

PN-ABG-429

68870

TERMES DE REFERENCE POUR UNE ETUDE  
SUR LA PRIVATISATION DE QUATRE FERMES SEMENCIERES  
ET DE LEURS INSTALLATIONS DE CONDITIONNEMENT  
EN COTE D'IVOIRE

par

David Harmon and Dr Lowell Gleason  
Septembre 1988

A.I.D.

REDSO/WCA

Abidjan, Cote d'Ivoire

## OBJET DU RAPPORT ET PANORAMA DES TRAVAUX

Le bureau du développement du marché et investissement (AFR/MDI) a été contacté par le gouvernement de la Côte d'Ivoire (GOCI) afin de prêter son concours concernant la privatisation des activités de production et de marketing de ses quatre fermes semencières gouvernementales. Le GOCI est préoccupé par le fait que les besoins nationaux en semences ne sont pas couverts de façon adéquate en semences de qualité et que les fermes constituent une hémorragie financière pour les ressources gouvernementales. On attend du contractant qu'il assiste techniquement le Bureau du Développement et Investissement dans la conception d'un projet d'étude de privatisation des semences en Côte d'Ivoire.

Plus précisément, le contractant préparera un avant-projet (TOR) revu par AID et le GOCI. Le TOR comprendra (au minimum) un plan détaillé d'analyse de l'industrie semencière en Côte d'Ivoire incluant les aspects financiers opérationnels et réglementaires. Le TOR spécifiera les tâches et les responsabilités des consultants à employer dans ce projet y compris le curriculum vitae requis et l'expérience professionnelle. Le contractant donnera des conseils précis concernant la taille de l'équipe, les spécialités qui sont nécessaires à l'étude, la longueur et l'importance de cette étude, les matières ainsi que les informations spécifiques que doit comporter cette étude.

\* \* \*

2'

## ACRONYMES

AID	Agency for International Development
BETPA	Bureau d'Etudes Techniques des Projets Agricoles
BNDA	Banque Nationale pour le Développement Agricole
CDC	Commonwealth Development Corporation
CFP	Center for Privatization
CIDT	Compagnie Ivoirienne pour le Développement des Textiles
IDESSA	Institut de l'Etude des Savanes
IFC	International Finance Corporation
IRAT	Institut des Recherches Agronomiques Tropicales et de Cultures Vivrières
MAG	Ministry of Agriculture
OSP	Office des Semences et Plants
REDSO/WCA	Regional Development Services Office / West and Central Africa
SATMACI	Société d'Assistance Technique pour la Modernisation Agricole de la Côte d'Ivoire
SOCIDO	Société Ivoirienne pour le Développement d'Odienné
SODE	Société de Développement
SODEPALM	Société pour le Développement et l'Exploitation du Palmier à Huile
SODESUCRE	Société pour le Développement des Plantations de Canne à Sucre, l'Industrialisation et Commerciali- sation de Sucre
SORIZ-CI	Société de Riz - Côte d'Ivoire
WB	World Bank

## RESUME SOMMAIRE

Ce rapport établit les termes de référence d'une étude de faisabilité de la privatisation des activités de production et de distribution des quatre fermes semencières et installations de conditionnement de l'OSP. Ci-après, les grandes lignes d'une éventuelle privatisation des fermes semencières:

1. Les fermes semencières, à l'exception de Bouaflé, pourraient être rentables pour la production de semences de riz et de maïs avec un rendement net (sortie usine de conditionnement) de 3 à 4 tonnes respectivement par hectare. Les derniers rendements nets enregistrés (1985) sont de 1,32 tonnes pour le riz et 1,8 pour le maïs. A présent, en raison de diverses inefficacités dans les opérations, et de frais généraux, les coûts de production sont excessifs. Pour être profitables, les fermes auront besoin d'être équipées de façon appropriée et dirigées avec efficacité. De plus, la politique de GOCI de distribution gratuite de semences aux agriculteurs devra changer.

2. Toutes formes légales de privatisation à l'exception d'un contrat de gestion seraient susceptibles d'être acceptées par GOCI. Une société mixte avec une participation de l'état comporte le risque de contrôles imposés par une législation pré-existante dans l'exercice des activités de ce type de sociétés, des retards bureaucratiques alors que des décisions opportunes sont immédiates, et des retards prolongés dans le paiement des échéances et obligations contractuelles. L'alternative consiste donc à une vente à prix forfaitaire ou une location des installations et de l'équipement. La terre serait louée pour une somme symbolique.

3. Le GOCI affirme qu'il ne peut considérer qu'un seul type d'investisseur à savoir celui qui s'engagera vraiment à répondre à la demande de l'agriculteur en semences améliorées et qui cherchera des marchés extérieurs. Alors que le GOCI dit que la nationalité des acheteurs/associés importe peu, les dossiers concernant la privatisation de la Côte d'Ivoire montrent qu'il y a une préférence pour les investisseurs ivoiriens. Etant donné que l'opération de fermes semencières réclame une haute technicité, présente des risques et une gestion rigoureuse, elle exige que le propriétaire gestionnaire s'y dédie entièrement, et ne peut donc pas être laissée entre les mains de propriétaires fantômes. Il y aurait un certain nombre d'ivoiriens dont les moyens permettraient l'acquisition d'une ferme semencière, cependant il y en a peu dont le profil corresponde à l'exploitation et à la gestion d'une affaire à risques rentable à long terme.

4. A ce jour, il y a eu peu d'investisseurs privés sérieusement intéressés par l'acquisition et la gestion d'une ferme semencière de l'OSP. Ce qui n'est pas surprenant compte-tenu des rendements actuels en semences, de l'état des fermes, de leur emplacement, des précipitations incertaines, et le plus important du GOCI de donner des semences aux agriculteurs. La liquidation des fermes semencières de l'OSP, sous réserve que le GOCI passe pour sa politique actuelle à une politique éventuelle de vente

de semences à un prix déterminé, présentera les éléments d'une liquidation catastrophique. De plus, certaines formes de garantie de prix ou mécanisme de soutien, conjuguées à une garantie du gouvernement de ne pas casser les prix des semences avec sa production de la ferme de Serebou, devra être négociée. La garantie de prix ou mécanisme de soutien des cours devra être effectif jusqu'à ce que la nouvelle entreprise atteigne son seuil de rentabilité ou bien jusqu'à ce que les semences améliorées de toutes provenances soient vendues au prix du marché.

