnaires pendant cette période.

Une situation similaire pourrait se présenter dans le cas de la deuxième option, qui consisterait à inviter un groupe agro-industriel à devenir actionnaire majoritaire dans la société. Dans le cas où un tel actionnaire rejeterrant la formule de l'investissement à long terme nécessaire à la société ou préférerait, après quelques années d'exploitation, s'orienter vers une maximalisation des bénéfices à court terme plutôt que vers des mesures prudentes destinées à assurer

une viabilité à long terme, sa participation pourrait compromettre l'avenir de la société.

Dans l'éventualité où la participation d'un investisseur local doit être envisagée, il convient d'examiner avec une attention toute particulière l'expérience de ce dernier en matière de gestion agro-industrielle locale ainsi qu'à ses antécédents sur le plan des investissements à long terme.

La mission recommande de ne pas procéder maintenant à l'émission publique d'actions destinées aux investisseurs locaux. L'intéressement du public au capital pourra toutefois être envisagée dans l'avenir, une fois que la société sera devenue rentable. Cette décision permettrait alors d'augmenter le capital de la société ou de procéder à un transfert d'avoirs de l'Etat vers le secteur privé.

La mission recommande également d'envisager l'intéressement d'un groupe local, agro-industriel si possible, dans la mesure où il existe des candidats répondant aux critères de qualification énumérés supra. Si un tel investisseur ne peut être trouvé ou ne peut être amené à investir dans la société, une participation du secteur privé local à la société doit être écartée jusqu'à ce que la société ait atteint une rentabilité suffisante.

ii. L'Etat ivoirien

L'Etat ivoirien gère et contrôle l'industrie semencière du pays. Il possède, comme nous l'avons dit plus haut, les quatre grandes exploitations semencières, les installations de conditionnement et les entrepôts décrits plus haut.

Les exploitations semencières sont complètement mécanisées et l'Etat possède également les tracteurs, les planteurs, les cultivateurs et tout l'équipement pour les récoltes. Ce matériel est en excellent état et permet de traiter la production de chaque ferme et même les augmentations de production escomptées des contrats de culture.

Etant donné l'absence de participation du secteur privé local à l'industrie semencière, l'Etat constitue le seul partenaire potentiel possédant des connaissances dans les opérations semencières. Il apparaît donc que sa participation en tant qu'actionnaire sera essentielle dans un premier temps, que ce soit en lieu et place des investisseurs privés jusqu'à ce que la société devienne rentable (à partir de ce moment, l'Etat pourra revendre ses parts aux investisseurs locaux) ou en sus d'un investisseur local qualifié.

La mission recommande que l'Etat soit un actionnaire principal au moment de la constituion de la société nationale semencière. La transition de la propriété publique à part entière vers une participation du secteur privé s'en trouvera facilitée.

iii. Sociétés internationales de développement

Les sociétés internationales de développement sont des institutions axées vers le développement à long terme des entreprises commerciales dans les pays en développement. Les avantages que comporte leur participation en tant qu'actionnaires à une entreprise comme celle qui nous intéresse ici sont leur expérience dans le domaine du développement à long terme et leur aptitude à consentir d'importants investissements sous forme de paiements forfaitaires uniques. Ces sociétés constituent également une source précieuse de conseils en matière de politique du développement et de gestion pour ce type de projet à long terme. La mission recommande chaudement ce genre de partenaire pour la société semencière.

Un exemple de ce genre de société internationale est l'Organisation de développement du Commonwealth (CDC) basée en Grande-Bretagne. Ses activités s'étendent aux Caraïbes, à l'Asie, aux îles du Pacifique et à quatre régions d'Afrique. En Afrique de l'Ouest, elle opère au Cameroun, en Gambie, au Ghana, en Côte d'Ivoire, au Nigéria et à la Sierra Leone.

En Afrique de l'Ouest, elle opère au Cameroun, en Gambie, au Ghana, en Côte d'Ivoire, au Nigéria et à la Sierra Leone.

Ses investissements en Côte d'Ivoire se répartissent entre l'industrie forestière, l'huile de palme, la noix de coco et le caoutchouc.

Les membres de la mission ont rencontré des représentants de la CDC à Abidjan et à Londres et se sont vu confirmer par ces derniers l'intérêt que porte la CDC à une éventuelle prise de participation dans la société semencière envisagée.

La mission estime que la CDC serait un partenaire idéal et recommande chaudement aux autorités ivoiriennes d'exploiter l'intérêt porté par l'Organisation.

Une autre partenaire possible serait la Société financière internationale, institution affiliée à la Banque mondiale. Bien que la SFI n'ait jamais, par le passé, investi dans l'industrie semencière, en partie à cause des conditions requises pour les investissements, des responsables de la SFI et de la Banque mondiale ont indiqué à la mission qu'ils étaient disposés à envisager un changement de cap, en particulier à la lumière de l'orientation actuelle de la Banque mondiale vers la commercialisation de l'industrie semencière des pays en développement. Un autre avantage de la participation de la SFI

serait le couplage possible de ces investissements avec l'appui financier et technique de la Banque mondiale dans le domaine de l'infrastructure et des activités du secteur public requises pour soutenir le développement d'une industrie semencière privée.

La mission recommande d'envisager la participation de la SFI à la société et d'amorcer des négociations dans ce sens avec des responsables de la Banque mondiale.

iv. Une société semencière internationale privée

La mission a également envisagé la participation d'investisseurs étrangers privés à la nouvelle société. La contribution probablement la plus importante de ces sociétés résiderait dans leur connaissance du secteur semencier et de la gestion adéquate des entreprises semencières. Elles apporteraient à la nouvelle société les résultats de leurs années de recherche et leur expérience en matière de recherche semencière, de production de semences de base et de semences commerciales, et de commercialisation des semences. Bien que cela ne soit pas vraiment indispensable à la réussite de l'entreprise, ces sociétés pourraient transférer une partie de leur propre plasma germinatif et de leurs variétés de semences à l'agriculture ivoirienne. Il se pourrait également que ces sociétés semencières s'intéressent au commerce ivoirien de semences maraîchères, secteur qui doit encore être développé.

Au nombre des candidats à une éventuelle participation figurent les sociétés suivantes:

Asgrow Seed Company, division de Upjohn, Inc. (E.U.)
Northrup King Company, filiale de Sandoz (Suisse)
Funk Seeds International, filiale de Ciba-Geigy (Suisse)
Pionneer Hi Bred International (E.U.)
DeKalb AgResearch, Inc. (E.U.)
Limagrain (France)
Ferry Morse Seed Company, division de Limagrain (France)

Toutes les sociétés citées ci-dessus sont internationales; elles produisent et commercialisent des semences dans plusieurs pays. Leurs activités sont essentiellement orientées vers les semences agricoles, en particulier le maïs, le sorgho, les fèves de soja et les fourrages. Asgrow, Northrup King et Ferry Morse possèdent de grandes exploitations de semences maraîchères.

Au cours du séjour de la mission en Côte d'Ivoire, un cadre supérieur de Asgrow, en mission lui aussi mais pour des motifs différents, a rencontré M. N'Dri Brou et d'autres responsables du SEA afin de s'entretenir des possibilités d'investissement en Côte d'Ivoire. Il est apparu que Asgrow s'intéressait à l'Afrique et à la Côte d'Ivoire en particulier et désirait poursuivre les discussions. La mission considère

la société Asgrow comme un candidat de premier ordre à une participation dans la nouvelle société semencière.

v. Composition du capital de la société semencière nationale

La mission recommande la répartition suivante du capital de la nouvelle société: Etat ivoirien 1/3, sociétés internationales de developpement 1/3, investisseurs privés (étrangers ou à la fois étrangers et locaux) 1/3.

vi. Estimation de la valeur des avoirs de la société pour les actionnaires

Il convient d'élaborer une méthode permettant de déterminer la valeur des avoirs investis dans la nouvelle société. L'ensemble de ces avoirs est actuellement la propriété de l'Etat ivoirien. Leur valeur doit être déterminée de façon à pouvoir donner aux nouveaux partenaires une idée claire du montant des investissements requis pour leur tiers de participation.

