

**PROJET D'APPUI AUX IRRIGANTS ET AUX SERVICES AUX IRRIGANTS
ASIRRI : COMPOSANTE TRANSVERSALE**

Financement Agence Française de Développement / AFD-FISONG

RAPPORT DE MISSION

Mission d'accompagnement pour la mise en
place de la centrale d'achat et de
commercialisation du Sud-Est, Haïti

Christophe RIGOURD

Juin 2009

iram

GRET

agronomes
vétérinaires
&
services agricoles

Fédération
Faranfasi so

ក្រុមហ៊ុន អ៊ិនវេស្តម៉ង់ កម្ពុជា
CEDAC

CUDES/KIDES

CROSE/KROS

FONHAD 

Le Projet d'Appui aux Irrigants et aux Services aux Irrigants ASIrri est une initiative conjointe de partenaires du développement du Nord et du Sud, AVSF, CEDAC, CUDES, CROSE, Faranfasi so, FONHADI, GRET et IRAM. Le projet est financé par l'AFD via la FISONG.

D'une durée de trois ans, ASIrri vise les objectifs suivants.

Objectif général : Assurer la gestion des systèmes irrigués et leur optimisation pour la production agricole par la pérennisation des associations d'irrigants et des dispositifs d'appui et de services.

Objectif spécifique : Elaborer, tester et favoriser la pérennisation des modes d'accompagnement et de prestation de services aux irrigants pour une exploitation durable des zones irriguées, dans trois contextes nationaux diversifiés : Haïti, Cambodge, Mali, en profitant des différences d'expériences entre site pour maximiser les échanges et le co-apprentissage, et la capitalisation.

Le chef de file du groupement est l'IRAM, chaque composante ayant une maîtrise d'œuvre propre :

Composante 1	Cambodge :	GRET et CEDAC
Composante 2	Haïti :	AVSF et CUDES/CROSE
Composante 3	Mali :	IRAM et Faranfasi so
Composante 4	Transversale :	IRAM

Ce rapport n'engage que ses auteurs et ne peut en aucun cas être considéré comme le point de vue des différents partenaires du projet ASIrri (AVSF, CEDAC, CUDES, CROSE, Faranfasi so, FONHADI, GRET et IRAM) ni de l'AFD.

• **iram Paris** (siège social)

49, rue de la Glacière • 75013 Paris • France

Tél. : 33 (0)1 44 08 67 67 • Fax : 33 (0)1 43 31 66 31

iram@iram-fr.org • www.iram-fr.org

• **iram Montpellier**

Parc scientifique Agropolis • Bâtiment 3

34980 Montferrier sur Lez • France

Tél. : 33 (0)4 99 23 24 67 • Fax : 33 (0)4 99 23 24 68

Sommaire

SOMMAIRE	3
LISTE DES ABREVIATIONS	4
RESUME	5
2. INTRODUCTION	9
3. REVISION DU PLAN D’AFFAIRE DE LA CAC	10
3.1. Viabilité technique	10
3.2. Viabilité économique et financière	14
3.3. Viabilité juridico institutionnelle	24
3.4. Viabilité sociale	26
3.5. Investissements et révision budgétaire ASIrri	27
3.6. Risques principaux	28
3.7. Eléments des planification opérationnelle	30
4. OBSERVATIONS SUR LES ORGANISATIONS D’IRRIGANTS	33
4.1. Des OI en devenir	33
4.2. La redevance et le rôle possible de la CAC dans la pérennisation des systèmes irrigués	36
5. ANNEXES	38
5.1. ANNEXE 1 : Termes de références : Mission d’accompagnement pour la mise en place de la centrale de Commercialisation du Sud Est – Haïti	38
5.2. ANNEXE 2 : Tableau des investissements	42
5.3. ANNEXE 3 : Hypothèses quantité / prix pour la liste restreinte et la liste étendue des produits	43
5.4. ANNEXE 4 : Comptes d’exploitation mensuels types	45
5.5. ANNEXE 5 : Cash flow du scénario 1	47
5.6. ANNEXE 6 : Eléments pour la révision budgétaire ASIrri	50

Liste des abréviations

ACME	Association pour la coopération avec la micro entreprise
AVSF	Agronomes et vétérinaires sans frontières
CAC	Centrale d'achat et de commercialisation
FONHADI	Fondation haïtienne de l'irrigation
GRI	Groupe réflexion irrigation
GSE	Gestion sociale de l'eau
KIDES	Coordination des usagers du sud est (CUDES)
KROS	Coordination régionale des organisations du sud est (CROSE)
MARNDR développement rural	Ministère de l'agriculture des ressources naturelles et du
OI	Organisation d'irrigants
OP	Organisation de producteurs
TDR	Termes de référence

Résumé

a. Analyse de la viabilité de la centrale d'achat et de commercialisation :

Stratégie de démarrage :

Dans la mesure où les membres de la CAC ont peu / pas d'expérience de stockage et de commercialisation collective, que la demande solvable du marché en quantité et qualité n'est pas vraiment connue, que la compréhension de la notion de « qualité » par les producteurs est faible, que le bâtiment actuel a une relativement faible capacité et que les moyens financiers sont limités, on propose de commencer par des petits volumes dont l'écoulement sera garanti par contrat. On minimisera ainsi les risques.

On propose aussi d'adopter une approche pilote, où l'apprentissage collectif sera un objectif important et où un véritable suivi-évaluation interne (CAC) et externe (KROS, KIDES, AVSF) seront mis en place. Cette approche permettra de construire les modalités de gouvernance, de suivi évaluation et de contrôle (contrôle qualité, contrôle financier), de construire la confiance entre agriculteurs-OP-CAC-clients et construire l'expérience des salariés CAC.

Cette stratégie permettra de préparer solidement le changement d'échelle de la CAC qui sera nécessaire pour être impactant.

Viabilité technique de la CAC :

Afin de garantir la viabilité technique de la CAC on recommande :

- De commencer par une liste limitée de produits non / peu périssables pendant les 6 premiers mois puis d'étendre à d'autres produits (notamment de maraîchage) ;
- De minimiser le stockage dans un premier temps et de faire des réaménagements du bâtiment actuel afin qu'il satisfasse les conditions minimums d'un bâtiment de stockage ;
- De ne pas procéder au lavage des produits à la centrale dans un premier temps (comme initialement prévu) ;
- De mettre en place des procédures strictes de suivi et traitement phytosanitaire au magasin ;
- De définir de façon concertée les critères de qualité de produits et de mettre en place un dispositif de contrôle qualité au champ, au point de collecte de l'OP et au niveau de la centrale

Viabilité économique et financière :

On élabore 3 scénarios de croissance de la CAC pour lesquels on réalise les projections financières (cash flow sur 2 ou 3 ans) :

- Scénario 1 = scénario minimum de croissance. A la fin des trois ans la CAC ne fonctionne pas à pleine capacité mais dégagerait néanmoins, subventions déduites, un

résultat mensuel tout juste positif. Ce scénario constitue la limite inférieure en deçà de laquelle on ne doit pas tomber. Ce scénario minimum semble facilement réalisable et démontre donc la viabilité de la CAC.

- Scénario 3 : Scénario maximum de croissance. La pleine capacité est atteinte dès la deuxième année avec un résultat net mensuel de 276.000 gourdes et un résultat cumulé de près de 3.000.000 de gourdes. La CAC doit prévoir un changement d'échelle en fin d'année 2 : extension des capacités de stockage, achat d'un camion, augmentation de l'équipe (probablement internalisation du comptable notamment), développement des marchés sur Port-au-Prince avec recrutement d'un correspondant basé à la capitale.
- Scénario 2A et B = scénario intermédiaire : Il s'agit de scénarios intermédiaires entre le 3 et le 1. L'année 1 est une année d'acquisition d'expérience, l'année 2 une année de croissance modérée (multiplication par trois des volumes commercialisés en fin d'année 2) et l'année 3 de croissance rapide (multiplication par 8 depuis le début). On atteint donc la saturation du magasin à la fin des 3 ans. La différence entre 2A et 2B se situe dans la nature des clients : pour 2A tous les clients payent cash alors que 2B estime que pour écouler la production il faut avoir recours à des clients institutionnels (cantines scolaires) payant à crédit. Pour le scénario 2A le résultat net mensuel en période de croisière est de 240.000 gourdes, le résultat net cumulé en fin d'année 3 est de 1,8 millions de gourdes. Pour le scénario 2B le résultat net mensuel est inférieur du fait du coût du crédit que la CAC doit contracter pour financer ses achats.

Ces scénarios indiquent que des facteurs clés du succès de la CAC sont : la quantité de produits agricoles commercialisée, les prix d'achat aux producteurs, le taux de perte et la gestion de la trésorerie.

Même si les 3 scénarios démontrent la viabilité financière de la CAC, celle-ci devra procéder à un indispensable changement d'échelle pour être impactant sur les producteurs.

On montre aussi l'importance de mettre en place un dispositif de suivi évaluation interne (CAC) et externe (AVSF, KIDES et KROS) : suivi des pertes, suivi des résultats, outil de décision pour la fixation des prix...

Viabilité juridique et institutionnelle :

La mission confirme le choix du statut de SA : ancrage plus marqué dans une logique économique (et non dans une logique de projet), permet un contrôle de KROS et KIDES comme actionnaires majoritaires tout en permettant l'entrée de privés dans le conseil d'administration.

Sur le plan institutionnel le conseil d'administration devra principalement veiller au suivi des prix et à la sélection des bénéficiaires (fournisseurs).

Des acteurs aval ont indiqué leur intérêt à participer au conseil d'administration de la CAC : on pourrait ainsi se placer dans une logique de co-construction de filières.

Viabilité sociale :

Afin de garantir sa viabilité sociale la CAC devra dès que possible procéder à un changement d'échelle afin d'être impactant sur les producteurs, le montage actuelle ne permettant d'absorber qu'une très faible partie de l'offre de production. L'absence de ce changement d'échelle à moyen terme (3-4 ans) mettrait en danger la viabilité sociale de la CAC.

La faible implication des femmes dans les organisations d'irrigants et dans les réflexions sur la CAC interroge alors que ce sont elles qui assurent la majorité de la commercialisation des produits agricoles. Ce point doit être mieux pris en compte pour le montage finale de la CAC.

Risques principaux :

Le risque principal serait de gérer la CAC comme un projet et non comme une entreprise.

Par ailleurs on met en garde la CAC de penser qu'elle pourra contourner facilement les *madam sara*, voire qu'elle devienne elle-même une *madam sara* d'un nouveau type.

La fixation des prix d'achat sera un élément crucial au succès d'où la nécessité d'une véritable dispositif de suivi évaluation servant d'outil d'aide à la décision et à la négociation sur les prix.

Enfin il y a un risque de frustration des agriculteurs si les volumes commercialisés par la CAC sont trop faibles par rapport à l'offre ou bien les prix trop bas.

Eléments de planification opérationnelle :

Immédiatement :

1- Finaliser le plan d'affaire sur la base des éléments contenu dans le rapport et des informations additionnelles à collecter (listées dans ce rapport).

2- Préparer la révision budgétaire pour ASIrri.

Dans le court terme (d'ici octobre 2009) :

3- Finalisation du bâtiment en prenant en compte les suggestions de modifications de la mission.

4- Achat des équipements (palettes, sacs, caisses...) et du véhicule.

5- Recruter l'équipe.

6- Elaborer le dispositif de suivi évaluation (réalisations / plan d'affaire) de la CAC. Il devrait s'agir à la fois d'une suivi évaluation interne par la CAC et externe par KROS / KIDES / AVSF. Ce dispositif de suivi évaluation devra s'articuler avec le contrôle comptable et dispositif de traçabilité des produits.

7- Acquérir de l'expérience en négociation commerciale et vérifier les prix des principaux produits qui seront commercialisés par la CAC.

8- Elaboration des statuts, règlement interne, modèles de contrats...

9- Enregistrement de la SA et du nom commercial.

Dans le moyen terme (1^{ère} année de fonctionnement) :

10- Réfléchir à un accompagnement / formation sur les filières.

11- Recherche de nouveaux débouchés.

12- Réflexion sur un cahier des charges.

13- Planification de la production / conseil production et / ou stockage.

b. Observations sur les organisations d'irrigants

Des organisations en devenir :

Lors de ce survol très rapide des problématiques de zones irriguées plusieurs points sont frappants :

- L'absence d'un environnement propice au transfert de gestion plus de 10 ans après le début de cette stratégie ;
- Une évolution assez importante des modes de gestion des périmètres depuis 1986 : on distingue ainsi 4 périodes distinctes ;
- Une fragilité importante des aménagements liée aux dégradations environnementales.

Ainsi parle t-on d'organisations d'irrigants en devenir : un déclic semble s'être produit depuis 2003-2006 traduit notamment par des processus d'innovations institutionnelles en cours, même si globalement les organisations restent faibles.

La CAC ne peut que contribuer indirectement à la viabilisation des zones irriguées :

L'idée de départ que les bénéfices de la CAC soient réinvestis dans l'entretien des périmètres n'est pas supportée par cette mission : d'un part les bénéfices de la CAC seront faibles au regard des dépenses d'entretien, d'autre part, ils devraient être réinvestis dans la CAC pour permettre son changement d'échelle, enfin cela entretiendrait une confusion et risquerait de déresponsabiliser les producteurs.

Cependant la CAC pourrait contribuer de façon indirecte à la viabilisation des périmètres irrigués :

- Les OI membres de la CAC vont fournir un service de commercialisation à leurs membres et pourraient prélever une commission commercialisation qui leur donnera les moyens de fonctionner ;
- Une partie des bénéfices de la CAC pourraient permettre le développement d'autres services aux OI (crédit ou intrants) identifiés comme deux conditions nécessaires au paiement de la redevance ;
- Le démarrage de la CAC, attendu depuis longtemps, va augmenter la légitimité de KROS, KIDES et des OI ;
- La commercialisation sous contrat devrait augmenter et sécuriser le revenu des producteurs.

2. Introduction

La mission s'est déroulée du 8 au 22 juin 2009 sur Port-au-Prince et Jacmel et a été conduite par Christophe Rigourd de l'IRAM.

L'objectif de la mission était de permettre un cadrage technique, économique et programmatique de la mise en place de la centrale d'achat et de commercialisation CAC. Au-delà de cet objectif propre à la CAC, la mission devait également fournir un regard sur les organisations d'irrigants. Les TDR sont donnés en annexe 1.

Après un briefing rapide avec l'équipe AVSF, la mission a donc eu quelques entretiens sur Port-au-Prince (le 9/06) et Jacmel (du 10 au 19/06) :

- Sur la thématique de la gestion des périmètres irrigués (total 4 jours) : Ministère de l'Agriculture des Ressources Naturelles et du Développement Rural (MARNDR), FONHADI (Fondation haïtienne pour l'Irrigation), deux associations d'irrigants, deux producteurs agricoles, une agricultrice / commerçante, KIDES (Confédération des Usagers pour le Développement du Sud-Est).
- Sur la centrale de commercialisation (total 4 jours) : ACME (Association pour la Coopération avec la Micro-entreprise), deux clients potentiels, quelques représentants des futurs OP membres de la CAC et plusieurs sessions de travail avec l'équipe du projet (Pitchon de KROS, Coordination Régionale des Organisations du Sud-Est, et Lourdes la future administratrice de la CAC).

