



Investir dans les populations rurales

République démocratique de São Tomé et Príncipe

Projet d'Appui à la Petite Agriculture Commerciale (PAPAC)

Document de Conception de Projet

Rapport principal et appendices

Date du document: juin 2014

No. du Document: 3201-ST

Division de l'Afrique de l'Ouest et du Centre

Département gestion des programmes

Table des matières

I. Contexte stratégique et justification	13
A. Contexte national et développement rural	13
Expérience du FIDA dans le pays et leçons apprises	15
Expérience du FIDA	15
Principaux résultats atteints et principales leçons tirées	18
B. Justification	22
II. Description du projet	25
A. Zone d'intervention et groupe cible du projet	25
B. Objectifs de développement et indicateurs d'impact	27
C. Effets et Composantes	27
Composante I : Développement des plantations familiales	27
Composante II : Consolidation des Organisations de Producteurs (OP)	28
Composante III : Nouveaux types d'interventions	31
Composante IV : Unité de Gestion de Projet	32
D. Conformité aux politiques du FIDA	33
III. Exécution du projet	33
A. Approche	33
B. Cadre organisationnel	34
C. Planification, suivi-évaluation, apprentissage et gestion des savoirs	35
Planification	35
Suivi-évaluation	35
Gestion des savoirs	36
D. Gestion financière, passation des marchés et gouvernance	36
E. Supervision	37
F. Identification et atténuation des risques	37
IV. Coûts, financement, avantages et durabilité du projet	39
A. Coûts du projet	39
B. Financement du projet	40
C. Résumé des avantages et analyse économique	41
Du point de vue des ménages cibles	42
Du point de vue des organisations de producteurs	42
Faisabilité économique des nouvelles interventions	43
Capacité du Projet à réduire durablement la pauvreté	44
D. Durabilité	45

Liste des tableaux

Tableau 1 : PAPAFA Filières « bio-équitable » (2013)	17
Tableau 2 : PAPAFA Typologie des Infrastructures par source de financement (2013)	17
Tableau 3 : Synthèse des coûts	40
Tableau 4 : Plan de financement du Projet	40
Tableau 5: Effets globaux attendus en 2035 (PAPAFA + PAPAC)	45

Liste des appendices

- Appendice 1: Antécédents du pays et contexte rural
- Appendice 2: Pauvreté, ciblage et parité hommes-femmes
- Appendice 3: Performance du pays et enseignements tirés
- Appendice 4: Description détaillée du projet
- Appendice 5: Aspects institutionnels et dispositifs relatifs à l'exécution
- Appendice 6: Planification, suivi-évaluation et apprentissage et gestion des savoirs
- Appendice 7 : Gestion financière et dispositifs de décaissement
- Appendice 8: Passation des marchés
- Appendice 9: Coût et financement du projet
- Appendice 10: Analyse économique et financière
- Appendice 11: Manuel d'exécution du projet - version préliminaire
- Appendice 12: Respect des politiques du FIDA
- Appendice 13: Références liées au "cycle de vie" du projet

Équivalents en monnaie

Unité monétaire	=	Dobras
1,0 USD	=	18 500
1,0 Euro	=	24 500 (taux fixe)

Poids et mesures

1 kilogramme	=	1 000 g
1 000 kg	=	2,204 livres
1 kilomètre (km)	=	0,62 mille
1 mètre	=	1,09 yards
1 mètre carré	=	10.76 pieds carrés
1 acre	=	0.,405 hectare
1 hectare	=	2,47 acres