5. Les marchés, intérieur et extérieur pour des semences améliorées doivent être évalués. De plus, les effets de la réduction de 25 % mesure prise par le GOCI en 1986 du prix bord-champ pour le paddy (de 80 à 60 F CFA/kg) sur le marché intérieur des semences améliorées devront être étudiés.

6. L'étude de faisabilité devra examiner de près les exigences techniques, opérationnelles, économiques et financières nécessaires pour que les fermes semencières soient rentables. Si l'une ou plusieurs des fermes, par exemple celle de Bouaflé n'est pas rentable en tant que ferme semencière, on doit trouver d'autres alternatives. L'importance que le GOCI accorde à son désengagement des fermes semencières doit être prise en compte vu que c'est ce désengagement du GOCI qui contribuera, d'une part, à déterminer la flexibilité de l'investisseur et, d'autre part, le degré de l'engagement et de l'aide que l'investisseur est en droit d'attendre de gouvernement.

## CADRE TECHNIQUE ET OPERATIONNEL

### I. Disponibilité des souches

Le grand nombre de variétés de riz et de maïs produit en ce moment par l'OSP indique qu'il y a une diversité de souches disponible. L'efficacité des variétés n'a pas fait l'objet d'une étude approfondie. La disponibilité d'une nouvelle souche n'a pas non plus été déterminée. Des qualités d'hybrides améliorées provenant de sociétés semencières commerciales pourraient être accessibles aux futurs gestionnaires des fermes de l'OSP.

- a) Déterminer si les variétés et hybrides améliorés de maïs, riz, soja sont adaptables au milieu Ivoirien et aux besoins du marché Ivoirien.
- b) Evaluer l'efficacité de ces variétés et hybrides en relation avec ce qui est actuellement planté par les agriculteurs Ivoiriens.
- c) Estimer l'introduction de nouvelles souches au sein du marché Ivoirien et les sources probables de ces souches.
- d) Evaluer le système national d'échantillonnage des récoltes.
- e) Proposer un système de vérification en serre.
- f) Evaluer la disponibilité des souches mères et des monotypes pour la production des hybrides dans les conditions Ivoiriennes et Ouest Africaines.

## II. Source de semences de base

Les fermes gérées par l'OCS augmentent certaines semences au niveau G2 et à d'autres niveaux jusqu'au R1 inclu. La source de la semence niveau G1 et le coût de cette semence n'a pas été identifié.

- a) Déterminer la source des semences de base de maïs, riz, et soja, le niveau de production et le coût de l'acquisition.
- b) Evaluer le volume de semence nécessaire et/ou le nombre d'augmentations nécessaires pour produire la semence R2.
- c) Décrire le système d'accroissement de semence pour le riz, le maïs et le soja.

## III. La production de semences

D'une manière générale, les fermes situées à Touba, Odienne et Dikodougou apparaissent comme les seules capables de devenir des fermes efficaces de semences. La ferme de Bouafle ne sera probablement pas un producteur rentable de semences en raison des pluies irrégulières. Toutes les fermes ont besoin d'une meilleure gestion et d'une meilleure adaptation des méthodes agronomiques afin d'augmenter le niveau de production.

Les paramètres concernant la description de toutes les fermes ont tenu compte des facteurs agronomiques et de l'équipement existant.

## A. Facteurs agronomiques

1. Déterminer les caractéristiques climatiques et du sol de chaque ferme en tant que facteurs limitant la production de la récolte.
2. Estimer le potentiel économique et la capacité maximum de production pour le maïs, le riz et le soja.
3. Décrire les conditions, la taille et les particularités de chaque champ dans chaque ferme.
4. Faire une estimation des coûts directs de production du maïs, du riz et du soja.
5. Calculer les coûts indirects de production de semences à différentes valeurs du dollar pour le matériel et l'acquisition de la terre. Calculer les coûts indirects de production de semences à différents taux de dépréciation.
6. Déterminer la disponibilité et le prix des composantes de la récolte.
7. Faire une estimation du personnel nécessaire pour les niveaux prévus de production semencière.

## B. Différents facteurs de production

1. Evaluer les conditions et l'utilité du matériel de chaque ferme.
  2. Faire un compte-rendu des conditions de l'installation dans chaque ferme.
  3. Faire un compte-rendu de l'inventaire des pièces détachées.
  4. Faire un compte-rendu des conditions de l'atelier de réparations et d'entretien.
  5. Suggérer l'équipement nécessaire pour produire la moyenne projetée.
- 4

6. Faire une estimation du personnel nécessaire pour l'entretien du matériel projeté.

#### IV. Conditionnement des semences

Les installations de conditionnement de semences ne semblent pas avoir été conçues pour produire des semences de riz ou de maïs. Le conditionnement de semences de riz peut être effectué par le matériel existant dans les quatre fermes mais une partie du matériel n'a pas été utilisée à bon escient. Le matériel convenant à la production d'une bonne qualité de semences de maïs n'existait dans aucune des fermes. Ces lacunes doivent être comblées en vue d'une opération commerciale de semences.

- a) Evaluer les conditions de matériel de traitement de semences dans chaque ferme.
- b) Faire une estimation du coût direct du conditionnement de semences.
- c) Déterminer la disponibilité et le prix des composantes du conditionnement de semences.
- d) Calculer les coûts indirects et le conditionnement des semences à différents taux du dollar et dépréciation.
- e) Faire l'estimation du matériel supplémentaire et prix du matériel pour le conditionnement du riz, du maïs et du soja.
- f) Faire une estimation du personnel nécessaire pour gérer une installation de conditionnement de semences.

## V. Marketing et distribution

La semence de maïs et de riz est actuellement donnée gratuitement par SODES aux cultivateurs dans leur zone de responsabilité. .  
Changer ce système de livraison de semences engendre de sérieuses implications politiques et sociales. Une transition semble nécessaire pour protéger le cultivateur de conséquences défavorables tout en garantissant le producteur de semences privé de la concurrence d'état.

- a) Décrire le système actuel de marketing pour les semences de riz et de maïs y compris le volume et les impératifs du timing par région et distributeur.
- b) Faire une estimation du marché pour les semences de riz et de maïs par région, la catégorie de l'utilisateur, et la taille de l'utilisateur.
- c) Suggérer un système de distribution par zone et volume.
- d) Projeter les coûts de distribution et la disponibilité des distributeurs pour chaque catégorie de cultivateurs.
- e) Suggérer un prix au détail du riz et du maïs pour les différentes catégories de cultivateurs et distribution d'un planning de remises.
- f) Suggérer la taille du conditionnement en fonction du volume des ventes régionales, des agents de vente et de la récolte.
- g) Proposer un système de publicité, promotion et démonstration pour le riz et le maïs.
- h) Evaluer le service à l'échelon national en tant qu'auxiliaire au circuit de distribution et de publicité.