Les résultats préliminaires de la mission ont été présentés à l'équipe KROS le 19/06.

A noté que la mission a été perturbée par l'organisation du second tour des élections sénatoriales : très forte mobilisation de KROS lors des élections et donc moindre disponibilité de l'équipe très impliquée dans la campagne, non-disponibilité des élus locaux, moindre disponibilité des associations d'irrigants (entretiens assez rapides), retour anticipé sur Port-au-Prince.

La mission a aussi été l'occasion d'une projection du film de l'IRAM « L'Office du Niger : du travailleur forcé au paysan syndiqué » auprès de quelques représentants du KIDES et de discussions plus générales sur le projet ASIrri.

3. Révision du plan d'affaire de la CAC

Afin de réviser le plan d'affaire on s'est intéressé aux quatre composantes de la viabilité d'une entreprise¹.

<p>Viabilité économique et financière</p> <p>Autonomie de fonctionnement et de ressources</p>	<p>Viabilité sociale</p> <p>Acceptation des règles et équilibre de pouvoir, insertion dans l'environnement</p>
<p>Viabilité juridico institutionnelle</p> <p>Reconnaissance juridique, choix de statuts adaptés, gouvernance</p>	<p>Viabilité technique</p> <p>Outils, RH, équipements / infrastructures</p>

3.1. Viabilité technique

Afin de garantir la viabilité technique on fait les recommandations suivantes. NB : Plusieurs de ces recommandations sont exposées dans un manuel de commercialisation² qui a été remis à Lourdes lors de la mission.

3.1.1. Commencer par des produits non / peu périssables en année 1

La demande est forte tant du côté des producteurs que des clients potentiels (hôtels et restaurants) que la centrale commercialise des produits maraîchers (tomates, aubergines, ...) et fruitiers (mangues,...). Or ces produits sont très périssables. La centrale ne disposant pas actuellement d'expérience en matière de stockage et de commercialisation, les risques de pertes sont élevés. On recommande donc de ne pas commercialiser ces produits dans un premier temps.

Pour la première année (mois 1 à 8) la CAC commercialisera seulement une liste restreinte de produits : bananes, ignames blanches et ignames jaunes, pommes de terre, pois rouges (verts et secs), pois congos (verts), pois souches, citrons et chadeques. Cette liste reste à valider. Attention ces produits restent néanmoins périssables. Dans les simulations on a considéré un taux de pertes de 5% pour ces produits.

Dès le départ le dispositif de suivi-évaluation (et éventuellement de traçabilité) mis en place devra suivre ces pertes.

¹ Les aspects environnementaux ne sont pas pris en compte.

² *Manuel de bonnes pratiques de commercialisation de la pomme de terre par la Fédération des Paysans du Fouta Djallon*, F. Frugier, IRAM, Février 2009.

Une fois que la CAC aura acquis suffisamment d'expérience en stockage / commercialisation, expérience démontrée entre autre par un faible taux de pertes (indicateur du suivi-évaluation) alors la CAC pourra commercialiser une liste étendue de produits. Notamment les tomates, carottes et oignons sont en forte demande de commercialisation (du côté des producteurs et des clients). Dans la simulation on a considéré que le passage à la liste étendue de produits pourrait se faire à partir du mois 9. Cette date restera à décider sur la base des données du suivi-évaluation (taux de perte en produits non/peu périssables inférieur à 5% au cours des premiers mois → on peut passer à la liste étendue, sinon il faut continuer à améliorer les compétences en gestion des produits). Pour les produits plus périssables on a considéré un taux de perte de 7%.

NB : Ces taux de pertes sont mentionnés sur la feuille « achat vente » du fichier Excel : les cellules rouges peuvent être modifiées pour faire des simulations avec des taux des pertes différents.

3.1.2. Minimiser le stockage dans un premier temps et améliorer le bâtiment de stockage

Dans un premier temps la CAC n'effectuera pas de stockage longue durée : elle n'en a ni l'expérience ni les infrastructures.

Une salle de stockage temporaire (tampon de 1 à 2 semaines) sera néanmoins aménagée dans le magasin. La réalisation de cette salle demande un réaménagement du bâtiment actuel : convertir une partie de l'actuelle salle d'exposition et l'actuelle salle de mise en sac en salle de stockage (une grande salle ou deux petites). On estime alors la capacité de stockage (dans de bonnes conditions³) à une dizaine de tonnes.

Les bâtiments de stockage doivent satisfaire un certain nombre de conditions minimums :

- Ils doivent être propres et sains (cf. nettoyage d'intersaison) et spécifiquement utilisés pour le stockage de produits agricoles (pas de stockage d'intrants ou d'autres produits).
- Ils doivent être ventilés : ventilateurs et bouches d'aération ou bien ouvertures dans le sens des vents dominants si adéquate. Pour la finalisation du bâtiment la CAC devra se renseigner sur le coût d'extracteurs d'air (muraux ou de plafond) et sur les modalités techniques d'utilisation (pour faciliter des flux d'air, peut-être qu'une seule salle de stockage est préférable).
- Ils doivent être frais : actuellement la zone de stockage n'est pas idéalement placée car ses murs sont les plus exposés au soleil. L'autre côté du bâtiment (bureaux) aurait été plus indiqué. Pour la finalisation du bâtiment on peut envisager un prolongement du toit pour faire davantage d'ombre sur ces murs. Après quelques années d'expérience, et suivant la rentabilité financière, on pourrait envisager la construction d'une chambre froide. La présence d'un frigo ne semble pas indispensable dans un premier temps : il serait très consommateur d'énergie et ne permettrait de stocker qu'une infime partie des produits. On pourrait reconsidérer ce choix à partir de l'année 2.

³ Stockage sur palettes, espace permettant de circuler et de manipuler les produits... Cette capacité devra être confirmée au commencement des activités.

- Toutes les ouvertures doivent être protégées : moustiquaires aux fenêtres ou aux niveaux des aérations, rideaux moustiquaires aux portes d'accès à la salle de stockage. On devra contrôler l'existence éventuelle de fissures / trous dans le bâtiment et les colmater.
- La zone de stockage doit être noire. Il faut donc fermer (mais pas complètement) les grandes fenêtres actuellement présentes. On laissera un jour (protégé par une moustiquaire) en haut pour permettre l'aération.
- Des pédiluves et mouillettes (pour se laver les mains) peuvent être installés à l'entrée des salles de stockage).
- Ils doivent disposer d'un espace de réception séparé.
- Ils doivent disposer des équipements / outils suivants : palettes (pas de stockage à même le sol), tables de triage (éventuellement), matériels de nettoyage (balais, serpillières, seau, javel, brouette...), balances, karsher (éventuellement), équipements de lutte phytosanitaire (pièges à insectes, équipements de protection...).

3.1.3. Suivi phytosanitaire et nettoyage du bâtiment / vide sanitaire

Il est indispensable de faire un suivi quotidien de l'état phytosanitaire du stock afin de détecter et traiter immédiatement une éventuelle infection. Attention cependant à respecter les bonnes pratiques de traitement phytosanitaire appropriées à des produits de consommation alimentaire (risques sur la santé humaine).

La CAC devra se renseigner sur les principaux risques phytosanitaires des produits stockés afin de disposer d'un stock minimum de produits de traitement et de pouvoir réagir immédiatement.

Pendant les périodes d'intersaison ou de moindre utilisation du bâtiment il est nécessaire de faire un nettoyage et un vide sanitaire dans tout le bâtiment. La procédure suivante peut être appliquée.

- Etape 1**
- Enlever tous les produits agricoles pouvant être présents.
 - Eliminer tous les vieux sacs et tout ce qui traîne.
 - Faire un premier balayage.
- Etape 2**
- Brosser avec un produit détergent le sol et les murs du bâtiment.
 - Couper les herbes autour des bâtiments.
- Etape 3**
- Pulvériser sur les murs et le sol un produit désinfectant.
 - Pulvériser sur les murs, le sol et les alentours un insecticide (suivant les principaux problèmes phytosanitaires rencontrés).
- Etape 4**
- Effectuer un vide sanitaire (c'est-à-dire ne rien rentrer ou sortir des bâtiments) pendant deux semaines.
- Etape 5**
- Balayer puis refaire l'étape N°3

Il s'agit d'une pratique simple et peu coûteuse. Elle demande néanmoins un minimum d'organisation pour être planifiée dans le calendrier de commercialisation.

3.1.4. Pas de lavage à la centrale dans un premier temps

Le plan d'affaire actuel recommande que la CAC lave les produits agricoles (une salle de lavage était prévue à cet effet) avant de les conditionner.

On ne recommande pas cette option dans un premier temps pour les raisons suivantes :

- Il n'est pas sûr que le surcoût de l'opération sera valorisé par le marché ;
- En augmentant la manipulation des produits on augmente les risques de pertes ;
- Une telle opération ne sera pas facile à organiser étant donnée la configuration actuelle du magasin (il faudrait organiser un séchage correct avant la mise en sacs). L'évier prévu à cet effet n'aurait de toute façon permis le lavage que d'une petite partie des produits.

Néanmoins on devrait demander aux producteurs fournisseurs de la CAC d'effectuer cette opération à leur niveau (notamment pour les pommes de terre, ignames et carottes).

Une fois que la CAC aura démontré sa viabilité, on pourrait envisager lors du changement d'échelle (extension du magasin, nouveaux marchés) de réintroduire cette opération de lavage pour cibler un marché plus rémunérateur de produits de qualité.

3.1.5. Critère de qualité et contrôle qualité

Le contrôle qualité vise à :

- Réduire les pertes : on écarte les produits contaminés ;
- Garantir que l'on commercialise un produit répondant aux critères de qualité des clients ou bien aux critères de qualité que l'on souhaite promouvoir dans notre cahier des charges. Ces critères qualité devront donc être définis de façon concertée avec les producteurs et les clients : calibre, degré de propreté, couleur, maturité... La CAC devra faciliter ce processus de réflexion.

La maîtrise du taux de perte est la clé de la réussite. Si le produit vendu par l'agriculteur à la CAC n'est pas de qualité suffisante celle-ci prend le risque de ne pouvoir le vendre correctement, de détériorer son image de marque auprès des clients (produits de qualité), voire met en danger l'ensemble du stock par contamination. Un contrôle qualité stricte et systématique est donc nécessaire lors de l'achat des produits.

Plusieurs points de trie et de contrôles systématiques sont nécessaires :

- Trie au champ par l'agriculteur. Il est essentiel de responsabiliser le producteur : d'une part cela constitue un élément de formation pour qu'il comprenne les exigences du marché, d'autre part cela diminue les frais de fonctionnement et les risques de la CAC.
- Contrôle lors de l'achat par les responsables de l'OP et par le responsable achat. A terme l'OP pourrait prélever une commission sur la commercialisation. Une telle commission

n'est pas incluse dans les simulations financières actuelles. Cette commission permettrait de contribuer au fonctionnement de l'OP.

- Contrôle lors de l'arrivée au magasin par le magasinier.

Les produits douteux (contaminés) doivent être systématiquement écartés. Au magasin ils suivent un circuit différent des produits sains qu'ils ne doivent pas croiser. Les écarts de triages infestés sont brûlés après éventuelle valorisation des parties saines (cette valorisation devra être scrupuleusement contrôlée par le magasinier pour éviter toute ré-infestation).

Les produits sains mais qui ne correspondent pas aux critères qualités des clients (calibre, ...) peuvent être valorisés dans des circuits parallèles (prix inférieur).

Ce contrôle qualité devrait :

- Permettre à la CAC de n'acheter que des produits agricoles de qualité, condition indispensable à la rentabilité de la commercialisation ;
- Permettre année après année d'améliorer la qualité de la production, les producteurs ayant un intérêt direct à produire des produits de qualité (les itinéraires techniques étant alors progressivement améliorés afin de mieux répondre à la demande du marché en terme de qualité).

3.1.6. Collecte et transport

Les OP seront responsables de la collecte des produits commandés à un point de collecte unique au niveau de l'OP / du périmètre. A ce point de collecte l'OP effectuera le contrôle qualité.

La CAC assurera le transport de ce point de collecte vers le magasin.

Afin d'éviter les multiples déplacements et les frais de transactions, pour une semaine donnée la CAC devra obtenir le maximum de produits auprès d'un nombre limité d'OP. Des rotations entre OP seront alors organisées.

En dehors des périodes de fête nous avons considéré que les clients viendront collecter leurs achats au niveau de la centrale. Pendant les périodes de fêtes (Carnaval principalement), la CAC ne disposant pas de capacité de stockage suffisante, on livrera le produit aux clients. Ce service sera facturé. La CAC pourrait devoir louer un véhicule supplémentaire pendant cette période.

3.2. Viabilité économique et financière

La viabilité économique et financière de la CAC dépend de quelques variables clés :

- La quantité de produits agricoles commercialisée ;
- Les prix d'achat aux producteurs ;
- Le taux de perte ;

- La gestion de la trésorerie.

En faisant varier ces différents facteurs on construit quatre scénarios de croissance. La Figure 1 compare les résultats nets cumulés de ces quatre scénarios.

Tous les tableaux financiers sont donnés en annexe (et en fichier Excel séparés).