Sigles et acronymes

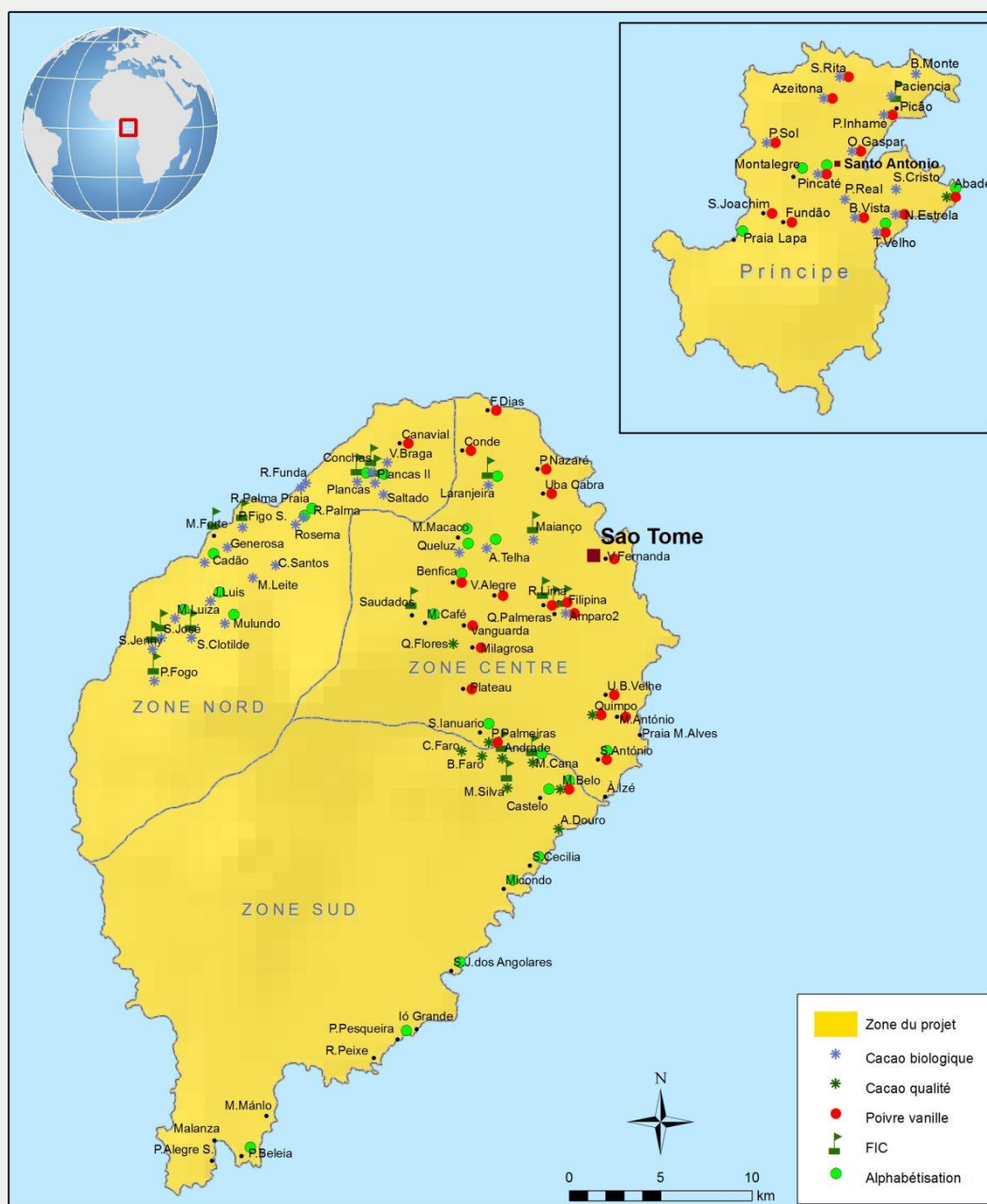
AEP	Alimentation en Eau Potable
AFD	Agence Française de Développement
AGRISUD	Partenaire technique filière poivre (France)
CAO	Contrat Annuel d'Objectifs
CE	Commerce Equitable
CECAB	Coopérative d'Exportation de Cacao Biologique
CECAFEB	Coopérative d'Exportation de Café Biologique
CEPIBA	Coopérative d'Exportation de Poivre et Vanille
CIAT	Centre de Recherche en Agronomie Tropicale (STP)
CLUSA	Ligue des Coopératives des Etats Unis d'Amérique
COPAFRESCO	Coopérative d'Approvisionnement en Poisson Frais
CTP	Convention triennale de partenariat
DCP	Dispositifs de Concentration de Poisson
CTH	Centre de Traitement Humide
DPD	Demandes de Paiements Directs
DRF	Demandes de Retrait de Fonds
FAC	Fonds d'Aide et de Coopération (France)
FED	Fonds Européenne de Développement (EC)
FENAPA	Fédération Nationale des Petits Agriculteurs
FENU	Fonds d'Equipement des Nations Unies
FIC	Fonds d'Infrastructures Communautaires
GEF	UN Global Environment Facility
GEPA	Entreprise de Commerce Equitable (Allemagne)
GIEPPA	Groupeement d'Intérêt Economique Pêche Artisanale
KAOKA	Entreprise Chocolatière, partenaire de la CECAB
MAPDR	Ministère de l'Agriculture, Pêche et Développement Rural
MFF	Mécanisme Flexible de Financement
PAPAFPA	Programme Participatif d'Appui à l'Agriculture Familiale et à la Pêche Artisanale
PIN	Programme Indicatif National (FED)
PNAPAF	Programme National d'Appui à l'Agriculture Familiale
PPM	Plan de Passation des Marchés
PRIASA (BAD)	Projet de Réhabilitation des Infrastructures d'Appui à la Sécurité Alimentaire
PTBA	Programme de Travail et Budget Annuel
RAF	Responsable Administratif et Financier
STP	São Tomé e Príncipe
TOMPRO	Progiciel comptable et de gestion de Projets
UCP	Unité de Coordination de Programme
VAN	Valeur Ajoutée Nationale
VNA	Valeur Nette Actualisée