## VI. Autres suggestions

Des calculs préliminaires indiquent que les fermes considérées à présent comme fermes semencières par l'OSP ne sont peut-être pas totalement nécessaires pour approvisionner en semences les fermiers Ivoiriens intéressés par l'achat de semences. Ce manque de demande peut affecter des fermes entières ou parties de fermes exploitées pour la production de semences. Bien que l'étude en question ne permette pas de discuter complètement de toutes les options, il serait utile de décrire brièvement les options éventuelles pour la production de semences.

- a) Suggérer un usage optimum pour chaque ferme.
- b) Evaluer les possibilités de chaque ferme pour d'autres utilisations.
- c) Proposer des possibilités de récoltes destinées à l'exportation.

## VII. Autre production de cultures de semences

L'OSP a considéré les fermes uniquement sous l'angle de sites pour la production de maïs, riz et soja. Il y a déjà de nombreuses autres cultures en Côte d'Ivoire ou qui pourraient être introduites. La possibilité de produire des semences même en petite quantité pourrait être un apport significatif au revenu net de ces opérations.

- a) Chercher des marchés pour le sorgho, le mil, le tournesol, les arachides, les pois chiches, les pois, les légumes, le maïs et melon.

- b) Discuter des possibilités de production des récoltes ci-dessus mentionnées en Côte d'Ivoire.
- c) Proposer des possibilités d'exportation de semences industrielles.

#### VIII. Standards de qualité de semences

Livrer des semences de haute qualité à l'agriculteur est la clef de voûte d'un bon négoce de semences. Contrôler la qualité est une priorité de tous les instants et ce contrôle ne doit pas être minimisé pour réaliser des profits à court terme. Un programme de contrôle de qualité doit être développé dès le début d'une entreprise de semences afin d'assurer la production et la livraison de bonnes semences.

- a) Proposer une échelle de qualité, de pureté, de germination.
- b) Suggérer un système de contrôle de qualité.
- c) Faire une estimation du coût de contrôle de qualité.
- d) Organiser un service responsable, abilité à contrôler la qualité.

#### IX. Termes proposés pour l'acquisition et la gestion de fermes semencières

Les conditions énoncées pour l'acquisition et la gestion des fermes semencières sont d'une importance cruciale pour le rendement des fermes semencières. Les conditions/clauses finales seront, sans aucun doute, déterminées lors des négociations avec

le GOCI. Cependant, les différentes options suggérées devraient être analysées avant toute négociation afin de permettre l'acquisition dans les meilleures conditions. Ci-après, des suggestions qui devraient être analysées:

- a) Achat comptant de la terre et/ou du matériel de conditionnement des semences.
- b) Location de la terre et/ou du matériel de production et/ou du matériel de conditionnement des semences.
- c) Achat du nouveau matériel de conditionnement et/ou du matériel de conditionnement des semences.
- d) Repayement des dettes jusqu'à un montant équivalent dans le matériel de production ou le matériel de conditionnement.
- e) Echanger une licence d'exportation pour des matières premières exportables (cacao, café, pétrole) contre des semences produites en Côte d'Ivoire.

X. Description de l'industrie semencière en Côte d'Ivoire

1. Faire une liste des récoltes, de leur volume, de leur valeur, du volume et valeur des semences telles que distribuées commercialement en Côte d'Ivoire.
2. Faire une estimation de l'auto-provisionnement et/ou de conservation de semences sur une ferme.
3. Pour le maïs et le riz, décrire les systèmes actuels de production et de distribution, y compris;

- a) Sites et zones de production.
- b) Sites et zones de conditionnement.
- c) Considérations de prix.
- d) Fonctions et barèmes des contrôles de qualité.
- e) Standards réglementaires comprenant l'enregistrement des variétés, essais de variétés et description des variétés.
- f) Faire la liste des variétés et hybrides dans la distribution commerciale et les décrire brièvement.
- g) Organiser le système de distribution et faire la liste des distributeurs de semences les plus importants.

4. Décrire le système de crédit agricole et les termes de crédit aux;

- a) petits planteurs
- b) fermiers villageois
- c) fermes industrielles

5. Estimer le volume de semences de maïs, de soja, et de riz utilisé dans les pays d'Afrique de l'Ouest.

## CADRE FINANCIER

Suivant la politique actuelle du GOCI qui consiste à donner des semences améliorées aux petits propriétaires Ivoiriens, les fermes de l'OSP sont essentiellement des centres coûteux. Actuellement, en raison de diverses inefficacités dans la gestion, des frais élevés de réparation et d'entretien sur certain matériel de ferme (presque 100 % de dépréciation), frais élevés de dépréciation, coûts élevés d'essence et de diesel, et frais généraux élevés, les coûts de production par kg de semence sont excessifs. En 1986 (dernier chiffre disponible), les coûts s'échelonnaient de 350 F CFA (maïs à Dikòdougou) à 490 F CFA (riz à Touba). A titre de comparaison, la différence de coût en 1985 s'échelonnait de 216 F CFA (maïs à Dikòdougou) à 338 F CFA (riz à Touba).

Les coûts de production à Bouafle sont un cas à part puisque les pluies irrégulières ont sérieusement réduit la production. Les coûts de production en 1985 pour le maïs étaient de 1010 F CFA le kg et de 651 F CFA en 1986. L'OSP considère que les coûts de Bouafle ne sont pas représentatifs du potentiel de la ferme si elle bénéficiait des pluies plus régulières.

Considérant les frais élevés de dépréciation, l'examen des inventaires du matériel des fermes indique un "suréquipement" dans certaines catégories, notamment dans les moissonneuses-batteuses et les tracteurs.