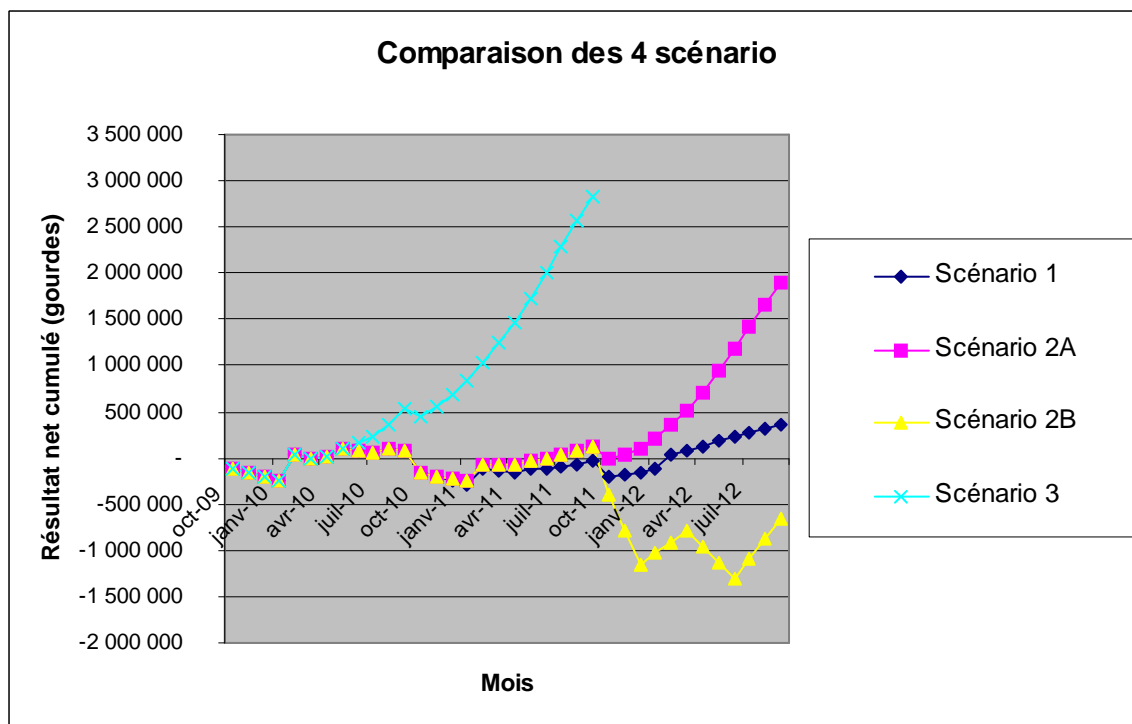


Figure 1: Evolution du résultat net cumulé dans 4 scénarios de croissance de la CAC

Les tableaux financiers sont donnés en annexe :

- Tableau des investissements (Annexe 2) ;
- Quantité / prix pour la liste restreinte et la liste étendue de produits (Annexe3) ;
- Compte d'exploitation mensuel type (Annexe 4) ;
- Cash flow du scénario 1 sur trois ans (Annexe 5).

3.2.1. La quantité de produits agricoles commercialisée

Il nous est difficile à ce stade d'estimer la capacité de commercialisation de la CAC. Celle-ci dépend de plusieurs facteurs :

- Capacité de stockage du magasin : On l'estime à une dizaine de tonnes par semaine, le stockage n'étant que transitoire.
- Capacité de transport et de manutention de l'équipe : Etant donné le budget disponible la CAC commencera son activité avec un véhicule pick-up 4x4 simple cabine (capacité de 1-2 tonnes) et une équipe restreinte (une administratrice, un/une responsable achat, un

manutentionnaire appuyé par un gardien et de la main d'œuvre journalière recrutée pour les périodes de pointe).

- La demande solvable immédiatement (payant cash à l'achat) et garantie par contrat : Pour le moment 13 clients sont identifiés sur Jacmel qui pourraient absorber initialement entre 2.000 et 3.000 livres par semaine. D'autres clients potentiels sont aussi identifiés.
- L'expérience de l'équipe de la CAC.

Il est suggéré pendant la première année de se limiter volontairement à cette demande garantie par contrat afin de développer l'expérience de la CAC tout en limitant les risques. Les 6 premiers mois de fonctionnement devront surtout permettre à la centrale de mettre en place ses procédures : contractualisation avec les clients et avec les OP, contrôle qualité, contrôle financier, dispositif de suivi-évaluation, mécanismes de fixation des prix au niveau du conseil d'administration...

Pendant ces premiers mois, étant donnés les faibles volumes au regard des charges fixes, la centrale dégagera un résultat net mensuel négatif.

Les périodes festives permettront cependant de limiter les pertes financières car de plus gros volumes y seront alors écoulés : 20 fois la quantité de base pendant la semaine de Carnaval, 10 fois pendant la semaine du premier mai et 5 fois pendant les semaines de Pâques, 3 août et festival de musique.

Les quatre scénarios élaborés diffèrent suivant la quantité maximum gérée et la croissance :

- Scénario 1 = scénario minimum de croissance. A la fin des trois ans la CAC ne fonctionne pas à pleine capacité et dégagerait, subventions déduites, un résultat mensuel tout juste positif. Ce scénario constitue la limite inférieure en deçà de laquelle on ne doit pas tomber.
- Scénario 2 (A et B) : à la fin des 3 ans la CAC fonctionne à pleine capacité (estimée à environ 11 tonnes par semaine) ;
- Scénario 3 : La pleine capacité est atteinte dès la deuxième année, un résultat cumulé de près de 3.000.000 de gourdes est accumulé et un changement d'échelle est nécessaire (extension du stockage, nouveaux contrats notamment sur Port-au-Prince, renforcement de l'équipe).

Dans les trois scénarios les quantités commercialisées restent faibles par rapport à l'offre de commercialisation des producteurs. D'où l'importance d'acquérir de l'expérience le plus rapidement possible afin d'effectuer un changement d'échelle qui sera alors impactant sur les producteurs.

NB : Dans le modèle financier sous Excel on peut modifier les quantités commercialisées pour simuler d'autres scénarios de croissance : feuille cash flow, ligne « quantité mensuelle commercialisée (X fois la quantité de base).

3.2.2. Les prix d'achat aux producteurs et prix de vente

Initialement la CAC prévoit :

- De payer aux producteurs le prix habituel des *madam sara* (*Prix min sous Excel*) : pas de bonus additionnel ;
- De vendre au prix du marché aux clients : pas de valorisation de la qualité.

Il s'agit pour la CAC de limiter les risques au démarrage tout en accaparant des parts de marché.

Les hypothèses de prix sont données en annexe 3. Attention, les hypothèses de prix objectifs ne sont pas le fruit d'une concertation avec les producteurs, il s'agit seulement d'hypothèses de travail. Le conseil d'administration devra, dès le démarrage, discuter de ce prix objectif.

Sur la base de son dispositif de suivi évaluation, la CAC devra alors proposer au conseil d'administration une augmentation du prix payé aux producteurs pour se rapprocher du prix objectif (fixer en CA) (*Prix obj sous Excel*).

Dans le scénario 1 le *Prix obj* est payé à partir du 13^{ème} mois. Cette transition est faite avant même que la CAC ne soit vraiment rentable (résultat mensuel positif) mais à partir du moment où les signes de sa future rentabilité sont acquis. Cette transition vers le *Prix obj* un peu précoce vise à encourager les producteurs. La conséquence pour la CAC est l'accentuation d'un résultat négatif pendant quelques mois, résultat négatif comblé dès que les quantités commercialisées deviennent suffisantes.

Le système de suivi évaluation avec des données consolidées chaque mois sera indispensable afin d'aider à la décision pour cette transition de prix.

Le modèle ne prend pas en compte une éventuelle valorisation de la qualité par un prix de vente plus élevé. Si à partir de l'année 2 ou 3 la CAC développe un véritable cahier des charges, il faudrait alors réfléchir à un bonus qualité.

Le modèle ne prend pas non plus en compte les variations de prix au cours de l'année (étant donné le nombre de produits cela aurait été trop compliqué).

Plusieurs éléments importants doivent être soulignés :

- Les hypothèses de prix restent à ce stade peu fiables notamment à cause des différents systèmes de mesures employés par les producteurs et de leur volonté limitée à communiquer ces prix à la CAC. Il convient donc avant le démarrage de la CAC de vérifier ces prix sur les marchés, voire en observant des transactions de *madam sara* avec des producteurs. La CAC devra aussi tenter de valoriser les informations issues de la collecte de prix sur les marchés par KROS.
- La future administratrice ne dispose pas véritablement d'expérience de négociation de prix, son expérience est à construire. D'ici le démarrage de la CAC des visites de marchés et des observations de transactions pourraient renforcer ses compétences.
- La CAC ne sera pas en position d'imposer les prix (trop faibles volumes commercialisés dans un premier temps). Au contraire elle risque de se trouver dans une position délicate, coincée entre les producteurs et les acheteurs.

Le mécanisme de fixation des prix d'achat n'a pas été discuté à ce stade. On peut suggérer le mécanisme suivant :

- Décision d'une fourchette de prix pour chaque produit valable pour plusieurs mois et établie sur la base des historiques annuels. C'est cette fourchette de prix qui serait indiquée sur les contrats avec les producteurs et avec les clients. Cette fourchette serait décidée en CA sur la base de recommandations de l'administratrice.
- Il sera du ressort de l'administratrice et de la / du responsable achat de fixer les prix (au sein de la fourchette) chaque semaine suivant l'évolution du marché (à la vente comme à l'achat).
- Révision par le conseil d'administration à posteriori des marges réalisées par la CAC afin d'ajuster la fourchette (de décider d'augmentation de prix aux producteurs par exemple).

3.2.3. Le taux de perte

Pour une activité de stockage / commercialisation la maîtrise du taux de perte est essentielle (Cf. viabilité technique).

A titre d'indication, si les deux taux de pertes (sur produits peu périssables et plus périssables) passent de 5 et 7% à 10%, le résultat net cumulé en fin d'année trois du scénario 1 sera négatif.

3.2.4. La gestion de la trésorerie, l'accès au crédit et les modalités de paiement des clients

Ce sera un élément dont la maîtrise permettra, ou non, le changement d'échelle de la CAC.

En hypothèse de base les achats seront réglés aux producteurs lors de la collecte. Les ventes seront réglées cash par les clients à la réception des produits. A priori le besoin en fonds de roulement sera donc sur une période courte (une semaine). Par sécurité on considère que le fonds de roulement pourra tourner deux fois dans le mois (et non quatre). Le projet ASIrr met à disposition de la CAC un fonds de roulement de 500.000 gourdes.

Pour les scénarios 1, 2A et 3 on fait l'hypothèse que la totalité des volumes sera absorbée par des clients payant cash. Le fonds de roulement est suffisant pour tous les mois sauf pour la période de Carnaval de février (gros volume sur une période courte). Un crédit d'un faible montant devra alors être contracté pour cette période. L'absence d'historique de crédit dans le secteur bancaire exigera de la part de la CAC de démontrer grâce à la rigueur de son système de suivi évaluation et de son système comptable qu'elle constitue un client solvable.

En revanche le scénario 2B fait l'hypothèse que pour atteindre un volume de ventes de 11 tonnes par semaines sur le Sud-Est une partie de la production doit être absorbée par des clients institutionnels (cantines scolaires par exemple) ne payant pas cash mais à crédit. On fait l'hypothèse d'un paiement à 3 mois. Dans ce scénario un crédit d'un montant maximum de 1.500.000 gourdes serait nécessaire (coût du crédit = 23.000 gourdes sur le mois).

Ces modalités de paiements des clients institutionnels pourraient être un facteur qui freinera la croissance de la CAC et retardera son changement d'échelle car elle devra alors procéder plus progressivement afin d'autofinancer en partie ces achats institutionnels.

3.2.5. Présentation du scénario 1 = scénario minimum

Ce scénario est la situation minimum en deçà de laquelle la CAC ne doit pas tomber.

On suit une stratégie de minimisation des risques et de construction d'expérience : croissance raisonnée qui ne précède pas l'acquisition d'expérience :

- Au cours des 6 premiers mois on met en place l'ensemble des procédures (contractualisation, contrôle, suivi évaluation...) sur la base d'une liste restreinte de produits non / peu périssables. A partir du mois 7 on commence la commercialisation de produits plus périssables (tomates, oignons et carottes).
- Au cours de l'année 1 on se limite aux 13 clients déjà identifiés et on se limite à de la vente sous contrat dont le paiement cash à la livraison est garanti. Le fonds de roulement disponible est donc suffisant sauf pour la période de Carnaval.
- Une fois que cette première année est passée et que l'on a des signes clairs de rentabilité future (grâce au suivi évaluation) on commence en année 2 à augmenter les volumes et à mieux rémunérer les producteurs en leur offrant le prix objectif. Le paiement de ce prix plus rémunérateur alors que les volumes sont encore faibles maintient la CAC en situation de déficit cumulé jusqu'à l'année 3. Le déficit reste cependant finançable grâce au fonds de roulement et est le prix à payer pour encourager les producteurs.
- A partir de l'année 3 on peut également vendre directement à des clients individuels en dehors de contrats.

Dans le cadre de ce scénario on adopte une approche pilote, en se concentrant sur l'apprentissage collectif et le suivi-évaluation interne (CAC) et externe (KROS, KIDES, AVSF). Il s'agit de démontrer, chiffres à l'appui, qu'un scénario minimum est viable afin de permettre en fin d'année 3 d'envisager un changement d'échelle.

Cette stratégie doit permettre :

- De construire les modalités de gouvernance ;
- De construire les mécanismes de contrôles économiques et financiers ;
- De mettre en place les procédures de contrôle qualité par les producteurs, par les OP et par la CAC ;
- De construire la confiance agriculteurs-OP-CAC-clients ;
- L'acquisition d'expérience par les salariés CAC, par les membres du conseil d'administration et par les producteurs et leurs OP.

Sur la base de ce scénario on démontre la viabilité quasi certaine de la CAC :

- En période de croisière le résultat net mensuel est de 46.333 gourdes, équivalent aux subventions versées par le projet ASIrri (40.000 gourdes pour le salaire de l'administratrice et 5.000 gourdes pour le fonctionnement).

- Le résultat net accumulé est d'environ 300.000 gourdes sur les trois ans.
- Les dotations aux amortissements payées sur la période s'élèvent à 1.200.000 gourdes et permettent donc de renouveler les équipements.

Il suffirait donc à la CAC de commercialiser 48.000 livres par mois (avec les hypothèses de prix et de coûts retenus) pour être viable financièrement.

En revanche avec un si faible niveau de commercialisation l'impact sur les producteurs serait quasi-insignifiant et sa viabilité sociale ne serait donc pas assurée.

Le tableau ci-dessous résume les principales hypothèses de croissance du scénario 1.

	Année 1	Année 2		Année 3
Clients	13 clients qui ont déjà indiqué leur très fort intérêt	13 + 6 (ayant déjà indiqué leur intérêt)	Extension y compris à des clients non identifiés actuellement Clients institutionnels seulement s'ils payent cash	
Quantité en mois de base	8.000 livres pour la liste restreinte de produits les 8 premiers mois 12.000 livres avec la liste étendue à partir du mois 9	Croissance progressive pour atteindre un maximum de 48.000 livres / mois. Approximativement 6 tonnes / semaines ce qui est en deçà de la capacité de stockage et de manutention maximum supposée		
Quantité en période de fête	Carnaval : x 20 pour la semaine (60.000 livres sur une semaine !) et x 6 pour le mois 1 ^{er} mai : x 10 pour la semaine (30.000 livres sur une semaine !) et x3 sur le mois Pacques et 3 août : x 5 sur la semaine (15.000 livres) et x2 sur le mois			
Prix payé aux producteurs	Prix minimum au cours de la première année	A partir de l'année 2 on achète au prix objectif		
Nombre de fournisseurs	Quelques dizaines		Quelques centaines	
Résultat net	<0 en mois normal >0 en fête		>0 en mois normal à partir du mois 21 >0 en fête	
Résultat net cumulé	On est négatif mais on flirt autour de zéro grâce aux fêtes	Pour encourager les producteurs on accepte un déficit allant jusqu'à - 300.000 gourdes (lié à l'augmentation du prix payé aux producteurs)		A partir du 30 ^{ème} mois le résultat cumulé est positif

Figure 2: Hypothèses de croissance du scénario 1

Le graphe page suivante donne l'évolution du résultat net mensuel et du résultat cumulé sur 3 ans.