Carte de la zone du projet

République Démocratique de Sao Tome et Principe

Projet d'appui à la petite agriculture commerciale (PAPAC)

Note conceptuelle



Les appellations figurant sur cette carte et sa représentation graphique ne constituent en aucun cas une prise de position du FIDA quant au tracé des frontières ou limites, ou aux autorités de tutelle des territoires considérés.

Source: FIDA | 02-12-2013

RÉSUMÉ DU PROJET

Programme pays. Le FIDA est actif au Sao Tomé e Príncipe depuis le début des années 80. Tandis que le premier secteur où le FIDA est intervenu (1984-1990) a été la pêche artisanale, son objectif clé s'est progressivement étendu à la petite agriculture (tout en retenant aussi la pêche), en accompagnant l'évolution déclenchée (par la Banque Mondiale) dans les années 80 par la réforme foncière à travers : (i) le projet pilote de « Développement des Cultures Vivrières » dans la zone de Mesquita (1988-1992) en appui au maraîchage et aux cultures pluviales ; (ii) le « Programme national d'appui à la promotion de l'agriculture familiale (PNAPAF) » 1995-2002 en appui aux organisations paysannes, à l'appui-conseil, à l'approvisionnement en intrants, à la micro-finance ; (iii) et enfin le PAPAFA (2003-2015). Ce programme de lutte contre la pauvreté rurale vise : ii) à l'organisation des petits paysannes, iii) au développement de productions de qualité, iv) à la pénétration de marchés extérieurs de niche porteurs, v) à l'établissement de collaborations avec des partenaires commerciaux et techniques étrangers. Le PAPAFA, étant la seule intervention du FIDA dans le pays, le Fonds n'a pas développé de COSOP pour São Tomé e Príncipe.

Sécurité alimentaire et stratégie du FIDA. Les politiques nationales de sécurité alimentaire et de réduction de la pauvreté doivent faire face à la quasi-impossibilité de produire des céréales, des légumes secs, du sucre ou des huiles alimentaires (hors huile de palme) du fait des conditions agro-écologiques du pays, ce qui empêche les ménages pauvres, qui ne disposent pas de revenus monétaires suffisants pour acquérir cette part de denrées essentielles, d'accéder à la sécurité alimentaire. Les politiques de sécurité alimentaire et de réduction de la pauvreté doivent donc intégrer cette dimension d'accessibilité et viser à créer des opportunités de revenus pour les ménages pauvres à partir de productions destinées au marché national mais surtout à l'exportation. Cette logique de création de revenus est au centre des interventions du FIDA depuis leur début, il y a une trentaine d'années.

Cette « constance évolutive » des interventions du FIDA depuis les années 1990 se traduit par des impacts notables. Du fait du processus historique du pays (voir ci-dessus), l'accès à une habitation individuelle a une signification hautement symbolique et est la première priorité des familles qui commencent à pouvoir dégager une capacité d'investissement. Sur la zone où le PNAPAF intervenait déjà, ce pourcentage est passé de 25% en 1997 à 39% en 2001, 55% en 2008 et 64% en 2012. Une progression semblable est observée sur les biens d'équipement des ménages. En 2008 un tiers des ménages possédaient par exemple des armoires alors que ce taux était de 6% en 2001 et de 2% en 1997. En 2008, 90% des ménages de l'ensemble de la zone avaient accès à une eau de boisson de qualité contre 70% en 2001 et 57% en 1997. La part des ménages n'ayant pas accès à des toilettes ou latrines est passée de plus de 80% en 2001 à 26% en 2008.