INVENTAIRES: 1988

		Aire cultivée
Touba	10 moissonneuses-batteuses pour le riz	776 ha - riz
	3 moissonneuses-batteuses pour le maïs	357 ha - maïs
	20 tracteurs dont 16 ont peu de chevaux	23 ha - soja
Odienne	8 moissonneuses-batteuses pour le riz	496 ha - riz (ferme de Farako)
	3 moissonneuses-batteuses pour le maïs	146 ha - maïs (ferme de Farako)
	24 tracteurs dont 20 ont peu de chevaux	/ - riz (ferme de Doumba)
		/ - maïs (ferme de Doumba)
Dikodougou	7 moissonneuses-batteuses pour le riz	900 ha - riz*
	3 moissonneuses-batteuses pour le maïs	400 ha - maïs*
	23 tracteurs dont 20 ont peu de chevaux	
Bouafle	3 moissonneuses-batteuses pour le riz	313 ha - maïs
	2 moissonneuses-batteuses pour le maïs	
	11 tracteurs dont 9 ont peu de chevaux	

A titre de comparaison, aux Etats-Unis, la surface de riz à Touba serait cultivée sur une période de 40 jours avec une moissonneuse-batteuse de la taille de celles actuellement existant sur la ferme.

---

\* prévus

Pour les besoins de l'étude de faisabilité, ce qui suit devrait être poursuivi:

. Réviser les budgets prévisionnels des trois dernières années et les résultats actuels. Les grandes lignes du budget d'exploitation à examiner sont les suivantes:

BUDGET D'EXPLOITATION 1988

Grandes lignes: % du Budget

	<u>Siège social et fermes</u>	<u>Siège social uniquement</u>
Personnel permanent	17 %	8 %
Achat de semences auprès des cultivateurs sous contrat	18 %	18 %
Transport sur marchandises vendues	8 %	8 %
Achat d'intrants (engrais, insecticides, emballage)	15 %	1 %
Main-d'oeuvre temporaire	5 %	1 %
Produits pétroliers (essence, gas-oil, lubrifiants)	10 %	2 %

Il est à noter que dans le budget de 1986, on avait fait une provision pour la dépréciation de l'installation et du matériel qui atteignait 31 % des frais de la ferme et 10 % des dépenses globales de l'OSP. Dans le budget de 1988, la dépréciation ne fait l'objet d'aucune mention.

. Déterminer la valeur comptable et la valeur actuelle (estimée) de toutes les installations et du matériel. Une grande partie de l'équipement des fermes de l'OSP est effectivement complètement amortie. Une partie est de la ferraille.

17

. Déterminer les coûts et sources du nouveau matériel nécessaire, exemple:

- . petits tracteurs (65 - 100 cv)
- . générateurs électriques
- . séchoirs de plus grande capacité
- . ramasseuse(s) de maïs
- . égréneuse(s) maïs

. Selon le type de matériel nécessaire, déterminer les sources qui peuvent garantir la disponibilité de pièces de rechange au moment opportun sur une période d'au moins dix ans.

. Déterminer le montant et les conditions de la dette au Brésil sur le Projet Soja. Déterminer qui en a la responsabilité contractuelle (le service de la dette sur le projet soja serait assuré par le GOCI). Déterminer les autres dettes/disponibilités contractuelles ou autres de l'OSP. Déterminer la durée moyenne nécessaire à l'OSP pour payer ses comptes fournisseurs.

. Déterminer la valeur nette des fermes semencières de l'OSP.

. Sur la base d'évaluations techniques et économiques de spécialistes de semences, préparer des proforma:

- . budgets d'exploitation et d'investissement - 10 ans
- . cash-flow (sources et usages des fonds) - 10 ans
- . projections des pertes et profits - 10 ans
- . projections des retours sur investissements - 10 ans

. 18-

. Utiliser les techniques de la comptabilité analytique dans la préparation des projections à court, moyen et long terme, mentionnées précédemment. Compte-tenu des contraintes et des incertitudes liées à l'exploitation de ces fermes, utiliser une analyse de recherche d'objectifs afin de déterminer quelles sont les variables (ex: niveau de l'emploi) qui peuvent être raisonnablement modifiées afin d'atteindre les taux désirés, le profit et les objectifs de marché.

. Déterminer le montant, le(s) type(s) et source(s) de financement, conformément aux formes choisies de privatisation.

. Déterminer les frais d'équipement et le fonds de roulement requis et la manière dont ces exigences seront satisfaites.

Quelle association de capital, de dette et de cash-flow doit être utilisée pour satisfaire ces exigences? Le fonds de roulement peut-il (devrait-il) être emprunté localement? La plupart des banques commerciales en Afrique de l'Ouest sont tout à fait hostiles aux opérations à risques et préfèrent faire aux négociants des prêts à court terme.

. L'analyse de CDC pour la ferme semencière de Serebou (maintenant financée par CDC/ODA) montre que la "santé" financière de leur opération suggérée dépendait des changements de prix et de volume des ventes de semences. Dans tout effort de privatisation des fermes semencières, une formule quelconque de garantie de prix ou un mécanisme de couverture des frais fixes doit être envisagée jusqu'à ce que l'entreprise atteigne son seuil de rentabilité.

## FORME DE PRIVATISATION

### Points de Vue du Gouvernement et de l'Acheteur

#### Introduction

Les travaux d'approche du GOCI concernant la privatisation des fermes de production semencière de l'OSP rentrent dans une étude globale de privatisation, c'est à dire celle d'une relative passivité attendant d'éventuels investisseurs. Il semble qu'elle n'ait ni schéma directeur concernant la privatisation, ni une liste d'entreprises à vendre. D'autre part, la législation de l'OSP permet une éventuelle privatisation de ses activités de production. Par conséquent, on ne peut parler des actions de GOCI en tant qu'initiative ad hoc ou même faisant partie d'un schéma directeur.

#### Attitude du GOCI Concernant la Privatisation des Fermes Semencières

Le GOCI établit qu'il serait ouvert à toutes formes légales de privatisation à l'exception d'un contrat de gestion. Les options vont d'une société mixte à une vente totale (sans la terre) à des intérêts privés. A première vue la nationalité des acheteurs ou des associés n'est pas un problème. Mais, en fait, on préférerait des acheteurs/associés ivoiriens compte-tenu des antécédents de privatisation de la Côte d'Ivoire.

Dans le cas d'une société mixte, la terre (louée pour une somme nominale), l'installation et le matériel seraient une contribution du GOCI. Le GOCI a bien fait comprendre que leur participation financière dans une société mixte serait minimale.

Dans le cas de l'achat et de la création d'une société anonyme, l'installation et le matériel seraient vendus pour une somme forfaitaire. Le GOCI garderait la propriété de la terre, mais serait d'accord pour louer la terre à long terme pour une somme symbolique.