2. Pics correspondants aux fêtes = périodes critiques qu'il faudra savoir gérer (gros volumes), la viabilité de la CAC en dépend en patrie dans ce scénario (+ 300 000 gourdes de résultat net mensuel).

5. A partir de 2,4 fois la quantité commercialisée (liste étendue de produits, environ 30 000 livres par mois), le résultat net mensuel devient positif

1. Année de démarrage, résultat net mensuel négatif (- 42 000 gourdes) = mise en place des procédures avec de faibles volumes.

6. Il faut un minimum de 48 000 livres par mois commercialisées, ce qui est en deçà des capacités de la CAC, pour réaliser un résultat de 46.000 gourdes par mois correspondant aux subventions versées.

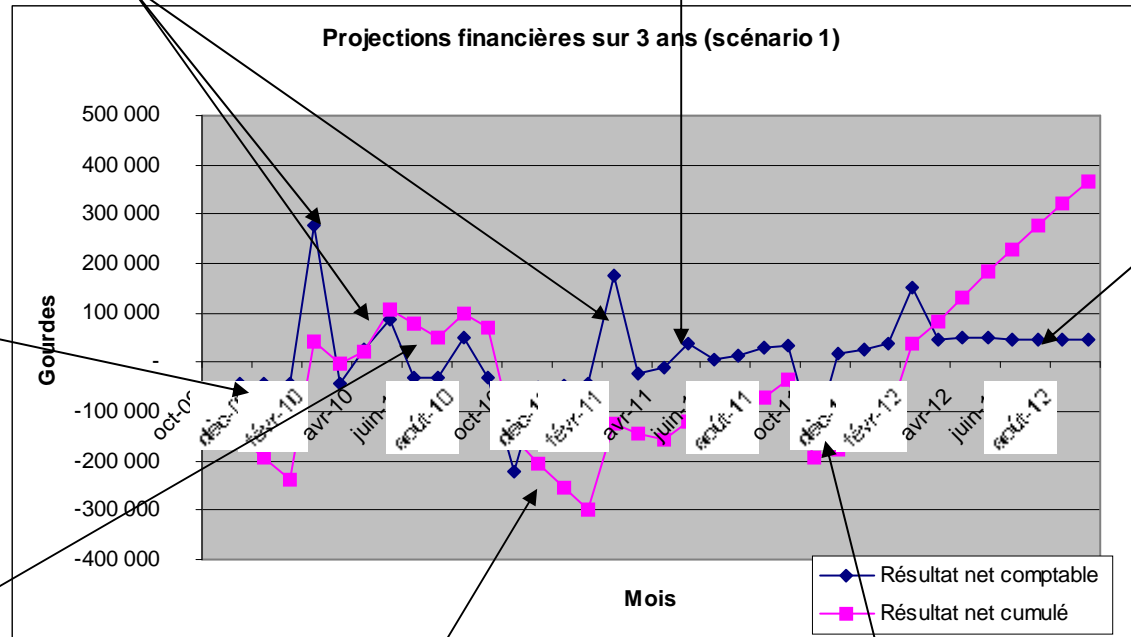


Figure 3: Evolution du résultat net mensuel et résultat net cumulé pour le scénario 1

3. Premier signes de viabilité, encourageant l'augmentation du prix payé aux producteurs.

4. Augmentation du prix au producteurs entraînant l'accumulation d'un résultat négatif gérable grâce au fonds de roulement. On devra suivre très précisément ce résultat pour ne pas aller au-delà de ce que la CAC peut financer.

6. Charges exceptionnelles liées à une campagne de publicité massive.

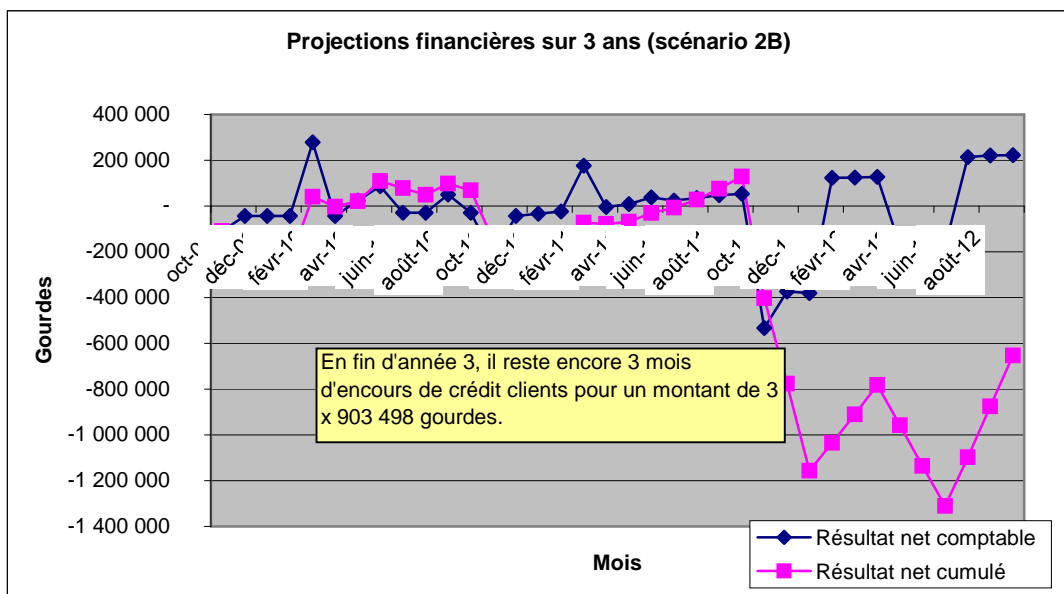
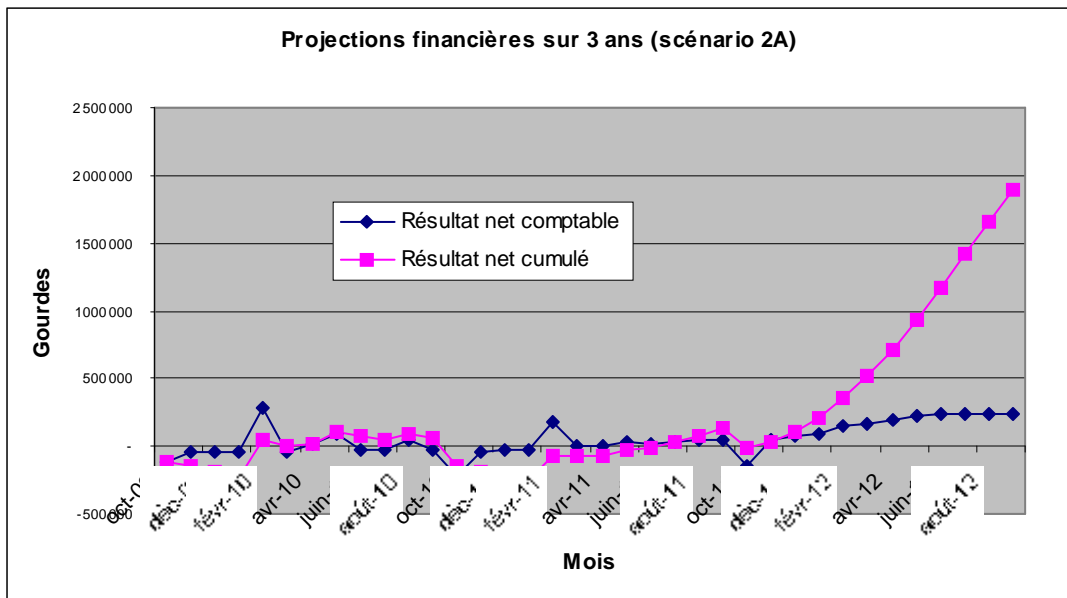
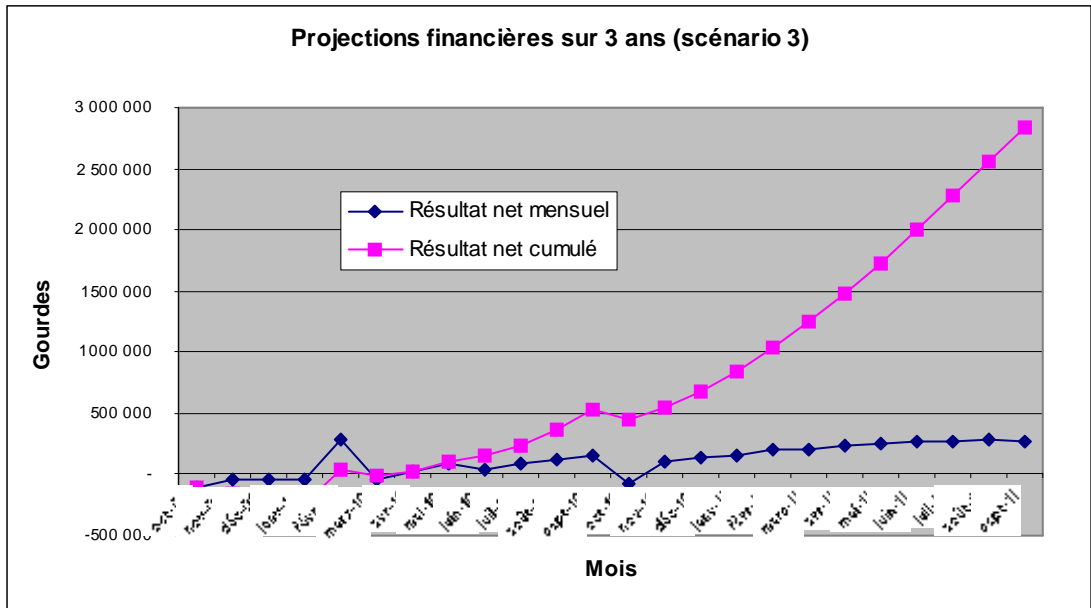
3.2.6. Présentation des scénarios alternatifs

Chacun de ces scénarios est décrit dans un fichier Excel.

Scénario 3 : Il s'agit d'un scénario maximum dans les conditions actuelles. On fait l'hypothèse d'une croissance très rapide des volumes commercialisés : multipliés par trois au cours de la première année et saturation de la capacité de stockage du magasin et de gestion de l'équipe (un seul véhicule et un manutentionnaire seulement aidé en période de pointe) au cours de la deuxième année. En fin d'année 2, le résultat net mensuel est de 276.000 gourdes (231.000 gourdes si l'on déduit les subventions de fonctionnement ASIrri) et le résultat net cumulé de 2,8 millions de gourdes. La somme des dotations aux amortissements s'élève à 800.000 gourdes. La CAC doit prévoir un changement d'échelle en fin d'année 2 : extension des capacités de stockage, achat d'un camion, augmentation de l'équipe (probablement internalisation du comptable notamment), développement des marchés sur Port-au-Prince avec recrutement d'un correspondant basé à la capitale.

Scénario 2A : Il s'agit d'un scénario intermédiaire entre le 3 et le 1. L'année 1 est une année d'acquisition d'expérience, l'année 2 une année de croissance modérée (multiplication par trois des volumes commercialisés en fin d'année 2) et l'année 3 de croissance rapide (multiplication par 8 depuis le début). On atteint donc la saturation du magasin à la fin des 3 ans. On considère que cette quantité peut être absorbée par des contrats garantis payables cash par les clients. Le résultat net mensuel en période de croisière est de 240.000 gourdes, le résultat net cumulé en fin d'année 3 est de 1,8 millions de gourdes.

Scénario 2B : La différence avec le scénario 2A n'est pas sur les volumes commercialisés ni sur le taux de croissance mais sur la nature des clients. Alors que la croissance modérée sur l'année 2 se fait grâce à des clients payant cash (hôtels, restaurants, clients individuels) la croissance rapide de l'année 3 est basée sur des clients institutionnels (cantines scolaires notamment) qui ne pourront pas nécessairement payer cash. On fait l'hypothèse d'un paiement à 3 mois ce qui suppose de financer par crédit jusqu'à 1,5 millions de gourdes d'achat et de fonctionnement (le fonds de roulement ASIrri n'est plus suffisant). Au mois le plus critique le coût de ce crédit est chiffré à 30.000 gourdes. Le coût du crédit sur l'année 3 s'élève à 230.000 gourdes. En fin d'année 3, tous les paiements n'étant pas effectués le résultat net est négatif, mais il redeviendrait positif en début d'année 4 (il s'agit juste d'un retard de paiement et non d'une non-viabilité de ce scénario). Un tel scénario présenterait surtout l'avantage de pouvoir absorber localement (dans le département) de relativement plus gros volumes que les hôtels / restaurants.



3.2.7. Analyse de sensibilité rapide

Le tableau ci-dessous donne quelques éléments d'analyses de sensibilité effectuées sur la base du scénario 1. La CAC disposant des tableaux Excel est encouragée à procéder à d'autres analyses de sensibilité y compris sur les autres scénarios.

		Scénario 1
Pertes au stockage	Pertes passent de 5 et 7% à 10%	Le résultat net cumulé devient négatif à 3 ans mais le résultat net mensuel reste positif. Au cours du premier semestre de la quatrième année le résultat net cumulé redevient positif.
Prix	Prix payés aux producteurs 10% plus haut que dans le modèle	Le résultat net mensuel devient négatif (-5 000 gourdes) et le résultat net cumulé est largement négatif (proche de - 800 000 gourdes).
Charges	Les charges fixes augmentent de 10%	Faible effet sur le résultat.
	Les charges fixes et variables augmentent de 10%	Très fort effet sur le résultat net qui reste négatif (-25 000 gourdes par mois) et les pertes accumulées s'élèvent à plus de 1 million de gourdes. L'élément principal des charges variable étant l'achat des produits on retrouve ici l'effet du prix.
Coût du crédit	La CAC doit financer sur crédit son activité	En l'absence de fonds de roulement la CAC devrait utiliser un crédit mensuel à 2%. Le coût total du crédit sur toute la période s'élèverait à 250.000 gourdes mais l'activité resterait viable pour la centrale (dans le cadre d'un scénario à croissance modérée où la trésorerie est constituée progressivement).

Au final le prix est l'élément le plus critique. Or c'est initialement un élément sur lequel la CAC aura peu de maîtrise. Par ailleurs c'est aussi une variable sur laquelle on a quelques incertitudes liées à la difficulté d'évaluer les unités de mesures et à obtenir les prix auprès des producteurs.

Cette analyse rapide de sensibilité vient confirmer l'importance capitale d'un dispositif de suivi évaluation interne (CAC) et externe (KROS, KIDES et AVSF).

3.3. Viabilité juridico institutionnelle

3.3.1. Choix du statut

Le plan d'affaire (version juillet 2008 et sa révision version juin 2009) propose un statut de société anonyme pour la CAC sur la base d'une comparaison rapide des différents statuts

possibles : coopérative à but non lucratif, société à but non lucratif, société à but lucratif, coopérative à but lucratif⁴.