Le premier facteur à prendre en considération est la valeur du terrain actuellement exploité et qui continuera d'être exploité par la société. Vu sous l'angle d'une entreprise semencière privée, la possession du terrain n'est pas indispensable; la majorité des entreprises américaines et européennes ob[illegible] toute leur production par le biais de contrat[illegible]ture avec les exploitants agricoles.

Pour remédier à ce problème, il est vivement conseillé de ne pas considérer le terrain comme partie intégrante des avoirs de la société semencière nationale. L'Etat doit au contraire conserver la propriété des terres et conclure un contrat de location à long terme (25 ans minimum) avec la société moyennant une rente annuelle très faible.

Le restant des avoirs -- tracteurs et autre matériel agraire plus les installations de traitement et les entrepôts -- doit être calculé en fonction des valeurs d'amortissement, c'est-à-dire le coût moins l'amortissement pour un temps d'utilisation normal. L'ensemble de ces valeurs d'amortissement représente l'investissement que l'Etat possède actuellement dans l'industrie semencière. Cet investissement constitue à son tour la base d'évaluation de la contribution des nouveaux investisseurs. Le scénario ci-dessous présente les deux options extrêmes pouvant être envisagées par les autorités ivoiriennes. Il ne fait aucun doute que des options intermédiaires apparaîtront au cours des entretiens sur l'élaboration d'un plan financier ad hoc entre les autorités et les partenaires.

Supposons que le total des avoirs amortis s'élève à 15 millions de dollars:

1. L'investissement total de la société semencière doit couvrir le même montant, soit 15 millions. Chacun des deux nouveaux investisseurs devra donc verser 5 millions de dollars soit un montant de dix millions de dollars. L'Etat ivoirien gardera les dix millions et la capitalisation de la société semencière restera de 15 millions de dollars. Le capital d'exploitation de la société sera donc limité à moins que les différents partenaires aient convenu de capitaux supplémentaires pour les dépenses d'exploitation.

2. La seconde option consiste, pour chacun des nouveaux actionnaires, à investir un montant équivalent à celui de l'Etat, soit 15 millions de dollars. L'investissement total dans la société semencière sera alors de 45 millions de dollars.

La mission ne cache pas sa préférence pour cette deuxième option car la société semencière se verrait ainsi dotée d'une puissance financière suffisante pour la soutenir au cours des premières années et l'amener à un stade de rentabilité.

Ces suggestions partent de l'hypothèse que la société ne sera pas responsable des dettes encourues par la Côte d'Ivoire à l'égard du Brésil dans le cadre du programme d'assistance technique et financière du projet du BETPA.

La mission suggère également que les contributions des nouveaux partenaires soient versées sous forme de liquidités de façon à fournir les fonds de roulement nécessaires à l'expansion des stocks, à la formation des cadres, au développement du marché, à l'achat de pièces détachées et à l'irrigation des exploitations semencières.

vii. Valeurs des investissements dans l'équipement, le matériel et les entrepôts agricoles

L'Etat ivoirien a fait de gros investissements dans l'équipement agricole, le matériel de traitement et de conditionnement des semences et les entrepôts destinés au stockage des semences et des fournitures. Ces investissements ont commencé en 1979 et se poursuivent encore en 1983. Les dépenses se divisent en deux catégories: les contrats originaux de construction et d'installation (essentiellement brésiliens) d'une part, et les dépenses locales d'autre part. Les dates et montants de ces dépenses se présentent comme suit:

(en milliers de dollars EU)

Année	Dépenses contractuelles	Dépenses locales	Total
1979	1.300	0	1.300
1980	10.472	1.404	11.876
1981	807	2.582	3.389
1982	2.481	1.410	3.890
1983	1.091	732	1.823
	16.151	6.128	22.278

Ces dépenses sont réparties entre les quatre exploitations agricoles de la manière suivante:

(en milliers de dollars EU)

	Dépenses contractuelles	Dépenses locales	Total
Touba	4.523	1.656	6.179
Odienne	3.875	1.535	5.410
Dekodougou	4.523	1.656	6.179
Bouafle	3.230	1.281	4.510
	16.151	6.128	22.278

Ces valeurs ne tiennent pas compte de l'amortissement. Pour le calcul des valeurs réelles, il faudrait tenir compte de la dépréciation qui s'est produite depuis l'époque de l'achat ou de l'installation.

Les valeurs des investissements ne comprennent pas la valeur du terrain. On supposera que les contrats de location seront respectés.

Ces valeurs, avec prise en compte de l'amortissement et des éventuels ajustements pour les coûts de remplacements, serviront de base à l'estimation des besoins d'investissement pour les nouveaux partenaires.

C. Conseil d'administration

Les actionnaires choisirent des administrateurs pour représenter leur société respective au conseil d'administration de la société semencière. Il est à suggérer que chaque actionnaire choisisse deux ou trois administrateurs, ce qui portera leur nombre total à six ou neuf. Un conseil comptant plus de neuf membres manque de souplesse et de rapidité de décision. Un conseil de moins de six membres risque d'être dominé par un seul administrateur.

Le rôle du conseil d'administration est de mettre au point des lignes d'action et des stratégies pour la société semencière. Il élabore les paramètres d'exploitation de la société, établit la ligne des produits à fournir et détermine les zones dans lesquelles ces produits seront commercialisés.

Il est important de signaler que le conseil d'administration est un organe de décision et non une entité opérationnelle. L'exploitation de la société est assurée par le directeur général et son personnel qui établissent régulièrement des rapports à l'intention du conseil d'administration.

i. Mandat

Les administrateurs devraient être élus annuellement pour une période d'un an. On prévoit que les administrateurs resteront plus d'un an en fonction, mais l'élection annuelle permettra aux actionnaires de prévoir des réaffectations à d'autres postes.

L'élection annuelle est également importante sur le plan de la nomination du président pour une période de deux ans. s'il s'avérait -- chose peu commune -- que la gestion du président laisse à désirer, ce dernier pourrait être écarté par une non-réélection après la première année.

ii. Election du président

Le président du conseil d'administration est désigné pour une période de deux ans. Ce mandat de deux ans permet d'assurer la continuité de la politique sur une période plus longue.

La présidence sera assurée à tour de rôle par les trois actionnaires. Aucun président ne succédera à lui-même pour un nouveau mandat. Ce système offre une égalité de participation et exclut toute domination de l'un ou l'autre actionnaire.

iii. Choix du directeur général

Il incombe au conseil d'administration de choisir le directeur général de la société et de fixer le montant de ses rémunérations. Il lui incombe également de pourvoir à son remplacement s'il n'est pas à la hauteur de sa tâche.

Le directeur général dirige le personnel d'exploitation de la société. A chaque réunion du conseil d'administration, le directeur général soumettra les résultats d'exploitation enregistrés jusque là. Il en dégagera les points favorables mais soulignera également les difficultés d'exploitation que lui-même et ses collaborateurs rencontrent. Il peut s'agir aussi bien de l'influence des facteurs atmosphériques sur la production semencière que les problèmes de germination propres à certaines sortes de semences importantes sur le plan des performances globales de la société.

iv. Calendrier des réunions du conseil d'administration

Le conseil d'administration se tiendra d'une manière rigoureuse à un calendrier régulier de réunions, en particulier pendant les premières années d'exploitation de la société. Toute vitale que soit la société pour l'économie ivoirienne, le conseil ne devra pas s'écarter du programme fixé.