### Formes que la Privatisation peut prendre

Le GOCI a déclaré qu'il n'a pas d'intérêt dans le contrat de gestion privatisée. Les fonctionnaires Ivoiriens ont également déclaré que le seul type d'investisseur à considérer serait un investisseur sincèrement engagé à satisfaire la demande du cultivateur pour des semences améliorées et qui chercherait des marchés extérieurs. Après consultation auprès d'hommes d'affaires une société mixte apparaît être dépendante d'une législation contraignante et sujette à un contrôle gouvernemental. En cas d'échec il reste les options d'achat et de location. Le choix d'une des options dépendrait du:

- . Prix d'achat de l'installation et de l'équipement - l'acheteur/investisseur peut-il obtenir une remise suffisante sur l'infrastructure de production qui est partiellement/totalement amortie?
- . Coût du bail
- . Impôts applicables dans les deux cas
- . Dans quelle mesure et dans quel délai la dépréciation peut-elle être amortie?
- . Avantages offerts par le gouvernement dans les deux cas: privilèges du code d'investissement, exonération d'impôts et de taxes, accord du gouvernement pour ne pas

rentrer en compétition.

. La possibilité de retirer "son épingle du jeu" si l'opération s'avère être un échec. En général, il est plus facile de retirer son épingle du jeu dans le cas d'un bail.

Une récente opération de leasing a eu lieu confiant six usines de décorticage de riz à des intérêts privés. Bien que les détails de l'opération soient obscurs, le "bail" aurait été un contrat de gestion stipulant que les frais de gestion de l'année en cours déterminent le prix auquel le gouvernement achète le riz blanchi aux usines pour l'année suivante.

#### Acheteurs Potentiels et autre alternative

Les premières discussions entre les fonctionnaires du GOCI et les hommes d'affaires locaux ont fait apparaître ce qui suit:

. En 1983 une estimation des fermes semencières de l'OSP a suggéré l'établissement d'une société mixte constituée d'1/3 GOCI, 1/3 IFC et 1/3 de participation d'investisseur local. Cette estimation est restée stérile.

. Des contacts exploratoires pris par des investisseurs étrangers n'ont donné lieu à aucune suite.

. Des fonctionnaires Ivoiriens ont fait savoir que des investisseurs/hommes d'affaires Ivoiriens seraient susceptibles d'être intéressés par une éventuelle participation dans des fermes semencières gérées par le privé.

. CDC déclare qu'elle a une proposition auprès du GOCI concernant l'acquisition des fermes semencières de l'OSP (cf section conclusions critiques).

121

En bref, il n'y a eu à ce jour aucune sérieuse manifestation d'intérêt de la part des investisseurs concernant l'acquisition et la gestion des fermes semencières de l'OSP.

Une autre possibilité: créer une nouvelle ferme, indépendante des fermes de l'OSP. L'avantage de cette solution serait de permettre de trouver des terres mieux situées, proches des marchés, plus riches et à proximité d'une rivière avec possibilités d'irrigation. La seule société étrangère de semences en Côte d'Ivoire, PIONEER, n'est que peu intéressée dans les fermes semencières de l'OSP puisque les installations de conditionnement ne sont pas équipées pour traiter les semences de maïs correctement. De plus, l'irrigation est nécessaire pour une production garantie de maïs hybride. Enfin, le marché commercial pour les semences hybrides est de 1000 tonnes au mieux, production éventuelle d'une ferme de 250 ha. Le distributeur de PIONEER rapporte que PIONEER a une opération pilote de semences et qu'il a 1500 hectares prêts à entrer en production de maïs commercial. PIONEER est intéressé par le marché commercial et non pas par le petit agriculteur.

Prairie International, un producteur de riz américain, a visité la région de Yamoussoukro au début de l'année 1988 afin d'envisager une production de paddy sur la rivière Bandama. Leur contact Ivoirien, Monsieur D. Kante, nous fait savoir que Prairie International n'a pas donné suite à ce jour.

Compte-tenu des atouts physiques des fermes semencières, de leur faible production de semences de qualité et de l'absence générale de sérieux intérêt de la part des investisseurs, la liqui-

23

dation réussie des fermes de l'OSP présentera tous les éléments d'une vente en catastrophe. De plus, les compagnies semencières privées, mis à part l'intérêt de PIONEER pour les clients commerciaux, ne peuvent considérer la Côte d'Ivoire comme un marché de production ou d'exportation, tant que le GOCI maintiendra sa politique de distribution gratuite de semences aux agriculteurs.

## PROBLEMES AIGUS

1. Le GOCI permettra-t-il la vente de semences aux agriculteurs? A quel prix? Un calendrier sur cinq ans d'augmentation de prix peut-il être établi de façon à ce qu'à la fin de cette période l'agriculteur puisse payer le prix du marché pour les semences?

2. Quel est le volume de la demande pour une qualité améliorée de semences en Côte d'Ivoire, maintenant, dans le futur, gratuitement, aux prix du marché? Combien d'agriculteurs sont-ils prêts et capables d'acheter des semences? Quelle est l'ampleur de la demande à l'exportation dans les pays voisins, dans la région (Afrique de l'Ouest, et Afrique Centrale)?

3. Compte-tenu que le GOCI doit des sommes considérables depuis longtemps à la CIDT et autres sociétés de développement, toute société qui traiterait avec le GOCI et/ou ses agences serait sérieusement handicapée financièrement (cash-flow). Certains fournisseurs privés sont, paraît-il, dans l'attente de règlements par le gouvernement depuis au moins deux ans. Aujourd'hui, les fournisseurs privés ne délivreront leurs fournitures que sur la base d'un paiement cash. Est-ce que l'on peut garantir un paiement à relativement court-terme pour des semences à une société semencière? De quelle façon?

4. Une estimation brute de la demande à court-terme pour des semences de riz de qualité améliorée en Côte d'Ivoire est de 10,000 tonnes par an (500,000 hectares de riz planté X 60 kg/ha, utilisation de semences de qualité améliorée une fois tous les trois ans). Dans un délai de cinq ans les estimations à moyen terme du GOCI font apparaître une demande approximative de 15,000 tonnes. La ferme semencière irriguée de Sérébou pourra produire 6600 tonnes net de semences de riz, lorsqu'elle sera tout à fait opérationnelle en 1992 (3000 ha X 2.2 tonnes/ha net) et plus lorsque les 900 hectares de production de semences par les jeunes agriculteurs de Sérébou deviendront opérationnels (1.7 tonnes/ha net ou 1500 tonnes). En privatisant les fermes semencières actuelles de l'OSP, est-ce que le GOCI veut se faire concurrence (Sérébou) sur le marché, ou est-ce qu'il fera une concurrence déloyale à la nouvelle entreprise semencière en vendant les semences à des prix subventionnés afin de récupérer de son investissement (prêts de la CDC/ODA)?