La mission confirme la pertinence du choix pour les raisons suivantes :

- Les coopératives disposent en Haïti d'une plutôt mauvaise réputation notamment liée à des mauvaises expériences pour les coopératives café et une escroquerie pyramidale sur un système d'épargne.
- Le statut de SA devrait permettre d'ancrer d'avantage la CAC dans une logique d'entreprise économique et donc de clairement la différencier d'un projet.
- Le statut de SA permettra aux promoteurs initiaux de l'idée de la centrale, KROS et KIDES, de rester actionnaires majoritaires et donc décideurs majoritaires.
- Le statut de SA permettra de faire rentrer différentes personnalités physiques ou morales dans la CAC : KROS (mouvement social), KIDES et autres organisations de producteurs, salariés de la CAC ou de KROS, acteurs avals des filières (hôtels, restaurants, association touristique de Jacmel). KROS et KIDES pourront décider de la part du capital qu'ils ouvrent aux autres acteurs.

Cependant les implications légales et fiscales du statut de SA doivent être étudiées plus précisément avant l'enregistrement⁵.

Pour son enregistrement la CAC devrait avoir recours à un avocat.

Par ailleurs, l'une des motivations de certains acteurs pour choisir ce statut est la possibilité d'obtenir des dividendes sur les actions (le leurre qu'un petit investissement dans des actions permettrait de générer des dividendes régulièrement). Cette motivation semble peu opportune dans un premier temps. Bien que SA, la CAC a en effet avant tout une responsabilité sociale et économique vis à vis des producteurs (plutôt que vis à vis d'éventuels actionnaires). D'une part un résultat net cumulé trop important signifierait un trop faible prix payé aux producteurs : il faudrait donc réajuster ce prix à la hausse plutôt que de payer des dividendes aux actionnaires. D'autre part l'analyse économique et financière démontre la nécessité de procéder à un changement d'échelle le plus rapidement possible afin d'être impactant. Ce changement d'échelle nécessitera de réinvestir les éventuels bénéfices dans la CAC : extension du bâtiment, amélioration des conditions de stockage (chambre froide), augmentation de l'équipe, achat de nouveaux moyens de transport...

La participation d'actionnaires de différentes natures (salariés de la CAC ou du KROS, acteurs avals...) au capital de la CAC reste néanmoins pertinente, notamment afin d'encourager des mécanismes de concertation pour la co-construction de filières mieux organisées. Un hôtel rencontré a mentionné son intérêt de participer au capital de la SA afin de siéger au conseil d'administration.

⁴ Une vérification rapide sur le site Internet www.cfihaiti.net liste les statuts suivants possibles en Haïti : société en nom collectif, société anonyme, société coopérative, commandite simple, commandite par action, entreprise individuelle. Effectivement seules deux alternatives sont possibles pour la CAC : la société anonyme ou la société coopérative.

⁵ A priori une SA est taxée sur son chiffre d'affaire, paye l'impôt sur le revenu (non plafonné), l'impôt foncier, une patente / droit d'accise. Une coopérative est exonérée d'impôt foncier, l'impôt sur le revenu est plafonné à 10%, est exonérée de patente et de droit d'accise, est exonérée de droits de douanes pour certaines importations.

Enfin le statut de SA ne doit pas faire perdre de vue que le contrôle devrait avant tout être paysan. Il faudra donc trouver des formes de gouvernance permettant à la fois ce contrôle paysan tout en permettant à l'équipe de la CAC (administratrice et responsable d'achat) de fonctionner suivant des principes économiques d'entreprise (et non des principes de projet).

Bien que ce choix semble à priori le plus pertinent, il faudrait mieux l'argumenter afin de le finaliser, car :

- Toutes les implications légales des différents statuts ne sont pas présentées ;
- Les organisations promotrices de l'idée de la CAC étaient initialement plutôt favorables à un statut de coopérative.

3.3.2. Questions de gouvernance

Deux points devront faire l'objet d'une révision régulière par le conseil d'administration :

- Le résultat net mensuel réalisé par la CAC (ou la marge sur les produits) afin de réajuster le prix payé aux producteurs. Il s'agira de vérifier que la CAC ne se transforme pas elle-même en un nouveau type de *madam sara*.
- Le choix des fournisseurs afin de garantir un impact social.

3.4. Viabilité sociale

Deux éléments semblent pouvoir impacter la viabilité sociale de la CAC :

- Le possible faible impact sur les producteurs ;
- La faible participation des femmes dans les organisations d'irrigants et dans les discussions sur la CAC alors que ce sont elles qui assurent l'essentiel de la commercialisation agricole.

3.4.1. Impact sur les producteurs

L'offre de commercialisation des produits agricoles est très forte parmi les producteurs. Or même dans le scénario le plus optimiste (scénario 3) la quantité commercialisée par la CAC reste faible par rapport à cette offre.

Par ailleurs la quantité absorbable par la CAC (dans son montage actuel) pourrait probablement être fournie par un nombre encore plus limité de gros producteurs.

En terme de viabilité sociale, cela pose deux problèmes :

- Il faudra envisager un changement d'échelle dès que la CAC en sera capable (en fin d'année 2 dans le cadre du scénario 3, en fin d'année 3 dans les scénarios 2A et 2B, et probablement en année 4 ou 5 dans le cas du scénario 1). Un changement d'échelle supposera : un bâtiment de plus grande capacité, un camion (ou bien de travailler avec des transporteurs privés), une équipe plus grande avec probablement un relais sur Port-

au-Prince et de toucher des marchés institutionnels de plus gros volumes (cantines scolaires, police, entreprises...) ou bien des markets de Port-au-Prince offrant plus de débouchés. La décision quant à ce futur changement d'échelle exigera un dispositif de suivi évaluation.

- Un processus de sélection des agriculteurs commercialisant via la CAC transparent. Il faudrait que l'expérience des ces premiers producteurs puisse ultérieurement être valorisée lors du changement d'échelle.

De plus, dans le model actuel de la CAC, celle-ci ne s'occupe pas d'approvisionnement en intrants qui est une préoccupation primordiale des agriculteurs. Lors de la mission les données préliminaires sur la centrale intrants n'étaient pas disponibles et l'on n'a donc pas pu envisager les relations entre les deux centrales.

3.4.2. Implication des femmes

Il est difficile de juger sur la base du faible nombre d'entretiens réalisés dans le cadre de la mission, mais le sentiment est celui d'une très faible implication des femmes dans les organisations d'irrigants, dans les instances de ces organisations et dans les réflexions sur la centrale de commercialisation.

Ce sont pourtant elles qui réalisent l'essentiel de la commercialisation des produits agricoles et une part importante des travaux agricoles.

On pourrait envisager que la CAC impacte donc différemment les femmes les hommes, et dans le pire des cas on pourrait envisager que la CAC perturbe les activités actuelles de commercialisation des femmes. Bien que cette hypothèse paraisse peu probable, le système de suivi évaluation devrait s'intéresser à cet aspect genre. Il s'agirait dans le cas précis plutôt du suivi évaluation externe réalisé par KROS, KIDES et AVSF plutôt que du suivi interne réalisé par la CAC.

3.5. Investissements et révision budgétaire ASIrr

3.5.1. Investissements

Les investissements initiaux nécessaires au fonctionnement d'une telle centrale d'achat sont estimés à 3 626 300 gourdes. Cela couvre le bâtiment, le véhicule, l'équipement du bâtiment et les frais d'enregistrement (avocat...). D'autres investissements pourraient être réalisés en années 2. Le détail de ces investissements est donné en annexe 2. Certains coûts doivent être vérifiés par l'équipe KROS / CAC, notamment : coûts de finalisation du bâtiment, coûts de certains équipements (ventilateurs / extracteurs d'air, deux modèles de balances, chariot et frais d'avocat.

Afin de garantir sa pérennité la CAC devrait verser mensuellement approximativement 30 000 gourdes sur un compte de dotation aux amortissements.

NB : Le bâtiment est construit sur un grand terrain en location actuellement cultivé. La CAC devra réfléchir à quelle rémunération elle peut obtenir du reste du terrain.

3.5.2. Révision budgétaire ASIrri

Une révision budgétaire pour la composante Haïti du projet ASIrri va être nécessaire. Des devis sont nécessaires afin de connaître les réaffectations exactes entre lignes.

Deux lignes devraient rester inchangées :

- La ligne de salaire pour l'administratrice de la CAC (correspondant à la ligne coordinatrice projet KROSE KIDES) ;
- La ligne pour le fonds de roulement.

Les autres lignes seront modifiées :

- Le bâtiment de la CAC a été construit en grande partie sur d'autres financements. Seule sa finalisation sera financée par le projet ASIrri et la ligne budgétaire est donc trop élevée.
- En revanche la location du terrain n'était pas initialement prévue. Elle pourrait être financée soit à partir de la ligne fonctionnement soit investissement du bâtiment.
- Le budget ASIrri dispose d'une ligne pour la location d'un véhicule et non pour l'achat. Il est recommandé qu'une partie de la ligne d'investissement pour le bâtiment soit réaffectée à l'achat d'un véhicule 4x4.
- La ligne d'équipement de la centrale est insuffisante.

Cette révision devra être proposée par l'équipe du projet à la gestion de l'IRAM pour validation. S'agissant de changements importants il est demandé à l'équipe du projet de procéder à cette demande dans les meilleurs délais car une autorisation pourrait devoir être demandée à l'AFD Paris par la gestion de l'IRAM.

Des éléments permettant à l'équipe du projet de préparer la soumission de révision sont donnés en annexe 6.

3.6. Risques principaux

Le principal risque est de gérer la CAC comme on gère un projet et non comme une entreprise. Des principes de gestion entrepreneuriale doivent donc être adoptés par l'équipe de gestion de la CAC (administratrice et responsable achat) ainsi que par les membres du conseil d'administration. Notamment le système de suivi évaluation mis en place devrait permettre de réviser les simulations financières régulièrement, y compris en faisant des simulations sans subventions de fonctionnement afin de préparer le changement d'échelle.

Les agriculteurs et leurs OP ont souvent la perception qu'ils pourront facilement prendre la place des intermédiaires avals et des commerçants et que ceux-ci réalisent des profits abusifs. Or l'étude de marché réalisée en 2007 ne comporte aucune estimation des marges réalisées par les acteurs avals. Il est donc difficile d'évaluer quel sera le niveau de compétitivité de la

CAC par rapport aux acteurs en place. En revanche ce que l'on peut affirmer sans trop de risque de se tromper c'est que la CAC aura au démarrage des charges fixes bien supérieures à celles des *madam sara*. Là encore un suivi évaluation régulier de ces charges sera important.

Par ailleurs, à vouloir contourner les *madam sara*, le risque est que la CAC devienne elle-même un nouveau type de *madam sara* subventionné par un projet. Le rôle du conseil d'administration sera essentiel pour éviter une telle dérive (vérification de la marge et des prix payés aux producteurs).

Bien que la future administratrice de la CAC dispose d'une formation en économie / gestion, elle ne dispose pas de véritable expérience professionnelle de gestion d'entreprise ou de négociation commerciale. Or la CAC sera coincée entre les agriculteurs et les acheteurs. De plus la CAC ne sera pas en mesure de fixer le prix. Elle ne pèse pas encore sur le marché. Le rôle du responsable achat sera essentiel. L'idée avancée de recruter pour le poste de responsable achat une agricultrice membre d'une organisation d'irrigants et elle-même commerçante semble pertinente. Cela permettrait d'apporter les compétences de négociation tout en gardant une préoccupation sociale (qui devrait de toute façon être renforcée par le conseil d'administration).

Pour ce genre d'activité de commercialisation les pertes au stockage constituent souvent un risque essentiel. Dans le cadre de la CAC, en tout cas au départ, le stockage étant faible, ce risque devrait rester gérable par l'équipe qui devra néanmoins rester très vigilante. En revanche la gestion des périodes de pointe, Carnaval en premier lieu puis 1^{er} mai, pourrait s'avérer critique surtout la première année de fonctionnement. On estime en effet que la semaine de Carnaval la CAC devra gérer 20 fois les quantités gérées initialement. Le stockage ne sera pas possible et la CAC devra donc travailler en flux tendu (achat aux producteurs et livraison immédiate aux clients) sans possibilité de stockage. Des renforcements ponctuels pour cette semaine seront nécessaires : recrutement de manutentionnaires supplémentaire et location de véhicule à KROS par exemple. Or cette période de Carnaval est essentielle pour assurer l'équilibre financier de la CAC, surtout la première année. Un résultat net mensuel de près de 300 000 gourdes est en effet attendu pendant ce mois, permettant ainsi de compenser les pertes attendues des mois de démarrage (environ 40 000 gourdes de pertes par mois au début en année 1). Le risque lié à cette période de pic pourrait être augmenté si la CAC ne commençait pas à fonctionner en octobre 2009 comme prévu. Un démarrage en octobre permet en effet à la CAC de disposer déjà d'une petite expérience de 4 mois de fonctionnement lors du Carnaval de février. Aussi afin de bénéficier du potentiel commercial du Carnaval 2010 il est recommandé, même si la SA n'est pas complètement enregistrée en octobre 2009, ce qui est fortement probable, de commencer à fonctionner de façon informelle.

Afin d'offrir des débouchés plus rémunérateurs aux producteurs les trois simulations prévoient après une première phase où les producteurs reçoivent les prix minimums (ceux des *madam sara*) d'augmenter ces prix aux prix objectifs. Dans les cas des scénarios 1, 2A et 2B, cette transition de prix est même effectuée avant que les volumes traités par la CAC ne lui permettent de dégager des résultats nets mensuels positifs. Cette anticipation (afin d'encourager les producteurs) occasionne donc une accentuation des pertes financières mensuelles pendant une période plus ou moins longue : d'octobre 2010 à janvier 2012 dans le cas du scénario 1 (avec des pertes cumulées allant jusqu'à - 300 000 gourdes) et d'octobre 2010 à juin 2011 dans le cas du scénario 2A (avec des pertes cumulées allant jusqu'à - 250 000 gourdes). Il s'agit là d'une stratégie risquée mais que l'on estime nécessaire. Là encore le

suivi évaluation mensuel sera essentiel pour s'assurer que l'on ne dépasse pas les capacités de financement du fonds de roulement.

Un risque important est l'éventuelle frustration des agriculteurs liée à la faible capacité d'absorption de la CAC au regard de l'importance de l'offre de produits agricoles, d'où la nécessité, dès que raisonnablement possible, d'envisager le changement d'échelle.

Les agriculteurs n'ont pas l'habitude de travailler dans le cadre de contrats de commercialisation où les OP s'engageront à fournir dans les délais précis, les bonnes quantités à la qualité demandée. Un risque de non-respect des contrats existe donc. Ce risque pourrait être augmenté par les problèmes de cyclones et tempêtes tropicales. La solidarité entre agriculteurs au sein d'un OP, mais aussi entre OP fournisseurs de la CAC devrait être prévue dans le mode de contractualisation OP-CAC afin de diminuer ce risque.