Nous pensons que le conseil doit se réunir au minimum une fois par trimestre. Une réunion mensuelle pourrait même être envisagée pendant les deux premières années. Des réunions semestrielles ou annuelles ne peuvent en aucun cas être considérées comme suffisantes.

D. Le directeur général

Le directeur général de la société est le responsable de l'exploitation et, à ce titre, assure la mise en oeuvre des lignes d'action et des stratégies élaborées par le conseil d'administration et organise le travail des directeurs gérant la société.

i. Responsabilités

Le directeur général est responsable des performances de la société. C'est pourquoi il doit savoir ce que signifie

l'exploitation efficace et rentable d'une entreprise. Conscient de l'importance de la recherche, de la production, de la commercialisation et de la finance, il ne devra pas nécessirement être expert dans toutes ces matières. Il doit avant tout être à même de juger le travail exécuté par les directeurs.

Qualifications

Les qualifications du directeur général devraient se fonder sur une expérience et une formation professionnelle très étendues. Le directeur général sera une personne extrêmement compétente, au fait des composants du secteur semencier. Ce serait toutefois une erreur que de sélectionner un directeur générale versé uniquement dans la recherche ou la production. Il faut veiller à ce qu'il connaisse le marché et comprenne l'importance des finances et de la comptabilité pour la société. Le critère principal de sélection demeure la gestion efficace et rentable de la société.

ii. Rémunération

La rémunération du directeur général peut constituer un facteur important dans la bonne marche de l'entreprise. Il convient de le motiver de façon à atteindre les meilleurs résultats possibles. Il doit faire passer la réussite de l'entreprise avant celle de ses associés.

Il est recommandé d'élaborer un programme d'encouragement à l'intention du directeur général. Son salaire de base sera relativement élevé et il se verra accorder en sus des primes d'encouragement pour des prestations brillantes, qui seront calculées sur la base des bénéfices de la société.

iii. Source de recrutement

A notre avis, le directeur général doit être issu du secteur privé. La société semencière privée constitue la source idéale. Le recours à la société de développement ne doit être envisagé qu'en seconde analyse, à moins que le directeur proposé ne jouisse d'une expérience prouvée de la gestion commerciale des opérations semencières.

E. Directeur de la recherche

Le directeur de la recherche est appelé à remplir l'une des plus importantes fonctions dans la société semencière. Sa tâche ne sera pas aisée car il devra coordonner les recherches d'une institution tierce non commerciale (IDESSA) au sein d'une entreprise commerciale axée sur la rentabilité.

Il devra communiquer les besoins des exploitants agricoles, ainsi que la facilité et le coût de la production de semences, aux scientifiques s'occupant de recherche génétique sur les nouvelles variétés et les hybrides. Il devra convaincre les

chercheurs d'orienter leur travail en fonction des besoins des exploitants agricoles et non d'après leurs projets propres ou, comme c'est parfois le cas, de la politique de recherche génétique menée par leur société-mère (le choix entre les hybrides et les composites de maïs, par exemple).

i. Qualifications

Il est indispensable que le directeur de la recherche ait reçu une formation technique très poussée. Un doctorat ainsi qu'une formation outre-mer, aux Etats-Unis ou en Europe sera très appréciée. Le directeur devra également être capable de discuter des méthodes de reproduction avec les chercheurs et de les rallier à ses idées et à ses conceptions.

Une personne influençable ou de peu de tempérament ne conviendra en aucun cas.

Bien que ne disposant pas d'une nombreuse équipe de scientifiques, le directeur de la recherche remplira ses fonctions au mieux.

ii. Sources de recrutement

Plusieurs sources s'offrent pour le recrutement d'un directeur de la recherche. Dans l'éventualité où un membre de l'IDESSA répondait aux critères de qualification, cela permettrait de cimenter des relations durables avec cette institution. Un tel candidat serait initié aux mécanismes

internes de l'IDESSA et pourrait harmoniser les objectifs des deux organisations. Une autre possibilité réside dans le personnel de la société semencière privée. Ces sociétés possèdent des scientifiques intelligents et qualifiés qui peuvent être tenté de relever le défi.

iii. Rémunération

Etant donné la haute compétence requise pour ce genre de travail de haut niveau, il convient de prévoir un salaire en conséquence. Le fait que l'équipe sera relativement restreinte ne doit en aucun cas constituer un motif pour ne pas offrir un salaire suffisamment attrayant.

F. Directeur des semences de base

Le rôle de directeur des semences de base est de recevoir de petites quantités de graines expérimentales de l'IDESSA et d'accroître les variétés (ou les familles) dans les proportions requises par le département de la production. Il est de la plus grande importance que la pureté génétique soit maintenue tout au long des opérations.

Certaines parcelles des exploitations semencières ont été réservées à la production des semences de base et le matériel de traitement spécifique existe.

i. Qualifications

Le directeur des semences de base doit être qualifié du point de vue de la formation et de l'expérience mais ne doit pas nécessairement avoir reçu la même formation qu'un directeur de recherche en matière de formation génétique. Une formation dispensée par un institut technique ou une université agricole ainsi qu'une expérience de 3 à 5 ans dans le domaine de la production de semences de base devrait suffire.

L'une des qualités principales du directeur des semences de base doit être son souci du détail. Aucune erreur, si minime soit-elle, ne peut être tolérée. La pureté génétique est primordiale.

ii. Sources de recrutement

Il ne devrait pas être très difficile de pourvoir le poste de directeur des semences de base. Le programme du BETPA, la CIDT et l'IDESSA dispose de suffisamment de personnes qualifiées en la matière.

iii. Rémunération

Comme le fait apparaître la description des tâches, le directeur des semences de base ne doit pas être le membre le mieux payé de l'équipe. Son salaire doit se situer dans la moitié inférieure de l'échelle des salaires des directeurs.

G. Directeur de la production semencière

Le rôle du directeur de la production semencière est de s'assurer que des semences de haute qualité sont produites dans les quantités requises pour les variétés, composites et hybrides désirés. Le directeur de la production sera en contact étroit avec le département de la commercialisation afin de déterminer les quantités de semences requises. Il collaborera également avec les départements de la recherche et des semences de base de façon à s'assurer de la disponibilité des semences de base et de la mise au point de variétés et d'hybrides susceptibles de passer au stade de la production.

Les activités du directeur de la production comprennent la production semencière sur le terrain et le traitement dans les installations de conditionnement.

i. Qualifications

A l'instar du directeur des semences de base, le directeur de la production doit avoir une solide expérience des méthodes de production. L'expérience est bien souvent plus importante qu'une formation technique très poussée.

Cela n'exclut pas que le directeur puisse avoir un diplôme technique ou une licence d'une université nationale ou étrangère. Un doctorat ne sera pas nécessaire.

ii. Sources de recrutement

Ici aussi, la Côte d'Ivoire dispose de suffisamment de personnes qualifiées pour le poste de directeur de la production. Les exploitations semencières d'Etat et la CIDT seront consultées en premier lieu. Viendront ensuite la société semencière privée et la société de développement internationale.

iii. Rémunération

Le salaire du directeur de la production se situera à peu près au milieu de l'échelle des salaires directoriaux. Ce directeur gagnera plus que le directeur des semences de base mais moins que celui de la recherche.