5. En général l'encadrement offert par les fournisseurs (différentes sociétés de développement) de semences alimentaires au petit agriculteur est très marginal. CIDT fait exception, cependant, il touche seulement 30 % de tous les agriculteurs dans sa région, la savane. De même, le crédit agricole classique octroyé au petit agriculteur est quasiment inexistant. Dans quelle mesure ces deux facteurs empêchent-ils le marché des semences d'être accessible aux petits agriculteurs?

6. Devrait-il y avoir une participation (droit de propriété) dans l'entreprise? Les inconvénients d'une participation

gouvernementale quelque'elle soit font que l'entreprise serait soumise à une législation très contraignante et à des contrôles. Compte-tenu que le gouvernement a indiqué (verbalement) que sa position financière dans une société mixte serait minime, quels seraient les avantages réels de compter le gouvernement comme associé?

7. Les fermes semencières peuvent-elles être amenées à produire 3 tonnes net par hectare de semence de riz et 4 tonnes net par hectare de semence de maïs? Le rendement à l'hectare est le facteur déterminant d'une production de semences économique.

8. Est-ce qu'un système efficace de distribution de semences peut être développé en Côte d'Ivoire? Ceci est un impératif pour un producteur de semences qui ne désire pas dépendre d'un système de distribution gouvernemental aux opérations parfois hasardeuses.

9. Peut-on distribuer des semences d'excellente qualité aux agriculteurs Ivoiriens? Le climat de Côte d'Ivoire n'est pas favorable à une semence de longue conservation et la distribution se fera en plusieurs étapes. En conséquence, les semences peuvent se détériorer si le système de distribution n'est pas efficace et saper l'objectif qui consiste à produire une semence de haute qualité largement accessible à l'agriculteur Ivoirien.

10. Les fermes semencières souffrent de "suremplei". Ce problème des excédents de main d'oeuvre devra être résolu par le GOCI dans tout agrément de privatisation.

11. Le Commonwealth Development Corporation annonce qu'il a actuellement une proposition du GOCI pour acquérir les fermes semencières de l'OSP, les installations de conditionnement (Touba, Odienne, Dikodougou et Bouafle(?)), ainsi que trois autres installations de conditionnement (Korhogo, Man et Bouake). Pour qu'il y ait coordination et qu'une éventuelle étude de faisabilité soit faite, USAID devrait déterminer les intentions précises de CDC et/ou également s'il y a une possibilité pour USAID de jouer un rôle dans la privatisation de l'industrie semencière Ivoirienne.

12. Dévaluation de CFA. Tout investisseur dans un pays en voie de développement est concerné par la dévaluation de la monnaie. En ce qui concerne ce projet, ci-après les postes qui seraient affectés par une dévaluation de la monnaie.

1. L'investissement initial en devises étrangères serait favorablement ou défavorablement affecté selon le moment auquel il aura lieu par rapport à la dévaluation. La répercussion serait directement fonction du taux de dévaluation.

2. Le coût de gestion de la ferme serait accru par une dévaluation de la monnaie. Le coût des articles importés, des engrais, des herbicides, insecticides, salaires des expatriés, papier et pièces de rechange augmenterait, ainsi que les intérêts des monnaies étrangères. Evaluer les effets de la dévaluation en CFA est un calcul complexe, mais en calculant grossièrement cela reviendrait à une augmentation des coûts

égale à 0,5 fois le taux de dévaluation. Cette augmentation ne serait pas dramatique si le marché était strictement celui de planteurs privés parce que leurs dépenses autres que les semences augmenteraient et par la même occasion le prix de leurs productions. S'il s'agit d'un marché constitué de planteurs traditionnels utilisant peu ou pas d'engrais, d'herbicides, etc., l'augmentation dans le coût des semences serait appréciable et produirait probablement une diminution des quantités de semences achetées. Si le marché des semences est soumis à un prix contractuel par le GOCI en liaison avec les prix internes du maïs ou du riz en Côte d'Ivoire toute augmentation des coûts se traduirait par une réduction immédiate des profits.

3. Le potentiel d'exportation de semences serait augmenté mais avec peu de chances de réalisation. Puisque le coût de production dépend largement des matières premières étrangères importées, la diminution relative dans le coût des semences produites serait limitée et n'aurait probablement pas de répercussion sur le coût dans d'autres pays utilisant le CFA.

. A'

principales disponibilités de l'OSP, ses sources de financement et sa valeur nette.

. Les prévisions budgétaires n'indiquent pas le pourcentage des coûts couvert par l'aide étrangère, cependant les budgets 1986 et 1987 montrent la contribution de l'état dans les budgets en cours et d'investissement.

. Les relevés des précipitations ont été demandés mais n'ont pas été reçus.

## COÛTS ET ESTIMATIONS

### Données de l'OSP Accessibles à l'Equipe

Les données de production et de coût semblent être suffisamment nombreuses pour permettre d'établir des estimations des coûts de production de l'OSP valables. Bilans, fonds de roulement et une estimation par des tiers de la valeur des installations et des équipements sont nécessaires à toute évaluation financière de l'OSP. Données accessibles:

Coût de production de riz et maïs dans les quatre fermes pour 1985 et 1986. Les coûts de 1987 seraient en cours d'établissement. Certains postes sont plutôt sommaires. Une analyse rapide a été faite.

Budgets (en cours et investissements) détaillés pour 1986 et 1988, et détaillés par ferme. Les budgets de 1987 sont plutôt sommaires. A partir de 1987 et jusqu'à ce jour, les informations budgétaires sont contenues dans le rapport, Programme d'Action Annuel: Exercice 198x. Le Programme d'Action de 1988 donne des chiffres actuels et figurant au budget de 1987.

Tous les coûts importants et essentiels figurent dans les données de budget et de coûts de production mentionnés précédemment.