3.7. Eléments de planification opérationnelle

3.7.1. Immédiatement

1- Le rapport de mission fourni des éléments (projections financières et mise en évidence des hypothèses et éléments critiques) qui doivent permettre à l'équipe en charge de la CAC de finaliser le plan d'affaire de la centrale :

- L'équipe devra s'approprier les fichiers Excel de projections financières : Il s'agit de faire tourner le modèle en jouant sur différents facteurs. Ces fichiers Excel pourront servir de base pour construire le dispositif de suivi évaluation.
- Quelques infos additionnelles (prix des ventilateurs / extracteurs d'air, devis pour la finalisation du bâtiment...) sont à obtenir afin de finaliser les projections.
- Certaines parties du rapport peuvent être incorporées directement dans le plan d'affaire.

2- L'équipe KROS / KIDES / AVSF doit préparer la révision budgétaire (projet ASIrr) et la soumettre à l'IRAM dans les meilleurs délais.

3.7.2. Court terme

3- Finalisation du bâtiment en prenant en compte les suggestions de modification de la mission :

- Diminution de la salle d'exposition et augmentation de la capacité de stockage : la moitié de la salle d'exposition et la salle de mise en sac sont transformées en salle de stockage.
- Fermeture des fenêtres de la salle de stockage qui doit être sombre : laisser des petites aérations avec moustiquaires, vérifier la possibilité d'extracteurs d'air sur les murs ou au plafond (un ou deux suivant les spécificités techniques). Suivant ce que conseil la société fournissant les extracteurs d'air, conserver ou non le mur de séparation entre les deux salles de stockage (la suppression du mur faciliterait la circulation d'air mais peut diminuer la flexibilité du stockage).

- Moustiquaires à toutes les ouvertures, rideaux moustiquaires aux portes des salles de stockage.

- Possible extension du toit pour apporter plus d'ombre sur les murs des salles de stockage.

4- Achat des équipements (palettes, sacs, caisses...) et du véhicule.

5- Recruter l'équipe. Pour le démarrage de la CAC on recommande de ne pas recruter un comptable à temps plein (il / elle serait sous utilisé(e)), mais de passer un contrat avec KROS pour une prestation de service comptable chaque mois. L'administratrice de la CAC devra préparer toutes les pièces qui seront alors transmises à la comptabilité chaque mois. Les états comptables seront alors préparés immédiatement. La CAC devra disposer ainsi chaque mois d'une vision claire de sa comptabilité. Dans le cas où KROS ne pourrait garantir ce service immédiat chaque mois (service comptable surchargé par le suivi des autres projets de KROS) alors la CAC recrutera un(e) comptable à temps partiel.

6- Elaborer le dispositif de suivi évaluation (réalisations / plan d'affaire) de la CAC. Il devrait s'agir à la fois d'une suivi évaluation interne par la CAC et externe par KROS / KIDES / AVSF :

- Le dispositif interne donnera priorité aux critères techniques, économiques et financiers : il devra permettre une connaissance instantanée de la CAC et des marchés, et permettra d'actualiser régulièrement les projections financières pour le pilotage de la centrale. Ce suivi évaluation sera couplé au dispositif de traçabilité des produits. Les informations seront recoupées mensuellement avec le suivi comptable.
- Le dispositif externe (KROS / KIDES / AVSF) devra en plus comporter des indicateurs de viabilité sociale.

7- Acquérir de l'expérience en négociation commerciale et vérifier les prix des principaux produits qui seront commercialisés par la CAC. Il pourrait être intéressant que la future administratrice de la CAC accompagne des commerçantes afin d'observer des transactions (depuis le champ jusqu'aux marchés) afin de vérifier les hypothèses de prix que l'on a faites.

8- Elaboration des statuts, règlement interne, modèles de contrats... Attention bien penser au fait qu'il faut probablement distinguer deux phases dans la vie de la CAC : une phase pilote puis une phase de changement d'échelle. Réflexions concernant les points suivants :

- Modèle de contrat OP- CAC : quelles obligations des OP ? quelles obligations de la CAC ? quelles modalités de commandes aux OP ? quelles sanctions en cas de non-livraison par les OP / de non-achat par la CAC ? quelles modalités de paiement aux OP ?
- Modèle de contrat CAC-clients : mêmes questions.
- Modalités de fixation des prix d'achat aux producteurs : mandat du conseil d'administration, mandat de la responsable d'achat.
- Modalité de sélection des fournisseurs : rotation entre les OP, principe de solidarité entre OP, choix des agriculteurs fournisseurs dans les OP.

9- Enregistrement de la SA et du nom commercial. Malgré l'optimisme affiché par KROS / KIDES lors de la mission concernant le calendrier d'enregistrement, il ne nous semble pas réaliste de penser que la SA sera enregistrée d'ici octobre prochain. Il faudra probablement

envisager un démarrage informel et une finalisation de l'enregistrement d'ici fin 2009. L'appui d'un avocat sera nécessaire.

3.7.3. Dans le moyen terme

10- Réfléchir à un accompagnement / formation sur les filières et à un accompagnement sur la concertation entre acteurs des filières.

11- Recherche de nouveaux débouchés: clients institutionnels (cantines scolaires, police, entreprises...) sur Jacmel puis sur Port-au-Prince. Au cours des 6 premiers mois la CAC se limitera aux 13 clients déjà identifiés (commercialisation sous contrat). Dès que ses procédures seront en place elle pourra étendre à d'autres clients offrant de plus gros débouchés (mais aussi de plus gros risques ou exigeant déjà une certaine assise financière dans le cas de paiements différés).

12- Réflexion sur un cahier des charges. Si la première année de fonctionnement de la CAC confirme l'existence d'un marché solvable pour des produits de qualité il conviendra pour la CAC d'élaborer un cahier des charges de production / commercialisation. La participation des acteurs aval des filières au conseil d'administration de la CAC sera une bonne opportunité pour co-construire ce cahier des charges.

13- Planification de la production / conseil production et / ou stockage. On part de l'hypothèse que la répartition des différentes OP dans le Sud-Est permettra de garantir la disponibilité de n'importe quel produit à tout moment de l'année. Cette hypothèse semble raisonnable pour le démarrage de la centrale (faible volumes demandés et même la liste étendue de produits reste encore assez limitée). En revanche lorsque les volumes commercialisés augmenteront, que la liste de produit sera rallongée, il faudra peut-être que la CAC s'investisse également sur des aspects productifs : par exemple planification de la production pour garantir un approvisionnement plus régulier. Certains clients demandent aussi que de nouveaux produits (fraises, concombres) soient accessibles. La CAC pourrait accompagner ces nouvelles productions si leur marché se révèle plus rémunérateur pour les producteurs. La CAC pourrait également réfléchir à procéder à un stockage plus long de certains produits afin de permettre aux agriculteurs de gagner sur les variations de prix entre les périodes d'abondance et de soudure.

4. Observations sur les organisations d'irrigants

La mission s'est principalement concentrée sur la CAC. Deux visites d'organisations d'irrigants ont cependant été réalisées afin d'alimenter les réflexions sur la CAC. Ces visites complétées par quelques lectures bibliographiques ont aussi permis d'avoir quelques impressions très sommaires sur la gestion des périmètres irrigués qui sont traduites dans cette section. Attention, il s'agit d'un survol vraiment très rapide, basé sur des perceptions et qui ne saurait constituer une analyse diagnostique des organisations d'irrigants.

4.1. Des OI en devenir

Lors de ce survol très rapide des problématiques de zones irriguées plusieurs points sont frappants :

- L'absence d'un environnement propice au transfert de gestion plus de 10 ans après le début de cette stratégie ;
- Une évolution assez importante des modes de gestion des périmètres depuis 1986 : on distingue ainsi 4 périodes distinctes ;
- Une fragilité importante des aménagements liée aux dégradations environnementales.

4.1.1. Absence d'environnement favorable au transfert de gestion

Par environnement, on fait référence ici à l'environnement légal, économique et institutionnel.

Sur le plan légal, plus de 10 ans après le début de la stratégie de transfert de gestion aucune loi relative au transfert de gestion n'a été adoptée. Le projet de loi datant de 1997 n'est toujours pas approuvé. Ainsi selon le Ministère (MARNDR) seulement 5 à 10% des périmètres seraient transférés officiellement aux usagers (c'est à dire avec contrat de transfert). En pratique la gestion des aménagements revient bien entendu aux usagers dans la quasi-totalité des cas.

Sur le plan économique, les conditions communément acceptées comme nécessaires au transfert de gestion et au paiement de la redevance ne sont pas garantie. Ces conditions étant notamment l'accès au crédit et aux intrants agricoles.

Enfin sur le plan institutionnel on constate un assez fort individualisme sur les périmètres irrigués et une relative mauvaise réputation des coopératives (liées aux problèmes sur les

coopératives café et à une arnaque sur un système d'épargne) qui ne facilitent pas l'appropriation des institutions par les irrigants (même si, cf. ci-dessous, des processus d'innovations institutionnelles sont en cours).

Le fait que ces environnements légaux, économiques et institutionnels soient peu favorables au transfert de gestion ne signifie pas qu'il faudrait revenir en arrière. Au contraire on milite pour un accompagnement légal, institutionnel et économique.

4.1.2. Evolution des modes de gestion des périmètres irrigués

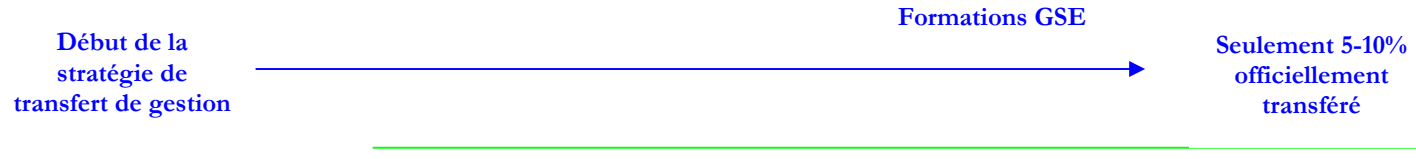
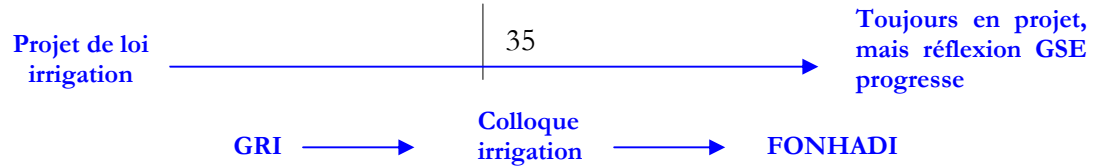
Le schéma page suivante donne une chronologie très sommaire de l'évolution des modes de gestion des périmètres irrigués depuis 1986. Cette chronologie permet de relier entre eux :

- Des événements de dimension nationale (fin de la période Duvalier en 1986) ;
- Les évolutions générales en matière de gestion de l'eau : début de la stratégie de transfert, évolution des réflexions sur la GSE (avec le GRI, puis le colloque de 2004, puis la FONHADI) ;
- Les évolutions au niveau de la société civile (émergence de KROS et de KIDES) qui permettent « d'atterrir » au niveau local ;
- Les évolutions dans le comportement des ONG.

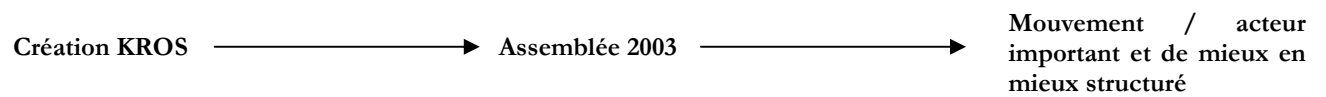
On distinguerait ainsi quatre grandes périodes correspondant à des modes de gestion des périmètres irrigués différents :

- Jusqu'en 1986 : une gestion autoritaire / hiérarchique, non concertée, non équitable.
- Immédiatement après 1986 : une période de gestion anarchique (d'absence de gestion ?) au cours de laquelle les organisations émergentes sont manipulées (par des partis politiques notamment). Le système n'est pas plus équitable qu'avant.
- Durant les années 1990 : Les organisations d'irrigants commencent à se structurer, on commence à parler de gestion sociale de l'eau, « la gestion anarchique » fait place à une gestion par des organisations (et non plus par des syndicats). On rentre dans des systèmes réfléchis collectivement, mais peu appropriés, plutôt que des arrangements individuels.
- Depuis peu (entre 2003 et 2006) : Les irrigants commencent à s'approprier leurs organisations d'irrigants, à faire preuve d'innovations institutionnelles (ils modifient les règlements intérieurs standards). La gestion devient plus réfléchie collectivement, plus équitable. Cependant ce « collectif » reste encore faible : il ne constitue pas l'ensemble des irrigants d'un périmètre, mais plutôt un petit groupe de leaders, de paysans peut-être plus influents. Ce déclic organisationnel entre 2003 et 2006 semble lié à l'émergence plus significative de KROS et KIDES.

Bien sûr chaque organisation d'irrigant aura sa propre trajectoire. A titre d'exemple on indique sur le même schéma les étapes clés identifiées (très rapidement) pour l'organisation des irrigants du périmètre des Orangers.

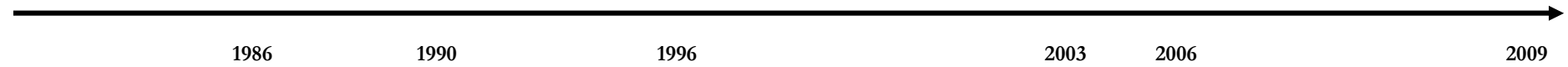


Accentuation des dégradations de BV et impacts sur les périmètres



Changement national

Changement local



Kides 3 fédé

Kides 5 fédé

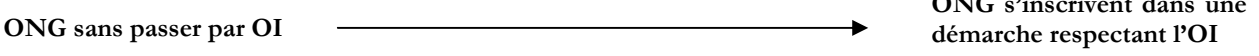
Kides 12 fédé

- Gestion irrigation/ OI :
- Autoritaire / hiérarchique
 - Syndics
 - Non concertée
 - Non équitable

- Gestion irrigation/ OI :
- Anarchique / libre
 - Emergence d'associations
 - OI manipulées
 - Existence d'organisations parallèles
 - Réminiscence de syndics : abus
 - Non équitable

- Gestion irrigation/ OI :
- Niveau organisation OI s'améliore
 - Mais OI peu appropriées
 - Début de considération de GSE

- Gestion irrigation/ OI :
- Fédérations d'OI se mettent en place
 - En appropriation par les membres / innovations institutionnelles
 - Mais appropriation par un faible % des membres
 - Progrès restent fragiles



Exemple des Orangers



4.1.3. Une fragilité des aménagements

Depuis une dizaine d'année les dégradations environnementales semblent s'être accélérées, de même que les effets de ces dégradations sur les périmètres. Les protections nécessaires sont au-delà des capacités d'interventions des usagers.