H. Directeur de la commercialisation

Les responsabilités du directeur de la commercialisation iront du traitement et du stockage des semences à leur livraison aux clients. La commercialisation comprend la vente, la publicité, la promotion et la sélection des marchés à desservir. L'une des fonctions importantes de la commercialisation est le choix de la méthode de distribution jusqu'à l'exploitant agricole. Cette distribution peut se faire par l'intermédiaire d'un grossiste agricole, d'un magasin de détail, d'une coopérative ou d'une agence comme la CIDT. Dans la plupart des cas, nous avons une combinaison de plusieurs méthodes.

Un autre rôle important de la commercialisation est de transmettre aux secteurs de la recherche et de la production les besoins et des désirs des clients. Le besoin perçu par le client détermine le marché, même si cette demande ne correspond pas toujours à ses besoins réels.

Le directeur de la commercialisation doit également travailler en étroite collaboration avec les services de vulgarisation de la CIDT ou de l'Etat. Ces services de vulgarisation conseillent les exploitants agricoles. Le département de la commercialisation doit leur emboîter le pas en expliquant aux exploitants agricoles que les semences produites par la société répondent parfaitement à leurs besoins.

i. Qualifications

Le directeur de la commercialisation doit être au fait des transferts massifs de produits agricoles depuis les entrepôts et les usines jusqu'aux clients.

Il sera à la fois vendeur, agent de vulgarisation et homme d'affaires axé sur le profit.

ii. Sources de recrutement

Le poste de directeur de la commercialisation sera l'un des plus difficile à pourvoir, étant donné l'absence de sociétés semencières locales susceptibles de fournir des candidats. Les seules sources dont dispose le pays sont les

entreprises agro-industrielles, les sociétés d'engrais ou bien encore le personnel de la CIDT ou d'autres agences de développement rural ayant une expérience dans les semences de cultures d'exportation. Une formation supplémentaire à la commercialisation séra probablement nécessaire pour le dernier groupe de candidats. La société semencière privée associée constitue, avec la société de développement internationale, la deuxième source envisageable.

iii. Rémunération

Le directeur de la commercialisation sera l'un des membres les mieux payés. De son travail dépendra le volume de semences traité par la société et, partant, la réussite ou la faillite de l'entreprise semencière.

Ceci se vérifiera à mesure que l'entreprise se développera et s'orientera vers une plus grande privatisation.

I. Directeur des finances

Le directeur des finances est responsable de la comptabilité de l'entreprise et de l'élaboration de plans financiers. C'est lui qui détermine à intervalles réguliers si la société est rentable ou non.

Si le rôle du directeur des finances se limite généralement à l'enregistrement des comptes et des situations établies, un bon directeur financier peut souvent améliorer la rentabilité de la société en suggérant des solutions pour réduire les coûts financiers, comme par exemple un meilleur contrôle des stocks.

i. Qualifications

Le directeur financier doit être versé en contrôles comptables et financiers. Dans de nombreux cas, il soumettra les résultats financiers au conseil d'administration. Des connaissances en matière de financement et de contrôle des semences seront utiles mais pas indispensables.

ii. Sources de recrutement

Plusieurs sources sont disponibles. La CIDT constitue une source de choix étant donné son expérience en matière de financement agricole. Les bureaux de comptabilité et d'experts-comptables sont une autre possibilité au niveau local.

La société semencière privée et la société de développement internationale représentent d'autres sources potentielles.

iii. Remunération

Le directeur des finances ne sera ni le mieux, ni le moins bien payé. La raison en est que son travail ne requiert pas une formation technique très poussée et que le personnel du département sera relativement limité.

J. Echelle des salaires

L'échelle des salaires directoriaux s'établit comme suit:

Poste	Echelle des salaires (relat.)
Directeur général	200
Directeur de la recherche	150
Directeur de la commercialisation	140
Directeur de la production	130
Directeur des finances	100
Directeur des semences de base	90

K. Formation à la gestion

La société aura de considérables besoins de formation à la gestion, en particulier au cours des deux premières années. Ceci est particulièrement vrai pour le département de la commercialisation. Le département des finances devra être initié aux méthodes comptables spécifiques à la production semencière. Le département de la recherche ainsi que ceux de la production de semences de base et de semences commerciales posséderont déjà une formation et une expérience plus poussée en matière d'industrie semencière et leurs besoins de formation seront donc moindres.

Le département de la commercialisation devra se familiariser avec les stratégies de vente en matière de transactions de masse. A cette fin, des stages dans les sociétés semencières américaines et européennes nous semble judicieuse. De même, une formation dans d'autres pays en développement disposant d'industries semencières privées rentables pourrait s'avérer utile. Le Zimbabwe, le Kenya, plusieurs pays d'Amérique latine et d'autres pays en développement peuvent fournir à la Côte d'Ivoire des indications précieuses sur la gestion du secteur privé et les opérations de commercialisation. La formation au siège des partenaires de la société revêt une importance capitale. Les cadres-clés du département de la commercialisation consacreront trois à quatre semaines à l'étude des matières suivantes: méthodes de conditionnement, publicité, sélection des points de vente, politique des prix et tous les autres éléments inhérents à un programme de commercialisation. Rien ne peut remplacer cette familiarisation avec les pratiques commerciales

La formation financière sera, elle aussi, importante mais demandera moins de temps. Qui plus est, elle se fera au sein de l'entreprise semencière associée ou de la société de développement.

Dans le cadre de son programme d'assistance au développement de l'industrie semencière en Côte d'Ivoire, l'ICD sera à la disposition de la société pour l'aider dans certains domaines cruciaux de la formation à la gestion au cours de sa première année

d'exploitation. Le programme de formation à la gestion pourra inclure des programmes de stages dans des sociétés semencières d'outre-mer (patronnés par ICD par le biais d'accords de coopération avec la Fédération internationale du commerce des semences [F.I.S.] ou directement avec certaines sociétés). Ce programme comprendra également des ateliers de gestion et des cours de formation locaux qui seront adaptés aux problèmes de gestion spécifiques et aux priorités de la société.

L'Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture (F.A.O.) assure également une certaine formation au travers de son programme de développement pour l'amélioration des semences. Plusieurs cours de formation aux techniques et à la gestion ont déjà été donnés dans plusieurs pays en développement.

L. Paiement de la recherche

Comme nous l'avons décrit dans le chapitre traitant des critères de qualification du directeur de la recherche, la gestion de la recherche pose un problème lorsque les travaux sont menés par une institution tierce comme l'IDESSA. Celle-ci a ses méthodes de recherche propres, lesquelles ne correspondent pas nécessairement aux intérêts commerciaux du moment.

La mission recommande de prendre en considération une méthode de paiement ou de remboursement à l'IDESSA pour les travaux réalisés au bénéfice de la société semencière.

Ce faisant, la société bénéficiera d'une plus grande emprise dans la direction des travaux.

M. Politique d'inventaire des pièces de rechange

Pour l'instant, toutes les exploitations semencières utilisent le même matériel de fabrication brésilienne: tracteurs, planteurs, cultivateurs et combinés. Cet équipement n'a que deux ou trois ans et n'a pas encore donné lieu à une forte demande en pièces de rechange. La demande maximale devrait apparaître dans les trois années à venir. Etant donné le délai de livraison de six mois requis pour les pièces de rechange, nous pourrions assister à une grave pénurie. La mission recommande chaudement l'instauration d'un inventaire et d'un contrôle centraux. Un inventaire décentralisé pourra être maintenu dans chaque exploitation mais il faudra instituer un stockage central pour les pièces les moins demandées. L'usage d'un petit ordinateur de gestion des stocks peut s'avérer très utile.

La dernière considération sur l'équipement des exploitations concerne la nécessité d'un programme de maintenance préventive. Les tracteurs et les combinés ont atteint un âge où une simple maintenance ne suffit plus. Un plan de révision périodique doit être envisagé.