Nous avons demandé des bilans, mais ne les avons pas reçus. En conséquence, l'équipe n'a qu'une idée vague des

## ETUDE DE FAISABILITE

### Consultants, Autres Exigences

1. Spécialiste de semences. Expérience dans l'industrie semencière, y compris la recherche, la production, le contrôle de qualité, le conditionnement et les ventes. Doit être capable d'évaluer une entreprise de semences du point de vue économique et de la faisabilité technique. Doit être également capable de mettre au point un système de distribution de semences (marketing) y compris les exigences de développement adéquat. Doit avoir une expérience des pays en voie de développement, de préférence en Afrique de l'Ouest. Français, niveau 3+. Six semaines.

2. Spécialiste de management/finances. Doit avoir l'expérience de la direction financière d'une société et de l'analyse financière et de la comptabilité analytique. Doit bien connaître les différentes sources et mécanismes de paiement/financement, c'est à dire savoir obtenir des crédits internationaux et locaux. Cela comprendrait par exemple, les sources de financement telles que banques, mécènes, hommes d'affaires/investisseurs et des mécanismes tel que swaps et barter.

Doit également être capable de déterminer les implications politiques d'une privatisation proposée, en d'autres termes, où se situe la société de développement dans une privatisation partielle ou totale de l'industrie semencière? Les cultivateurs sous contrat devront-ils être inclus dans la production semen-

cière? Travaillant de concert avec le conseiller juridique, il devra s'informer et déterminer les opinions du GOCI et les "exigences" de chacun des schémas possibles de privatisation, et donc suggèrera les meilleures structures pour la privatisation. La personne en question devra avoir l'expérience des secteurs à la fois privé et public en Afrique de l'Ouest. Français, niveau 4. Six semaines.

3. Spécialiste de matériel de ferme. Un ingénieur agronome expérimenté, capable d'apprécier la valeur et l'adaptation de l'équipement agricole, de conditionnement et de traitement pour la production de maïs, riz et soja. Doit être capable de déterminer le nombre et type de pièces de rechange nécessaires. Doit également bien connaître les fournisseurs de matériel agricole. Expérience des pays en voie de développement serait souhaitable. Français, niveau 3. Une semaine.

4. Conseiller juridique. Travaillant avec le spécialiste de management/finances, il suggèra les formes les plus appropriées d'une privatisation optimale. A savoir:

- a) l'établissement de contacts appropriés avec le GOCI et le secteur privé.
- b) contribution à la détermination initiale de ce qui est négociable ou non négociable.
- c) déterminer quels sont les avantages découlant du code d'Investissement, c'est à dire, les garanties générales ou les facilités particulières, régime fiscal, exonérations des droits de douane sur l'importation.
- d) déterminer le régime fiscal à choisir pour la société et son régime de contribuable.

23'

Tout ce qui est mentionné précédem<sup>m</sup> est nécessaire afin qu'un acheteur potentiel/associé puisse quantifier toutes ses options avant d'entamer les négociations. Cette partie du travail serait probablement mieux assurée par un cabinet d'avocats local. Français, niveau 4. Une semaine.

5. Economiste agronome. Avec expérience des analyses de marché. Les marchés Ivoiriens et régionaux (agriculteurs privés et traditionnels) doivent être tous deux examinés et quantifiés pour le riz, le maïs et le soja. Une documentation des lois semencières de Côte d'Ivoire et d'autres pays est également demandée, les exigences d'enregistrement et de licences également. Les obstacles administratifs et légaux pour le marché de semences entre pays, et les pratiques commerciales actuelles concernant le commerce des semences améliorées doit être déterminé. Quels avantages (droits de douane moins élevés) peuvent en résulter pour les états membres de ECOWAS et CEDA0? L'étude de marché doit également inclure les capacités de production pour les semences améliorées et leurs achats actuels/futurs de semences améliorées. Les prix des semences améliorées et le prix du marché du riz, maïs et soja doivent être tous deux déterminés pour la totalité des pays. Des voyages dans les pays de cette zone doivent être envisagés. Expérience en Afrique de l'Ouest exigée. Français, niveau 4. Cinq semaines.

6. Bureau de liaison du contracteur. Le contracteur devra avoir la possibilité d'utiliser un ordinateur à domicile afin d'exécuter une analyse financière globale d'une entreprise agricole complexe

(multiples variables). Ceci comprendrait la possibilité de faire une analyse sectorielle et recherche d'objectifs. Le contracteur doit avoir une expérience dans le domaine des matières premières et par conséquent être capable de répondre rapidement aux demandes de faisabilité de la part de l'équipe concernant les prix et les disponibilités du matériel et pièces de rechange.

## BIOGRAPHIES

David Harmon, responsable de l'équipe et spécialiste du secteur privé, a eu plus de dix ans d'expérience en Afrique et dans les Caraïbes. Tout récemment, il a fait une étude des potentialités d'affaires et d'investissements au Sénégal, Togo et Guinée (Conakry). Ses travaux précédents dans le secteur privé comptent des études de marché privé au Caméroun, Madagascar, Tunisie et Burkina Faso. Avant, Harmon fut le fondateur et le directeur d'une société de conseils donnant informations et analyses pour l'industrie alimentaire américaine concernant des problèmes d'importance nationale. Il fut également cadre du Hudson Institute pendant sept ans et a travaillé six ans pour Mobil Oil au Sénégal et aux Etats-Unis. Harmon a une maîtrise de l'Université de New York et une licence de l'Université de Harvard.

Dr. Lowell Gleason a vingt et un ans d'expérience professionnelle à l'étranger, y compris des postes en Amérique Centrale, Turquie, Union Soviétique, Arabie Saoudite, Mexique, France et autres pays de la communauté Européenne. Il a participé à une étude de faisabilité par la Banque Mondiale d'une société mixte semencière au Nigéria, a été consultant pour des projets USAID au Sénégal, Pérou et Côte d'Ivoire. Gleason a travaillé pour Cargil, Pacific Oilseed, Fondation Rockefeller et Monsanto Chemical Co. Ses responsabilités incluaient la recherche, le management, la formation du personnel, gestion de fermes, production semencière, gestion de sociétés de semences, vente de semences, développement de produits et estimation et acquisition de sociétés. Il est Docteur es physiologie de l'Université de Iowa, a une maîtrise de gestion de l'Université A and M du Texas, et une licence en sylviculture de l'Université d'Iowa.