A titre d'exemple, le simple passage d'une tempête tropicale sur le périmètre de Rodaille fin mai dernier a entraîné des changements hydrographiques et hydrauliques majeurs qui sont bien au-delà des capacités d'interventions des irrigants :

- La rivière a changé de lit et le captage n'est donc plus fonctionnel ;
- Le canal principal est par endroit sous 1 à 2 mètres de gravats (il n'est plus visible, le nouveau lit de rivière le traversant) ;
- L'eau circule actuellement à contre sens dans certains endroits du canal principal.

4.1.4. Des OI en devenir mais encore fragiles

Il y a donc un processus de développement des OI depuis 1986, processus influencé par des facteurs de changements externes travaillant en sens opposés :

- Facteurs influençant positivement : l'émergence et la consolidation de KROS et KIDES, l'avancée des réflexions en matière de GSE (même si le cadre légal ne progresse guère), le changement de paradigme de développement des ONG (qui tentent de placer les OP en situation de maître d'œuvre ou d'ouvrage) ;
- Facteurs influençant négativement : dégradations et risques environnementaux accrus.

Bien que l'appropriation des OI reste encore faible, les déclics constatés en 2003-2006 sont des événements très encourageants. Les innovations institutionnelles en cours sont prometteuses : définition de nouvelles règles par les usagers notamment.

4.2. La redevance et le rôle possible de la CAC dans la pérennisation des systèmes irrigués

En général en Haïti le taux de recouvrement de la redevance irrigation est très faible, sauf quelques rares exceptions. On fait souvent référence à des taux de 10%.

Dans le cas des organisations du KIDES ce taux est également faible. Selon les acteurs rencontrés, de 45% à 0% suivant les années, les OI et les personnes à qui l'on demande. La méconnaissance même du taux de recouvrement est un signe.

Parmi les causes de faible / non-recouvrement il faut distinguer plusieurs raisons :

- Les fausses excuses: le montant trop élevé semble être utilisé par des agriculteurs mais pas par les membres actifs des OI.

- Les vraies raisons de non-paiement par les agriculteurs: non garantie de service de l'eau, absence de crédit, absence d'intrant, absence de police / justice, faible confiance vis à vis des élus (conflits de partis politiques sur les périmètres)
- Et des raisons intermédiaires : Les irrigants seraient prêts à payer pour un service immédiat. Les agriculteurs s'interrogent sur le lien entre le prix et le service, ou bien seraient prêts à payer en nature mais plus difficilement en cash.
- Des nouvelles raisons: les dégradations environnementales rendent les montants demandés / collectés dérisoires par rapport aux entretiens / réaménagements nécessaires.

AVSF, KIDES et KROS s'interrogeaient donc sur la possibilité de réinvestir les bénéfices de la CAC dans l'entretien des aménagements, en contournant ainsi le problème de non-paiement de la redevance. La CAC était alors vue comme un élément essentiel de la viabilisation des zones irriguées.

La mission ne supporte pas cette opinion :

- D'une part cela ne semble pas possible dans le court terme : La CAC ne va pas dans le court terme générer de bénéfices substantiels. Par ailleurs si des bénéfices sont générés, il semble préférable de les réinvestir dans le développement de la CAC pour permettre son changement d'échelle.
- D'autre part cela ne semble pas souhaitable: source de confusion, déresponsabilisation des irrigants.

Sans pour autant réinvestir les bénéfices de la CAC dans l'entretien des aménagements, la CAC pourrait cependant contribuer à améliorer la viabilité des périmètres irrigués :

- Les OI membres de la CAC vont fournir un service de commercialisation à leurs membres : collecte centralisée au niveau du périmètre, contrôle qualité, négociation des contrats. A moyen terme ces OI devraient pouvoir prélever une commission commercialisation. Cette commission permettra à l'OI de disposer de moyens de fonctionnement propres. Ces moyens ne seront pas suffisants pour assurer l'entretien des périmètres mais ils permettront à l'OI d'être active, plus présente auprès des usagers et donc plus légitime. Les usagers seront alors plus enclins à payer leur redevance.
- Une partie des bénéfices de la CAC pourraient permettre le développement d'autres services aux OI, par exemple jouer un rôle de centre d'approvisionnement en intrants ou de lien vers des organismes de crédit. Or l'accès aux intrants et au crédit sont identifiés comme deux conditions nécessaires au paiement de la redevance.
- Le démarrage de la CAC, discuté depuis plusieurs années et attendu par les producteurs, va augmenter la reconnaissance de KIDES, KROS et des OI et donc la confiance des producteurs vis à vis de ces organisations. Cela sera principalement le cas lorsque la CAC sera capable de procéder au changement d'échelle nécessaire afin d'être impactant sur les producteurs.
- La commercialisation sous contrat devrait augmenter et sécuriser le revenu des producteurs. Ils paieront plus facilement leur redevance eau ou leur cotisation à leur OI.

Ainsi c'est au travers d'effets indirects ou induits que la CAC pourrait contribuer à la viabilisation des périmètres irrigués.

5. Annexes

5.1. ANNEXE 1 : Termes de références : Mission d'accompagnement pour la mise en place de la centrale de Commercialisation du Sud Est – Haïti

Les objectifs, résultats, activités du projet ASIrri sont décrits dans le document de projet.

Les objectifs spécifiques de la composante Haïti sont les suivants :

- Mettre en place la centrale d'achat et de commercialisation des produits agricoles ainsi que la centrale d'intrants agricoles du Sud Est en relation avec les services pour les irrigants
- Renforcer les associations d'irrigants membres du CUDES pour une meilleure gestion des systèmes irrigués
- la FONHADI et KIDES/CROSE disposent d'arguments pour un plaidoyer au niveau régional et national

Le projet, d'une durée de 3 ans a démarré officiellement par la signature de la convention AFD-IRAM en décembre 2008.

Des activités ont déjà été menées par la composante Haïti :

- Signature des conventions avec les partenaires CROSE/CUDES et FONHADI ;
- Accord sur les programmations de chaque institution
- Recrutement d'un responsable pour le volet centrale de commercialisation
- Atelier de réflexion sur la mise en place de la centrale de commercialisation

Par ailleurs, sur d'autres financements, les activités suivantes ont été mises en place :

- réalisation de diagnostics des associations d'irrigants membres de CUDES
- formation sur la gestion des systèmes irrigués
- élaboration d'un plan d'affaire de la centrale par une consultante externe (ce plan est un premier outil de base mais ne peut pas vraiment être utile pour le démarrage de la centrale !!)
- Au moins trois rencontres avec des organisations de producteurs pour initier la réflexion sur la centrale de commercialisation.
- Démarrage de la construction d'un local devant abriter la centrale de commercialisation

Une mission IRAM (Christophe Rigourd) appuiera la réflexion et le démarrage de la centrale du 1^{er} avril au 10 avril 2009.

a. Objectifs de la mission

Permettre un cadrage technique, économique et programmatique de la mise en place de la centrale de commercialisation.

Question principale : au delà de la révision du « plan d'affaire » construit pour la centrale, comment faire en sorte que les OI et CUDES disposent des moyens (humains et financiers principalement) pour assurer une administration efficiente des systèmes irrigués ? La mise en place d'une activité économique au service des irrigants (centrale de commercialisation + approvisionnement en intrants) peut-il permettre de soutenir cette administration ? Quel **modèle économique** du CPS à la fois (a) pour sa viabilité financière en tant que tel mais aussi (b) pour contribuer à l'entretien et l'administration des systèmes (en complément d'autres systèmes : contribution de l'Etat, des communes, d'autres acteurs ?) ?

Plus spécifiquement la mission devra en collaboration CROSE/CUDES et la FONHADI :

1. Réviser le plan d'affaire de la centrale d'achat et de commercialisation ainsi que de la centrale d'intrants agricoles.
2. Identifier les besoins humains et financiers de certaines associations d'irrigants (deux à trois) pour une administration efficiente des systèmes irrigués.
3. Identifier les besoins humains et financiers de la fédération des le coordination des associations d'irrigants (CUDES) pour un fonctionnement régulier

b. Produits attendus

Un aide mémoire sera produit et remis sur place par le consultant : Aide mémoire technique et méthodologique et économique couvrant les objectifs 1, 2 et 3

c. Activités de la mission

CROSE/CUDES et la FONHADI assurant la maîtrise d'œuvre de cette composante du projet, l'ensemble de ces activités seront menées en étroite collaboration avec les membres de ces deux institutions, notamment avec l'équipe responsable de ce projet au sein de CROSE/CUDES.

La mission valorisera les comptes rendu de rencontres et le plan d'affaire réalisé dans le cadre d'autres projets.

Révision du plan d'affaire

- Lecture critique du plan d'affaire et de ses manquements
- Discussion avec l'équipe de CROSE/CUDES sur la centrale d'achat et de commercialisation (enjeux, stratégies souhaitées, avancées ...)
- Discussions avec les organisations parties prenantes de la CAC sur leur insertion dans ce processus
- Rencontres de clients potentiels
- Restitution ouverte auprès de CROSE/CUDES et des organisations de producteurs

Identification des besoins humains et financiers des associations d'irrigants pour une administration efficiente des systèmes irrigués

- Rencontre avec des membres de la FONHADI et de la DIA afin de comprendre la réalité de la gestion des systèmes irrigués en Haïti.
- Visite de systèmes irrigués du Sud Est (au moins deux à trois)
- Travail avec les associations d'irrigants et la coordination des associations d'irrigants afin de cerner leurs contraintes
- Rencontre avec la DDA Sud Est sur la thématique de la gestion des systèmes irrigués.
- Bref état des lieux de la gestion des systèmes irrigués du Sud Est et de ses contraintes
- Restitution de cet état des lieux auprès des associations d'irrigants, du CUDES, de la DDA (autres acteurs à inviter éventuellement ?)

Identification des besoins humains et financiers de la fédération des associations d'irrigants (CUDES) pour un fonctionnement régulier

- Compréhension du mandat du CUDES
- Rencontre des membres du CUDES
- Evaluation des liens CUDES et associations membres
- Restitution auprès du CUDES de l'état des lieux

Programmation des activités :

Il est essentiel que la réalisation de ces activités se face en étroite collaboration avec CROSE/CUDES et l'équipe AVSF.

- Sur la base de l'étude de faisabilité de la centrale, des éventuelles relations entre Centrale et Entretien des systèmes irrigués ...la programmation sera revue et précisée.
- Reconstruire le budget sur la base de ce programme d'activités.
- Caler ce programme par rapport aux exigences transversales du projet ASIrri (comité de pilotage global du projet, ateliers tri-pays, échanges croisés entre pays, capitalisation, rédaction de papiers communs, analyses technico-économiques comparées).

d. Equipe

La mission sera réalisée par un consultant, Christophe Rigourd.

e. Proposition de programme de mission

14 jours en Haïti.

La mission devra rencontrer les personnes suivantes :

- Port-au-Prince

- Les responsables de la FONHADI à Port-au-Prince
- Responsables de la DIA (Direction des Infrastructures Agricoles) du Ministère de l'Agriculture.
- Jacmel
 - Equipe CROSE notamment ceux travaillant sur la centrale de commercialisation
 - Des membres de KIDES et des membres d'autres organisations de producteurs
 - Des producteurs individuels
 - Direction Départementale de l'Agriculture
 - Des futurs clients de la centrale (Jacmel, Port-au-Prince (Hôtel, restaurant, market)
 - AFD
 - Autres (à préciser).

5.2. ANNEXE 2 : Tableau des investissements

Nature	Quantité	Coût unitaire	Coût total HTG	Durée d'amortissement	Amortissement annuels
Investissements de démarrage					
<i>Infrastructures et équipements</i>					
Bâtiment	1	2 000 000	2 000 000	30	66 667
Groupe électrogène + inverter	1	95 000	95 000	5	19 000
Véhicule 4x4	1	1 040 000	1 040 000	5	208 000
Bureau administrateur	1	10 000	10 000	10	1 000
Bureau réception	1	7 500	7 500	10	750
Chaises	12		5 800	10	580
Ventilateurs de plafond	3	2 500	7 500	10	750
Ordinateur	1	60 000	60 000	5	12 000
Imprimante	1	6 000	6 000	5	1 200
Fournitures de bureau			15 000	5	3 000
Téléphone	1	5 000	5 000	5	1 000
Armoire présentoir	1	20 000	20 000	5	4 000
Rangement stockage			50 000	10	5 000
Palettes	50	100	5 000	5	1 000
Extracteurs d'air	2	25 000	50 000	15	3 333
Balance	1	25 000	25 000	5	5 000
Balance	12	5 000	60 000	5	12 000
Caisses huacal	100	400	40 000	5	8 000
Chariot	1	20 000	20 000	5	4 000
Divers	1	50 000	50 000	5	10 000
<i>Frais d'enregistrement</i>					
Avocat	1	50 000	50 000		
Frais de création /enregistrement	1	2 000	2 000		
Frais de connection électrique	1	2 500	2 500	30	83
Total investissements de démarrage			3 626 300		366 363
Investissements ultérieurs					
<i>Infrastructures et équipements</i>					
Frigo	1	84 000	84 000	5	16 800
Caisses huacal	100	400	40 000	5	8 000
Couseuse	1	25 000	25 000	5	5 000
Divers		100 000	100 000	5	20 000
Total investissements ultérieurs			249 000		49 800

Amortissements mensuels année 1	30 530
Amortissements mensuels années 2 et 3	34 680

NB : En jaune = les prix à vérifier.

5.3. ANNEXE 3 : Hypothèses quantité / prix pour la liste restreinte et la liste étendue des produits

Hypothèse de taux de perte pour les produits peu périssables 5%

Hypothèse de taux de perte pour les produits plus périssables 7%

NB: Le taux de perte peut varier significativement. On l'applique ici sur la quantité achetée, c'est à dire que pour vendre 100 livres (=commande client) on doit acheter 100 livres + le taux de perte. On peut changer le chiffre de la cellule rouge, le changement se répercutera dans les tableaux.

On suggère d'utiliser deux taux de perte:
 - Un pour les produits peu périssables (bananes, igname...);
 - Un pour les produits plus périssables (tomates...).