N. Irrigation des exploitations semencières

La sécheresse de cette campagne agricole a montré qu'il était nécessaire de prendre certaines mesures concernant l'irrigation des exploitations semencières. Il arrive que les récoltes soient si mauvaises qu'elles contrebalancent à peine les coûts de la moisson. Dans d'autres cas, le maïs par exemple, la composition génétique du composite est altérée par la sécheresse. L'usage d'un système d'irrigation peut améliorer de 20 à 30 pour cent les rendements des cultures semencières, même au cours des années moyennes.

On a proposé d'irriguer 250 hectares de chaque exploitation. Le coût de l'investissement pose certains problèmes liés à la valeur des terrains. Ainsi, dans le cas d'une irrigation d'inondation à partir d'un lac l'exploitation, la question se pose de savoir s'il s'agit d'un investissement inhérent à la valeur du terrain ou bien d'un avoir dépréciable.

Nous suggérons d'aborder la question de l'irrigation dès qu'une formule ad hoc sur l'investissement initial de propriété aura été retenue.

O. Analyse du marché

Dans l'évaluation du marché potentiel pour les semences des cultures vivrières en Côte d'Ivoire, les données disponibles concernent la surface totale plantée de ces cultures et la production totale de ces cultures.

La surface totale plantée en 1983 et les plantations prévues pour les années à venir se présentent comme suit:

(1000 hectares)

	1983	1984	1985	1990
Riz	451	455	456	534
Maïs	622	683	635	710
Sorgho	68	69	71	70
Arachide	64	72	83	96
Soja	-	1,7	2,9	5

On prévoit pour ces surfaces la production totale suivante:

(1000 tonnes)

	1983	1984	1985	1990
Riz	450	460	470	550
Maïs	315	410	445	568
Sorgho	46	46,5	48	60
Arachide	57	62	72	83
Soja	1,5	2,5	3,5	7,5

Les semences nécessaires pour ces plantations sont estimées comme suit:

(1000 tonnes)

	1983	1984	1985	1990
Riz	27	27,3	27,4	32
Maïs	12,5	13,7	12,7	14,2
Sorgho	1,00	1,03	1,06	1,05
Arachide	7,6	8,6	10,0	11,5
Soja	0,16	0,22	0,23	0,40

N.B.: Ces données proviennent des statistiques agricoles de l'Etat ivoirien pour 1981.

L'utilisation effective des semences améliorées pendant cette période dépendra de la vitesse à laquelle les variétés et hybrides désirés seront mis au point et de la façon dont les fermiers accepteront les semences améliorées en remplacement des semences qu'ils prélèvent sur leurs propres cultures.

Comme il est indiqué plus loin dans le Plan d'action, des données supplémentaires sur le marché devraient être recueillies rapidement, de manière à améliorer les analyses des investissements et la planification des ventes.

V. AUTRES CONSIDERATIONS

La mission a considéré d'autres domaines d'importance prioritaire pour la réussite de la société semencière nationale envisagée. A la demande des représentants du SEA, elle offre les commentaires suivants.

A. Priorités concernant les diverses récoltes vivrières

i. Riz

Le riz est sans nul doute la culture vivrière prioritaire et fait à ce titre l'objet de tous les efforts de recherche, de production semencière et d'information de vulgarisation. Les variétés actuellement employées ont été mises au point dans le cadre des recherches locales et semblent bien adaptées aux conditions locales. Il est donc important de maintenir le plasma germinatif local dans les variétés produites. Cela répond par ailleurs aux préférences de goût des Ivoiriens.

ii. Maïs

Si le maïs est déjà est une culture vivrière prioritaire, il n'est pas certain qu'elle reçoive l'attention nécessaire au niveau des efforts de recherche et de production.

La question de savoir si la recherche sur le maïs dans les pays en développement doit être orientée vers les variétés hybrides ou composites fait l'objet d'un vaste débat. En Côte d'Ivoire, la recherche porte principalement sur les dernières. La cause en est peut-être la relation avec le CIMMYT, dont les dirigeants favorisent traditionnellement les variétés composites. Si cela semble approprié à ce stade de développement de l'agriculture ivoirienne, il convient de ne pas négliger le fait que le développement des hybrides dure généralement 7 à 10 ans.

On pourrait développer à ce point les essais des hybrides de maïs des pays situés à des latitudes et altitudes similaires et jouissant de conditions climatiques semblables. Il se peut par exemple que le Kenya possède des hybrides soit développés soit en cours de développement susceptibles d'être adaptés à ce pays. Le programme de recherche sur les hybrides kéniens existe depuis de nombreuses années. Dans le cas du Kenya, les variétés hybrides ont produit de meilleurs résultats que les variétés composites et ont été bien acceptées par les petits exploitants.

iii. Sorgho

La mission a été surprise par le manque d'efforts consacrés au sorgho graine. Les hybrides sont peu ou pas développés

du tout, et la plupart des variétés ne contiennent pas encore les gènes nains. Les rendements céréaliers sont généralement bas.

La partie septentrionale du pays est sèche et se prête à la culture du sorgho. La production élargie de sorgho graine peut servir à la minoterie, la brasserie et l'alimentation avicole.

Le sorgho graine prendra notamment de l'importance avec la mécanisation de l'agriculture nationale.

iv. Soja

L'intérêt de promouvoir la culture du soja en Côte d'Ivoire a soulevé de longs débats. Le plus gros appui en faveur de la mise en valeur du soja est venu du Brésil, sous forme d'un programme d'assistance technique et financière au projet BETPA qui, comme nous l'avons mentionné plus haut, a été initialement conçu comme un projet de soja. Le principal objectif des efforts du BETPA dans ce domaine est de tester l'adaptabilité du soja à l'agriculture ivoirienne.

Selon la mission, le soja fait l'objet d'une plus grande promotion qu'il n'est nécessaire dans les circonstances actuelles. Cela tient en partie au fait que la culture est

facilement mécanisée, et pourrait combler une lacune importante dans un assolement maïs/riz; en particulier à cause de la valeur des engrais résiduels. Cependant, du fait que le petit exploitant a tendance à enlever la plante entière lors de la récolte, l'essentiel de la valeur à titre d'engrais est perdue.

Par ailleurs, la mise en valeur de la culture du soja dans les autres pays a traditionnellement suivi celle de l'industrie de transformation du soja (extraction de l'huile). Le soja ne se prête pas à la consommation humaine ou animale et doit être transformé en huile ou intégré à d'autres aliments pour être consommé. Il n'existe qu'une unité de transformation en Côte d'ivoire, qui ne dispose pas actuellement de système suffisamment perfectionné de stockage pour exporter le soja.

Si la mission reconnaît que le soja a une place dans l'avenir de l'agriculture ivoirienne, en particulier avec les progrès de la mécanisation, elle n'estime pas recommandé, en ce qui concerne le programme semencier, de mettre l'accent sur cette culture. Cela porterait préjudice, selon toute probabilité, aux cultures vivrières plus importantes dans l'immédiat -- le riz et le maïs -- ainsi que, à plus long terme, au développement de cultures telles que le sorgho et les produits maraîchers.

v. Cultures à racines

Les cultures à racines telles que le manioc et l'igname jouent un rôle important dans le régime alimentaire des Ivoiriens, en partie dans les zones rurales. On effectue des recherches sur les variétés et les pratiques culturales, mais ces efforts sont limités.

La mission ne recommande pas que le programme semencier concentre ses efforts dans ce domaine. Les cultures à racines sont beaucoup plus difficiles à manier, emmagasiner et transporter que les céréales vivrières. Il serait très difficile et non rentable pour la nouvelle société d'intégrer cette activité dans ses activités de cultures vivrières.

vi. Produits maraîchers

Il n'existe pratiquement pas d'industrie semencière maraîchère en Côte d'Ivoire. Les semences achetées viennent de l'étranger. On n'effectue aucune recherche locale sur les variétés d'importation.