## GLOSSAIRE

Semence de base	Semence fournie par l'Institut de Recherche Agronomique au grainetier pour l'augmentation ou le croisement de semences vendues à l'agriculteur.
Souche	Collection unique de gènes utilisée pour produire une variété améliorée ou hybride.
Hybride	Plante croisée avec deux ou plusieurs espèces proches, variétés ou populations.
Multiplication de semences	
G - 1	Première génération de semences produite par l'Institut de Recherche Agronomique.
G - 2, G - 3, G - 4	Génération successive de semences sous le couvert de l'Institut de Recherche Agronomique.
R - 1	Réproduction de semences sous le couvert de la Société de vente de semences.
R - 2	Semence vendue au fermier.
Hybride 1ère Génération	Une plante produite par le croisement de deux espèces proches et utilisée en vue de produire un croisement deuxième génération ou un hybride.
Variété	Souche qui a été stabilisée pour faire ressortir des caractères particuliers.

## BIBLIOGRAPHY

1. Analysis of Selected Agricultural Parastatals in the Ivory Coast, Eric R. Herman, June 1981.
2. Budget 1986, Office des Semences et Plants, Octobre 1986.
3. Determination du Cout de Production des Specifications - Campagnes 1985, 1986 Touba, Dikodougou, Odienne, Bouafle.
4. Importation and Milling of American Cargo Rice in Cote d'Ivoire, E. Thomas and T. Kouadio, Ivoirian Center for Economic and Social Research, August 1987.
5. Memorandum, R. Fraenkel, "Office des Semences et Plants (OSP) - Privatization Issues," September 9, 1988.
6. Oil Seeds and Products Annual - 1988 Cote d'Ivoire, R.J. Blabey, Agricultural Attache, Abidjan, February 1, 1988.
7. Plan Semencier, 1985-1990, BETPA - Ministere du Developpement Rural, aout 1984.
8. Privatisation des Infrastructures de Production des Semences, Office des Semences et Plants, 23 decembre 1987.
9. Privatisation des Infrastructures, Documents Annexes, Ministere de l'Agriculture, mars 1988.
10. Privatization in the Ivory Coast: Three Case Studies, UNDP, Ernest Wilson, December 1987.
11. Programme d'Action Annuel - Exercice 1988, Office des Semences et Plants.
12. Programme d'Action Annuel - Exercice 1987, Office des Semences et Plants.

51'

13. Project Profile Report - Agribusiness Investment Opportunities in the Ivory Coast, American Society of Agricultural Consultants International, January 3, 1986.
14. Structure du Prix de Revient des Semences de Riz, Mais - Exercices 1985, 1986, et Analyse de la Structure du Prix de Revient - Touba, Odienne, Dikcdougou.
15. Successful Approach to Privatization. A Conference Paper, Center for Privatization, Howard W. Edwards, July 1987.
16. The Development of the Ivory Coast's National Seed Industry - Report of the ICD Mission, Industry Council for Development, October 1983.
17. Appraisal of the Proposed Ivory Coast Seed Company, Commonwealth Development Corporation, January 1986.
18. Legal Aspects of Doing Business in Africa: Republic of Ivory Coast, Duncan, Allen and Mitchell, Kluwer Law and Taxation Publishers, Deventer, The Netherlands, 1986.
19. Summary of Ivoirian Labor Law: Presentation to the American Chamber of Commerce, E.T. Hunt Talmage, Duncan, Allen and Mitchell, Abidjan, May 1988.
20. Ivory Coast, 1984 Investment Code-Law no 84-1230 and Implementing Decree no 84-1231, November 8, 1984.
21. Loi no 84-1230 du 8 mars 1984, portant Code des Investissements, Journal Officiel, Republique de Cote d'Ivoire, 15 novembre 1984.
22. Decret no 84-1231 du 8 novembre 1984, fixant les modalites de la loi no 84-1230, Ministere de l'Industrie, no date.
23. S.A. and S.A.R.L. Registration Checklists, Duncan, Allen and Mitchell.
24. Investing in Cote d'Ivoire, Investment Code: Act - Decree - Order, Ministry of Industry, Abidjan, no date.

September 3, 1988	Abidjan	G. Theuss D. Kante	Pioneer Hybrid Int'l Domaine d'Abadjin-Koute
September 5, 1988	Yamoussoukro  Bouake	H. Dosso G. Sika M. Ble C. Amani	Pioneer Hybrid Int'l Office des Semences et Plants Compagnie Ivoirienne pour le Developpement des Textiles
September 6, 1988	Serebou	M. Kouda	Office des Semences et Plants, CDC/ODA funded seed farm
September 7, 1988	Bouafle	E. Kouame  M. Sangare	Office des Semences et Plants, seed farm Societe de Riz - Cote d'Ivoire, rice milling company
September 8, 1988	Touba	M. Yeo	Office des Semences et Plants, seed farm
September 9, 1988	Odiene	M. Sika  C. Amon	Office des Semences et Plants, seed farm Societe Ivoirienne pour le Developpement d'Odiene - rice milling company

TRIP CHRONOLOGY/PERSONS CONTACTED

July 20, 1988	Washington, DC	M. Colegrove	Former Pioneer Hybrid Int'l employee
August 22, 1988	Washington, DC	P. Boisson	Int'l Finance Corp.
August 24, 1988	Washington, DC	M. Cherif	World Bank
		E. Williams	World Bank
September 1, 1988	Abidjan	B. N'Dri Brou	Ministry of Agriculture
		G. Sika	Office des Semences et Plants
		M. Cherif	
		R. Dennis	Commonwealth Development Corporation (at OSP office)
September 2, 1988	Abidjan	O. Issa	International Finance Corporation
		T. Daniels	US Rice Council
		J. Hershey	US Embassy - Agricultural Attache
		R. Blabey	

September 10, 1988	Abidjan	M. Yao	Ministry of Agriculture
September 12, 1988	Abidjan	S. Kouizia	Ministry of Agriculture
		F. Hesse	Int'l Finance Corporation
September 13, 1988	Abidjan	J. Chausse	World Bank
		H. Tamalge	Duncan, Allen and Mitchell (law firm), Residence Pelieu Av. Delafosse Prolongee Tel. 32.67.66, 32.67.85
		J. Goddard	Commonwealth Development Corp. Immeuble des Harmonies, Tel. 32.65.90, 32.93.39
		M. Abou	SATMACI
		Mr. Ado	SATMACI

USAID/REDSO

A. Fell  
H. Handler  
R. Fraenkel  
F. Sarasorro