Liste restreinte de produits (liste produits de démarrage)											
	Quantité livrée par semaine	Quantité livrée par mois	Quantité par mois	Poids d'une unité de mesure	Prix d'achat aux producteurs		Prix de vente aux clients		Coût d'achat		Produit de vente
	Livres	Livres	Unité de mesure	Livre/unité	Minimum	Objectif	Periode d'abondance	Periode de soudure	Au prix minimum	Au prix objectif	Au prix de vente d'abondance
Bananes	554	2 216	106	21	180	200	450	1000	19 944	22 160	47 486
Ignames blanches (lot de 3)	337	1 348	123	11	110	180	250	400	14 154	23 161	30 636
Ignames jaunes (lot de 4)	48	192	21	9	60	70	125	150	1 344	1 568	2 667
Pomme de terre	270	1 078	154	7	40	55	100	150	6 470	8 897	15 406
Pois rouges/ (verts)	45	181	52	3,5	75	90	125	150	4 077	4 892	6 471
Pois rouges/(secs)	66	264	53	5	100	150	200	250	5 544	8 316	10 560
Pois congos / (verts)	74	296	45	6,6	80	110	200	250	3 767	5 180	8 970
Pois souches/	55	220	37	6	50	60	100	150	1 925	2 310	3 667
citrons	219	878	176	5	40	60	100	250	7 372	11 058	17 552
chadeques/ lot (4)	294	1 175	783	1,5	4	4	10	20	3 291	3 291	7 835
TOTAL	1 962	7 848							67 888	90 833	151 249

Liste étendue de produit (incluant du maraîchage)											
Produits	Quantité livrée par semaine	Quantité livrée par mois	Quantité par mois	Poids d'une unité de mesure	Prix d'achat aux cultivateurs		Prix de vente aux clients		Coût d'achat		Produit de vente
	Livres	Livres	Unité de mesure	Livre/unité	Minimum	Objectif	Periode d'abondance	Periode de soudure	Au prix minimum	Au prix objectif	Au prix de vente d'abondance
Bananes	554	2 216	106	21	180	200	450	1000	19 944	22 160	47 486
Ignames blanches (lot de 3)	337	1 348	123	11	110	180	250	400	14 154	23 161	30 636
Ignames jaunes (lot de 4)	48	192	21	9	60	70	125	150	1 344	1 568	2 667
Pomme de terre	270	1 078	154	7	40	55	100	150	6 470	8 897	15 406
Pois rouges/ (verts)	45	181	52	3,5	75	90	125	150	4 077	4 892	6 471
Pois rouges/(secs)	66	264	53	5	100	150	200	250	5 544	8 316	10 560
Pois congos / (verts)	74	296	45	6,6	80	110	200	250	3 767	5 180	8 970
Pois souches/	55	220	37	6	50	60	100	150	1 925	2 310	3 667
citrons	219	878	176	5	40	60	100	250	7 372	11 058	17 552
chadeques/ lot (4)	294	1 175	783	1,5	4	4	10	20	3 291	3 291	7 835
Carottes*	528	2 112	240	8,8	60	70	100		15 408	17 976	24 000
Oignons*	264	1 056	96	11	30	35	50		3 082	3 595	4 800
Tomates*	300	1 200	273	4,4	35	40	60		10 214	11 673	16 364
Autres produits*	-	-			0	0	0	0	-	-	-
Autres produits*	-	-			0	0	0	0	-	-	-
Autres produits*	-	-			0	0	0	0	-	-	-
Autres produits*	-	-			0	0	0	0	-	-	-
TOTAL	3 054	12 216							96 591	124 077	196 413

On peut rajouter d'autres produits (maraîchage notamment). Faire attention si le prix est par livre ou par unité de mesure dans le tableau.
* On applique ici le taux de perte des produits périssables

Attention: il s'agit des prix communiqués lors de la mission. Etant donnée la difficulté de connaître précisément les prix et unités de mesure ces données doivent être vérifiées. Les résultats financiers dépendant en grande partie de ces prix d'achat et de vente.
Les prix objectifs devraient notamment être réajustés à la hausse si le résultat financier de la CAC est très positif.

Les prix des produits varient au cours de l'année, mais tous les prix ne varient pas au même moment (les périodes des soudure étant différentes). Ainsi il est difficile de prendre en compte ces variations dans ce premier modèle (cela demanderait de faire un calcul pour chaque mois et chaque produit).

En revanche on a vérifié que: [(produit de vente au prix d'abondance) - (coût d'achat au prix min d'abondance)] < [(produit de vente au prix d'abondance) - (coût d'achat au prix obj d'abondance)] < [(produit de vente au prix de soudure) - (coût d'achat au prix de soudure)]. Ainsi notre simulation a tendance à sous-estimer le résultat net. On se situe donc dans un scénario minimum.

5.4. ANNEXE 4 : Comptes d'exploitation mensuels types

	Coût annuel	Coût mensuel	Coût mensuel	Coût mensuel
Rappel des hypothèses				
Taux de perte produits peu périssables		5%	5%	5%
Taux de perte produits plus périssables		7%	7%	7%
Prix payé aux producteurs		Min	Min	Obj
Quantité mensuelle commercialisée (x fois la quantité de base)		1	1	1
Liste de produits		Restreinte	Etendue	Etendue
Amortissement		Année 1	Année 1	Année 2-3
Charges fixes				
Eau	2 000	167	167	167
Electricité bureau	5 000	417	417	417
Téléphone	5 000	417	417	417
Téléphone portable		4 000	4 000	4 000
Salaire administratrice		40 000	40 000	40 000
Subvention salaire administratrice		- 40 000	- 40 000	- 40 000
Salaire responsable achat		16 000	16 000	16 000
Salaire magasinier		12 000	12 000	12 000
Salaire ménage		6 000	6 000	6 000
Salaire chauffeur		12 000	12 000	12 000
Salaire gardien		6 000	6 000	6 000
Service comptabilité KROS		8 000	8 000	8 000
Fournitures (cahier, bics...)		1 500	1 500	1 500
Entretien bâtiment	40 000	3 333	3 333	3 333
Entretien véhicule	60 000	5 000	5 000	5 000
Loyer terrain	437 500	36 458	36 458	36 458
Subvention loyer terrain		- 36 458	- 36 458	- 36 458
Subvention fonctionnement		- 5 000	- 5 000	- 5 000
Divers et imprévus sur charges fixes (5%)		5 565	5 565	5 565
Total charges fixes (A)		75 398	75 398	75 398
Charges variables				
Achat produits		67 888	96 591	124 077
Main d'œuvre additionnelle (manœuvres)		2 000	2 000	2 000
Assurance et vignette véhicule	500	-	-	-
Assurance bâtiment	15 000	-	-	-
Transport		14 000	16 000	16 000
Electricité stockage		500	600	600
Sac, filet, sachet		750	1 000	1 000
Publicité	100 000	-	-	-
Autres charges variables (3%)		2 554	3 486	4 310
Total charges variables (B)		87 692	119 677	147 987
Coût du crédit (C)		-	-	-
Produits				
Vente produits		151 249	196 413	196 413
Vente autres services	7 000	-	-	-
Total produits (D)		151 249	196 413	196 413
Résultat brut d'exploitation (avant impôts) (D-A-B-C)		- 11 841	1 338	- 26 972
Dotations aux amortissement (E)		30 530	30 530	34 680
Résultat net avant impôts (D-A-B-C-E)		- 42 371	- 29 193	- 61 652
Impôts et taxes				
Impot locatif (mairie)		833	833	833
Impot sur le bénéfice		-	-	-
Autres impôts et taxes		-	-	-
Total impôts et taxes (F)		833	833	833
Résultat net comptable (D-A-B-C-E-F)		- 43 205	- 30 026	- 62 486

NB : Les résultats net apparaissent négatifs car on a considéré une quantité commercialisée de 1, l'augmentation de cette quantité rend le résultat net positif.

5.5. ANNEXE 5 : Cash flow du scénario 1

Mois	Oct	Nov	Déc	Janv	Févr	Mars	Avr	Mai	Juin	Juil	Août
Année	2009	2009	2009	2010	2010	2010	2010	2010	2010	2010	2010
Mois	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Rappel des hypothèses											
Taux de perte produits peu périssables	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%
Taux de perte produits plus périssables	7%	7%	7%	7%	7%	7%	7%	7%	7%	7%	7%
Prix payé aux producteurs	Min	Min	Min	Min	Min	Min	Min	Min	Min	Min	Min
Quantité mensuelle commercialisée (x fois la quantité de base)	1	1	1	1	6	1	2	3	1	1	2
Liste de produits	Restreinte	Restreinte	Restreinte	Restreinte	Restreinte	Restreinte	Restreinte	Restreinte	Etendue	Etendue	Etendue
Amortissement	Année 1	Année 1	Année 1	Année 1	Année 1	Année 1	Année 1	Année 1	Année 1	Année 1	Année 1
Charges fixes											
Total charges fixes (A)	75 398	75 398	75 398	75 398	75 398	75 398	75 398	75 398	75 398	75 398	75 398
Charges variables											
Total charges variables (B)	152 942	87 692	87 692	87 692	526 153	87 942	175 384	263 077	119 677	119 677	239 604
Coût du crédit											
Coût du crédit (C)	-	-	-	-	2 908	-	-	-	-	-	-
Produits											
Total produits (D)	151 249	151 249	151 249	151 249	914 494	151 249	305 998	457 247	196 413	196 413	396 325
Résultat brut d'exploitation (avant impôts) (D-A-B-C)	- 77 091	- 11 841	- 11 841	- 11 841	310 034	- 12 091	55 215	118 772	1 338	1 338	81 323
Dotations aux amortissement (E)	30 530	30 530	30 530	30 530	30 530	30 530	30 530	30 530	30 530	30 530	30 530
Résultat net avant impôts (D-A-B-C-E)	- 107 621	- 42 371	- 42 371	- 42 371	279 504	- 42 621	24 685	88 242	- 29 193	- 29 193	50 793
Impôts et taxes	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Total impôts et taxes (F)	833	833	833	833	833	833	833	833	833	833	833
Résultat net comptable (D-A-B-C-E-F)	- 108 455	- 43 205	- 43 205	- 43 205	278 671	- 43 455	23 852	87 409	- 30 026	- 30 026	49 959
Résultat net cumulé	- 108 455	- 151 660	- 194 864	- 238 069	40 601	- 2 853	20 998	108 407	78 381	48 355	98 315

NB : Tableaux simplifiés. Le détail est dans le fichier Excel joint.

Sept 2010	Oct 2010	Nov 2010	Déc 2010	Janv 2011	Févr 2011	Mars 2011	Avr 2011	Mai 2011	Juin 2011	Juil 2011	Août 2011	Sept 2011
12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24
5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%
7%	7%	7%	7%	7%	7%	7%	7%	7%	7%	7%	7%	7%
Min	Obj	Obj	Obj	Obj	Obj	Obj	Obj	Obj	Obj	Obj	Obj	Obj
1	1,1	1,2	1,3	1,4	6	1,8	2	3	2,4	2,6	2,8	3
Etendue Année 1	Etendue Année 2-3	Etendue Année 2-3	Etendue Année 2-3	Etendue Année 2-3	Etendue Année 2-3	Etendue Année 2-3	Etendue Année 2-3	Etendue Année 2-3	Etendue Année 2-3	Etendue Année 2-3	Etendue Année 2-3	Etendue Année 2-3
75 398	75 398	75 398	75 398	75 398	75 398	75 398	75 398	75 398	75 398	75 398	75 398	75 398
119 677	327 786	177 584	192 383	207 432	887 921	266 376	295 974	443 961	355 418	384 766	414 363	443 961
-	-	-	-	-	10 859	-	-	-	-	-	-	-
196 413	216 054	235 695	255 336	274 978	1 185 475	353 543	396 325	592 738	471 390	510 673	553 455	589 238
1 338	- 187 130	- 17 287	- 12 444	- 7 852	211 298	11 768	24 954	73 379	40 574	50 509	63 694	69 879
30 530	34 680	34 680	34 680	34 680	34 680	34 680	34 680	34 680	34 680	34 680	34 680	34 680
- 29 193	- 221 810	- 51 967	- 47 125	- 42 532	176 617	- 22 912	- 9 727	38 699	5 894	15 829	29 014	35 199
833	833	833	833	833	833	833	833	833	833	833	833	833
- 30 026	- 222 643	- 52 801	- 47 958	- 43 366	175 784	- 23 745	- 10 560	37 866	5 060	14 995	28 180	34 366
68 288	- 154 355	- 207 155	- 255 114	- 298 479	- 122 695	- 146 440	- 157 000	- 119 135	- 114 074	- 99 079	- 70 899	- 36 533

Oct	Nov	Déc	Janv	Févr	Mars	Avr	Mai	Juin	Juil	Août	Sept
2011	2011	2011	2012	2012	2012	2012	2012	2012	2012	2012	2012
25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36
5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%
7%	7%	7%	7%	7%	7%	7%	7%	7%	7%	7%	7%
Obj	Obj	Obj	Obj	Obj	Obj	Obj	Obj	Obj	Obj	Obj	Obj
3,2	3,4	3,6	3,8	6	4	4	4	4	4	4	4
Etendue	Etendue	Etendue	Etendue	Etendue	Etendue	Etendue	Etendue	Etendue	Etendue	Etendue	Etendue
Année 2-3	Année 2-3	Année 2-3	Année 2-3	Année 2-3	Année 2-3	Année 2-3	Année 2-3	Année 2-3	Année 2-3	Année 2-3	Année 2-3
111 856	111 856	111 856	111 856	111 856	111 856	111 856	111 856	111 856	111 856	111 856	111 856
638 558	503 405	532 753	562 350	887 921	591 947	592 197	591 947	591 947	591 947	591 947	591 947
-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
628 520	667 803	707 085	746 368	1 185 475	785 650	789 150	789 150	785 650	785 650	785 650	785 650
- 121 894	52 541	62 476	72 161	185 698	81 847	85 097	85 347	81 847	81 847	81 847	81 847
34 680	34 680	34 680	34 680	34 680	34 680	34 680	34 680	34 680	34 680	34 680	34 680
- 156 574	17 861	27 796	37 481	151 018	47 166	50 416	50 666	47 166	47 166	47 166	47 166
833	833	833	833	833	833	833	833	833	833	833	833
- 157 408	17 028	26 963	36 648	150 184	46 333	49 583	49 833	46 333	46 333	46 333	46 333
- 193 941	- 176 913	- 149 950	- 113 302	36 882	83 215	132 798	182 631	228 964	275 297	321 630	367 963

5.6. ANNEXE 6 : Eléments pour la révision budgétaire ASIrr

Budget initial ASIrr

	Prix Total Euro	Allocation centrale	Budget pour centrale en gourdes	
			Mensuel	Total
Coordination projet KIDES-CROSE	33 429	100%	42 857	1 671 429
Location voiture	20 571	50%	14 286	514 286
Consommables	7 200	50%	5 000	180 000
Entretien/Carburant vehicule	14 143	50%	9 821	353 571
Construction centrale de commercialisation	42 857	100%	2 142 857	2 142 857
Equipement de la centrale	6 786	100%	339 286	339 286
Fonds fonctionnement centrale	10 286	100%	514 286	514 286
Total				5 715 714

Besoins de réaffectations budgétaires

	Mensuel	Total
Administratrice CAC	40 000	1 560 000
Achat véhicule		1 040 000
Equipement centrale (démarrage)		586 300
Equipement centrale (année 2)		249 000
Fonds de roulement		500 000
Fonctionnement	5 000	180 000
Loyer terrain	36 458	875 000
Finalisation bâtiment		600 000
Solde		125 414
Total		5 715 714

NB : En jaune éléments en attente de devis.