La mission estime qu'un partenaire de la société semencière ayant une ligne établie de semences maraîchères pourrait y trouver un marché aux possibilités de développement intéressantes. Dans le même temps, cet effort permettrait de répondre à la demande croissante de produits maraîchers, notamment dans les zones urbaines.

B. Le Programme des services de vulgarisation pour les cultures vivrières

Le programme actuel des services de vulgarisation pour les cultures vivrières est mis en oeuvre par des organismes parapublics qui se spécialisent dans le coton (CIDT), le palmier (SODEPALM) et le cacao (SATMACI). La CIDT indique qu'elle atteint à elle seule plus de 100.000 exploitants grâce à ses efforts de vulgarisation. L'un des problèmes du système actuel est qu'on ne peut atteindre tous les exploitants de cultures vivrières. La CIDT consacre par exemple l'essentiel de ses efforts au coton et, à moins que le même exploitant ne cultive à la fois du coton et une culture vivrière, il risque de ne pas bénéficier des efforts de vulgarisation. La même situation se reproduit avec les organismes spécialisés dans le cacao et le palmier.

Il importe de préciser que ces organismes ont mené des efforts de vulgarisation très efficaces. Les responsables de la vulgarisation semblent être qualifiés et très zélés dans leur travail. Ils ont remporté un grand succès dans la promotion des cultures pour lesquelles les organismes ont été créés.

On n'a créé aucun organisme public ou parapublic pour les cultures vivrières. On peut alors se demander s'il serait plus efficace de redoubler les efforts des organismes existants ou de créer

un nouvel organisme entièrment consacré aux cultures vivrières.

La mission estime que si l'on entend atteindre l'objectif d'autosuffisance alimentaire au sens le plus large du terme, il est fortement recommandable de mettre sur pied un service de vulgarisation exclusivement réservé aux cultures vivrières.

C. Politique de prix des semences

La mission manifeste une certaine inquiétude à l'égard de la politique de prix des pouvoirs publics pour la jeune industrie semencière. A l'heure actuelle, le gouvernement fournit gratuitement, dans le cadre de son programme de production et de distribution, des semences de riz et de maïs aux exploitants. Cette politique est à l'évidence absolument incompatible avec les investissements privés dans l'industrie semencière.

Les responsables ministériels ont affirmé à la mission qu'il sera possible d'instaurer la liberté de prix des semences pour les cultures vivriers avec la formation de la société semencière. Il convient d'appliquer cette politique afin d'attirer les nouveaux investisseurs.

Il est également impératif que les nouveaux investisseurs aient l'assurance de pouvoir rétablir leurs bénéfices ivoiriens une fois que la société semencière deviendra rentable.

D. Politique des prix des céréales

La mission est d'avis que le système d'établissement des prix céréaliers en Côte d'Ivoire n'incite pas à augmenter la production céréalière ou l'utilisation des céréales améliorées par les exploitants ivoiriens. Par exemple, le gouvernement a établi la liste de prix suivante pour le riz:

60 FCFA* le kilo aux exploitants
75 FCFA le kilo livré à la rizerie
130 FCFA le kilo de riz usiné

* taux de change actuel: 1 dollar EU = 366 FCFA

Une quantité importante de riz est importée, principalement d'Extrême-Orient. Le riz local est plus populaire et se vend à un prix généralement beaucoup plus élevé que les 130 FCFA suggérés par les pouvoirs publics, qui hésitent cependant à relever les prix du riz acquittés par les exploitants par crainte de répercussions politiques dans les villes.

Les conclusions de la mission ne justifient la thèse des pouvoirs publics selon laquelle il importe de maintenir les prix des céréales à un faible niveau. La mission estime au contraire que la hausse des prix céréaliers produirait les résultats suivants:

Les exploitants seraient plus incités à produire et à adopter des techniques d'exploitation améliorées, en particulier l'utilisation de semences améliorées.

Quelque 65 pour cent des familles vivent sur des exploitations, de sorte que les avantages sont répartis entre davantage de gens.

La hausse des prix des céréales relèverait la production et freinerait les importations, d'où un redressement de la balance des paiements.

Les prix agricoles sont artificiellement bas car la demande urbaine de riz domestique crée des prix supérieurs à ceux du riz amélioré.

La mission estime que des réformes s'imposent de toute urgence dans la politique gouvernementale en matière de prix céréaliers. Ces réformes pourraient améliorer matérielle-ment les incitations à produire davantage de céréales.

E. Programme de certification des semences

A l'heure actuelle, la certification des semences est assurée par l'organisme de recherche, l'IDESSA. Il fait un bon travail compte tenu du niveau de développement actuel de l'industrie. Cependant,

la certification des semences n'est pas une activité liée à la recherche et on envisage actuellement d'instituer un programme de certification des semences placé sous la direction du Ministère de l'agriculture. La mission est en faveur de cette initiative.

Un nouveau laboratoire doit être construit et équipé à l'université de Yamoussoukro. La mission approuve entièrement cette décision. Avant son départ, le financement du matériel de laboratoire était entièrement planifié. Les locaux sont également fournis.

La mission enverra aux pouvoirs publics des exemplaires des modèles de lois pour la certification des semences et des listes du matériel de laboratoire nécessaire.

F. Financement agricole

Le système bancaire ivoirien n'a pas entièrement répondu aux besoins du petit exploitant pratiquant des cultures vivrières. L'exploitant est souvent illettré en français et ignore quels documents sont nécessaires à une demande de prêt. La banque agricole (BNDA) enregistre de nombreux défauts de remboursement des prêts agricoles.

Il existe quelque 300 coopératives mais la plupart sont petites et mal financées. Si on note un effort implicite en vue d'appuyer la

formation de coopératives, il n'existe pas de système bancaire qui leur soit expressément réservé. On n'enregistre toujours pas de mouvement central en faveur de la formation de grosses coopératives -- même parmi les exploitants travaillant à l'exportation.

On a récemment fait des efforts en vue d'offrir des possibilités de financement agricole au niveau villageois. Le village reçoit un prêt unique qui est ensuite réparti entre les exploitants.

En fait, il n'existe pas de système de gestions quotidienne des prêts agricoles pour la plupart des petits producteurs de céréales. En conséquence, il arrive souvent que l'exploitant n'achète pas assez d'intrants agricoles et soit contraint de vendre ses produits de base à perte pour avoir de quoi vivre.

L'intervention des pouvoirs publics est assurément nécessaire dans ce secteur. Il serait possible d'améliorer les rendements des cultures vivrières en utilisant de meilleurs intrants et les exploitants pourraient élargir leur base financière grâce à une commercialisation plus efficace.

La mission a reçu l'assurance que les autorités ivoiriennes sont conscientes du problème. Il est à espérer que le redoublement des efforts en matière de production alimentaire encouragera la communauté bancaire à prendre des mesures.

VI. PLAN D'ACTION POUR LA CREATION D'UNE SOCIETE SEMENCIERE NATIONALE

Le plan d'action proposé qui suit, définit les mesures essentielles en vue d'établir et de lancer les opérations d'une entreprise semencière nationale:

A achever d'ici au 31 mai 1984

1. Analyser le rapport de mission de l'ICD, entamer les procédures au sein du Ministère de l'agriculture et des autres organismes afin d'obtenir les approbations nécessaires.

2. Prendre les mesures suivantes en vue de préparer une brochure à l'intention des investisseurs potentiels:

   a. Calculer la valeur de l'actif disponible des exploitations semencières (moins la valeur des terres de l'exploitation) au moyen des tabulations suivantes:

      i. Coût d'achat des capitaux
      ii. Vie utile estimative
      iii. Amortissement annuel
      iv. Années écoulées
      v. Amortissement accumulé
      vi. Valeur actuelle (amortie)

Article	Coût	Vie utile	Amortissement annuel	Années écoulées	Amortissem. accumulé	Valeur amortie
Tracteur	$50.000	10 ans	$5.000	3	$15.000	$35.000
Entre-pôt	$250.000	5 ans	$10.000	3	$30.000	$220.000

b. Décider si l'irrigation doit faire partie du plan d'investissement. Le cas échéant, ajouter à la valeur calculée de l'actif la valeur anticipée du système d'irrigation devant être installé la première année.

c. Convertir ces valeurs d'actif en une contribution aux investissements faits par les nouveaux investisseurs.

d. Obtenir des données commerciales sur le volume potentiel de semences par variété à vendre en Côte d'Ivoire. Réunir également pour les investisseurs des informations sur la structure de vente et de commercialisation en Côte d'Ivoire, c'est-à-dire les points de vente en gros, la CIDT et d'autres organismes, coopératives, organisations villageoises, points de vente au détail, négociants agricoles, etc. On pourra se procurer ces informations dans des études gouvernementales, ainsi que des rapports de la Banque mondiale et du

Système des Nations Unies. Les informations réunies pour la brochure destinée aux investisseurs permettront de fournir à ces derniers des renseignements sur le marché. Le point 7 de ce plan d'action recommande une analyse commerciale et financière plus concluante pour les investisseurs qui ont exprimé un intérêt manifeste.

e. Elaborer une déclaration sur la politique de prix des semences. Les investisseurs auront besoin d'être assurés que le gouvernement n'appliquera pas de politiques de prix non rentables.

f. Obtenir une déclaration sur le code et les politiques gouvernementales en matière d'investissements étrangers en Côte d'Ivoire, notamment en ce qui concerne le secteur agricole et l'industrie semencière. Il importe d'inclure également d'autres informations sur les investissements en Côte d'Ivoire.

g. Préparer la brochure imprimée en utilisant les meilleures techniques graphiques et promotionnelles disponibles.

3. Rechercher de nouveaux investisseurs, ce qui implique les démarches suivantes:

Se mettre en relation avec le président ou président-directeur-général des entreprises mentionnées dans ce rapport, en lui

adressant une lettre personnelle avec la brochure. Le rapport annuel des sociétés fournit le nom des individus à contacter. La mission ne recommande pas de contacter des associations professionnelles semencières nationales ou internationales avant que la liste ne soit épuisée. En agissant ainsi, on risquerait d'aboutir à une situation dans laquelle des entreprises et individus n'ayant pas l'expertise ou le capital requis contacteraient le gouvernement. Il convient par ailleurs de faire une enquête sur les entreprises locales et groupes agro-industriels qui sont des candidats potentiels à une association avec la nouvelle société semencière.

4. Etudier et entamer les démarches juridiques en vue de constituer la nouvelle société semencière, notamment:

   a. Etablir la procédure permettant de transférer les capitaux du gouvernement ivoirien à la nouvelle société.
   b. Entamer la procédure d'établissement des statuts de la société.
   c. Commencer à rédiger le règlement intérieur de la nouvelle société.

   Ces démarches et d'autres démarches juridiques nécessaires exigeront les services d'un avocat.

5. Entamer les procédures législatives en vue d'instituer les lois de certification des semences, notamment:

   a. Etablir le cadre législatif et les réglementations provisoires.

   b. Assurer que le gouvernement décrète les lois habilitantes.

6. Etablir une politique sur les relations entre la société semencière avec la CIDT, la SATMACI, la SODEPALM, l'IDESSA et d'autres organismes.

7. Réaliser une étude commerciale et financière concluante en vue d'évaluer la faisabilité et la viabilité à long terme de la société, le montant exact des investissements requis, la rentabilité estimative des investissements, les autres programmes financiers possibles, et répondre aux autres questions essentielles aux yeux des investisseurs potentiels pour prendre une décision finale. Cette étude pourrait faire appel à la participation d'un investisseur privé ayant exprimé un vif intérêt à l'idée d'une association, d'un spécialiste indépendant de l'industrie des semences commerciales et de représentants de l'Organisation du développement du Commonwealth et de la Société financière internationale. Il est possible que l'une de ces organisations finance également les coûts de l'étude de faisabilité. Le financement pourrait être également assuré par d'autres sources qui financent des études de cette nature, telles que le Bureau de l'USAID pour le secteur privé. Par l'intermédiaire de son Programme de développement industriel des semences commerciales, l'ICD pourrait enfin participer à l'étude et en supporter certains coûts.

A achever avant le 31 décembre 1984

1. Réduire le nombre d'investisseurs candidats à deux ou trois: négociations en cours avec les candidats retenus.

2. Effectuer la sélection des investisseurs.

3. Sélectionner le conseil d'administration suivant les directives du rapport.

4. Sélectionner le président du conseil d'administration.

5. Effectuer le transfert des capitaux dans la société.

6. Achever les travaux avec le Ministère de l'agriculture sur la loi de certification des semences.

7. Entreprendre le recrutement d'un directeur général.

8. Recruter un directeur général.

9. Entreprendre le recrutement des directeurs de produit.

10. Recruter les directeurs de produit.

11. Formaliser le programme de recherche avec l'IDESSA.

12. Formaliser le programme de commercialisation avec la CIDT, la SATMACI, la SODEPALM et les coopératives.

13. Formaliser le programme de production.

14. Elaborer un plan financier avec projection des pertes et profits.

15. Elaborer le programme de dépenses d'équipement.

16. Etudier le réseau grandissant des exploitants sous contrat et l'acquisition des installations de la CIDT.

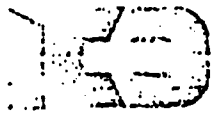
ITINERAIRE DE LA MISSION ET CONTACTS

18 septembre 1983	Arrivée en Côte d'Ivoire
19 septembre 1983	Secrétariat d'Etat à l'agriculture (SEA) M. N'Dri Brou Benoit, Directeur de production M. Guede Behiman, Projet semencier M. Mowadou Cherif, Projet semencier M. G. K. Shams, Expert semencier
20 septembre 1983	Secrétariat d'Etat à l'agriculture, Abidjan M. Didi Languy, Directeur de cabinet
21 septembre 1983	Secrétariat d'Etat à l'agriculture Ferme semencière, Bouaflé
22 septembre 1983	Compagnie ivoirienne pour le développement des fibres textiles (CIDT), Bouaké M. Amani Comoe, Directeur du développement agricole M. Chavat, Directeur général adjoint M. Bah, Directeur des activités semencières M. Sarazin, Directeur de vulgarisation Institut des savanes (IDESSA), Bouaké M. Goli Coffi
23 septembre 1983	CIDT Fermes semencières, Ferkessedougou, Korhogo Programme des Nations Unies pour le développement (PNUD), Abidjan M. Alexander Rotival, Représentant résident M. Heinzdieter Ehrlich, Représentant résident adjoint M. Wong, Officiel aux programmes
24 septembre 1983	CIDT, Bouaké MM Amani et Chavat
26 septembre 1983	SATMACI, Man Directeur du secteur agricole
27 septembre 1983	SEA Fermes semencières, Touba
28 septembre 1983	SEA Ferme semencière, Odienné M. Gnahoure Logbré, Directeur

29 septembre 1983	SEA Ferme semencière, Dikodougou M. Alio Langui, Directeur CIDT M. Sarazin
30 septembre 1983	Banque mondiale, Abidjan M. Marc Blanc
3 octobre 1983	Banque mondiale, Abidjan M. J. R. Peberdy M. Marc Blanc M. G. K. Shams
4 octobre 1983	Agence des Etats-Unis pour le développement international (USAID), Abidjan Ms. Diana McLean, Agronome régionale
5 octobre 1983	Commonwealth Development Corporation (CDC), Abidjan M. Malcom C. Hodgeson, Représentant régional M. J.R. Peberdy (Banque mondiale)
7 octobre 1983	Secrétariat d'Etat à l'agriculture, Abidjan M. Gilles Labhouet, Secrétaire d'Etat à l'agriculture
10 octobre 1983	Commonwealth Development Corporation (CDC), Londres M. Keith Atkinson, Département des ressources nationales M. J. Straugh, Département des investigations M. M. Jack, Département de l'agriculture

ANNEXES

ANNEXE 1



Industry Council for Development

le 22 juillet 1983

Monsieur le Secrétaire
d'Etat à l'Agriculture
Ministère de l'Agriculture
Secrétariat d'Etat à l'Agriculture
Abidjan

Monsieur le Secrétaire d'Etat,

MM. Edward Gibson, Officiel des Programmes de l'ICD, et V.E. Gale, Associé Principal de l'ICD, m'ont fait un rapport détaillé sur leur mission d'étude en Côte d'Ivoire et sur le fond des entrevues qu'ils ont eues avec vous, M. N'Dri Brou Benoit et des autres officiels du Gouvernement. M. Gibson et M. Gale ont tous deux été très impressionés par les efforts de votre Gouvernement d'établir une industrie nationale semencière, et par votre détermination de développer cette industrie sur des bases viables, tant économiques que sociales. MM. Gibson et Gale ont noté que la plupart des éléments physiques et techniques nécessaires dans ce but existent déjà en Côte d'Ivoire. Ils partagent cependant l'opinion de votre Gouvernement sur la necessité d'une étude plus approfondie des stages nécessaires à la réunion des divers éléments dans une structure d'aménagement qui puisse répondre efficacement aux besoins agricoles de la Côte d'Ivoire, et fonctionner sur une base commerciale rentable.

L'Industry Council for Development serait intéressé par une collaboration avec votre Gouvernement pour l'aider à atteindre ces objectifs. Nous serions heureux de fournir de l'expérience dans l'industrie internationale semencière pour vous conseiller sur les mesures à prendre pour l'organisation et la gestion de cette industrie et, si vous le souhaitez, vous apporter notre assistance pour la mise en oeuvre de certaines mesures.

Comme première phase d'un programme coopératif d'assistance, nous proposons une mission de conseil de l'ICD dirigée par un spécialiste de longue expérience dans la gestion des entreprises semencières. Il travaillerait avec vous à l'évaluation de la structure et de l'organisation actuelles des opérations semencières, dans le but de déterminer comment une entreprise commerciale pourrait être lancée. Sur la base de cette évaluation, l'expert préparerait

300 EAST 47TH STREET NEW YORK, NEW YORK 10017
TELEPHONE: (212) 867-5017 CABLE: INDUCODEV TELEX: 23 69 76

des recommandations pour un programme d'action qui prendrait en compte:

1. L'intégration des activités semencières existantes, y compris celles dépendant des sociétés de développment (CIDT, SATMACI, etc.); du BETPA; et des autres organismes s'occupant de la production semencière.

2. L'intégration et la coordination des étapes fonctionnelles des opérations semencières, c'est-à-dire la recherche, la production, la commercialization, etc.

3. L'organisation d'une entreprise nationale de production sur une base commerciale.

La mission examinerait les différentes possibilités d'établissement d'une "société mixte". Cela comprendrait des options pour attirer la participation d'investisseurs privés ivoriens en association avec l'Etat, aussi que du capital et de l'expertise de gestion étrangères. Les évaluations de la mission tiendraient compte des réalités ivoriennes ainsi que de la politique et les priorités du Gouvernement.

Selon les souhaits de votre Gouvernement, exprimés pendant la visite de MM. Gibson et Gale, nous proposons que l'expert-conseil se rende en Côte d'Ivoire vers la mi-septembre en mission de 15 à 30 jours. L'expert que nous proposons pour la mission est M. Delmar D. Walker, ancien président et directeur de Funk Seeds International. Pour votre information, nous joignons à cette lettre un exemplaire de son curriculum vitae.

En ce qui concerne les frais de mission, nous vous proposons le partage des dépenses entre ICD et le Gouvernement de la Côte d'Ivoire de la façon suivante:

ICD, à travers de son programme "Commercial Seed Industry Development Program" (CSIDP), prendrait en charge les dépenses suivantes:

frais de transport aérien international de l'expert-conseil; règlement de ses honoraires, de ses repas et de ses dépenses qui ne soient pas d'hébergement, et également tous le frais, sauf le voyage local, des membres du secrétariat de l'ICD accompagnant l'expert-conseil.

Le gouvernement de la Côte d'Ivoire prendrait la responsabilité des voyages locaux de la mission, et des frais d'hébergement de l'expert-conseil.

Si ces conditions vous conviennent, nous serions heureux de recevoir de votre Gouvernement une demande officielle d'assistance avec les attributions que vous proposeriez pour la mission de l'ICD.

Je voudrais vous exprimer à nouveau notre enthousiasme à la perspective d'assister votre Gouvernement dans cette tâche très importante et je vous prie de croire, Monsieur le Secrétaire d'Etat, à l'expression de ma haute considération.

Walter W. Simons
Executive Director

cc: Mr. John Russell
Mr. V. E. Gale
Mr. D. D. Walker
bcc: Mr. M. Farbman
D. B. Smith
Mr. J. P. Erbé

Secrétariat d'Etat à l'Agriculture

Cabinet

N° 448 a SEA-CAB

République de Côte d'Ivoire
Union - Discipline - Travail

Abidjan, le 25 AOUT 1983

Le Secrétaire d'Etat à l'Agriculture,

Objet : Mission d'évaluation
I. C. D.

RECEIVED SEP - 6 1983

à Monsieur le directeur exécutif
de Industry Council for developpement
300 East 44 TH Street
New York 10017

ETATS-UNIS

Monsieur le directeur,

J'ai examiné avec grand intérêt les propositions que votre organisation a bien voulu faire à mon gouvernement suite à la première mission de prospection effectuée par messieurs GIBSON et GALE, à ma demande, du 02 au 08 juillet 1983.

Je voudrais profiter de l'occasion pour insister sur la priorité que la Côte d'Ivoire entière accorde à la nouvelle stratégie alimentaire nationale qui vise l'autosuffisance alimentaire du pays.

L'utilisation de semences sélectionnées devant contribuer fondamentalement à l'amélioration de la productivité et des revenus des paysans, il a été décidé de réorganiser la filière semencière nationale pour la rendre plus dynamique et l'adapter aux nouveaux objectifs que nous nous sommes fixés.

C'est pourquoi je suis heureux de vous faire connaître que j'accepte avec grande satisfaction votre offre de collaboration.

Mes services et notamment Monsieur N'DRI BROU BENOIT ayant déjà identifié les principales composantes du programme d'action lors de la mission de messieurs GIBSON et GALE, je donne mon accord sur la personne de Monsieur DELMAR D. WALKER ainsi que sur la répartition des charges.

Pour les modalités pratiques de la mission d'évaluation, vos services voudront bien prendre contact avec Monsieur N'DRI BROU BENOIT.

Vous remerciant encore de l'intérêt que votre organisation porte à la Côte d'Ivoire, je vous prie de croire, Monsieur le Directeur, à l'assurance de ma parfaite considération.

Gilles LAUBHOUET

12