Tout en continuant à appuyer l'installation et la consolidation initiale des exploitations familiales issues de la réforme foncière et l'amélioration des conditions de vie, **le PAPAFA a entrepris d'appuyer le développement d'une petite agriculture commerciale durable** par le développement depuis 2003¹ et le « scaling-up » depuis 2009² d'un modèle économique original adapté et performant de filière simple d'exportation (paysans groupés en associations, coopérative, acheteur européen) positionné sur des marchés de niche (produits « bio-équitable » et de qualité) permettant de transformer les contraintes liées à l'insularité et à la petite taille du pays en atouts commerciaux, de contribuer à préserver les ressources naturelles remarquables du pays, d'obtenir des prix FOB nettement plus élevés que ceux obtenus par les autres opérateurs existant dans le pays, **et, surtout, de transférer**

¹ Filière d'exportation de cacao biologique lancée à l'initiative du FIDA et développée grâce à la qualité et la forte implication du partenaire privé (KAOKA) et qui a donné naissance en 2005 à la Coopérative d'Exportation de Cacao Biologique (CECAB).

² Une seconde filière cacao, une de café arabica et une de poivre.

la presque totalité (environ 90%³) de cette valeur FOB vers les petits producteurs cibles (les populations rurales les plus pauvres « avant projet ») et leurs organisations.

Le Projet d'Appui à la Petite Agriculture Commerciale (PAPAC) constituera un stade de progression supplémentaire dans la stratégie à long terme d'appui du FIDA. L'agriculture restera encore à moyen long terme la principale source d'emplois du pays alors que les possibilités d'extension des surfaces agricoles sont quasiment inexistantes. La petite agriculture commerciale tournée vers des produits à haute valeur ajoutée en grande partie exportés constitue par rapport à ces deux contraintes un optimum. Dans ce cadre, le PAPAC visera i) la consolidation des filières de production dont le développement a été amorcé avec l'appui du PAPAFA et notamment celle de la viabilité institutionnelle et financière des trois coopératives les plus jeunes créées en 2009-2010 ; ii) l'accroissement d'échelle de l'impact de ces trois coopératives (ou filières) mais aussi de celle créée en 2003, par l'inclusion de nouveaux ménages pauvres et l'accroissement de la part de ménages s'affranchissant de la pauvreté au sein de leurs membres actuels ; iii) le test et la mise au point de nouveaux types d'interventions visant à permettre à de nouveaux ménages ruraux pauvres, essentiellement ceux situés en dehors des zones les plus propices au cacao, poivre ou café *arabica*, d'accéder à des sources de revenus nouvelles.

La zone d'intervention. En termes de zone d'intervention, le PAPAC pourra intervenir sur l'ensemble du territoire national.

Groupe cible : La population rurale pauvre du pays est estimée à environ 37 000 habitants ou 9 300 ménages. A l'intérieur de celle-ci, deux groupes prioritaires sont distingués : les jeunes ménages (environ 4 300 ménages) et les femmes chef de ménages monoparental ou monoparental élargi (environ 1 800). Le groupe cible du PAPAC sera constitué d'environ 4 750 ménages (18 500 personnes) soit de l'ordre de la moitié des ménages ruraux pauvres qui seront bénéficiaires directs du projet. Il comprendra environ un tiers de jeunes ménages et un tiers de ménages dont le chef est une femme (monoparentaux ou autres). Seulement la moitié de ce groupe cible sera constitué par des familles déjà bénéficiaires du PAPAFA.

La stratégie de ciblage. La stratégie du PAPAC combinera : i) la consolidation de la situation des familles déjà incluses dans les filières appuyées par le PAPAFA mais qui ne sont pas encore sorties de la pauvreté ; ii) l'extension des zones desservies par les quatre coopératives mises en place avec l'appui du PAPAFA, et donc l'inclusion de nouvelles familles vulnérables; iii) la facilitation dans les zones desservies par ces coopératives et les zones d'extension de l'installation des jeunes ménages auxquels les parents transmettent leurs parcelles ; iv) l'inclusion de nouveaux jeunes ménages dans les zones déjà desservies et les zones d'extension (en fonction des disponibilités foncières qu'il s'agisse de développement de nouvelles parcelles ou de réattribution) ; (v) la diversification vers des activités capables de créer des opportunités durables de revenus substantiels pour de nouvelles familles cibles notamment dans les zones agro-écologiques peu propices aux filières café *arabica*, cacao ou poivre (zones les plus humides et les plus sèches). Les principaux axes de la **stratégie de genre** comprendront : i) l'amélioration de l'accès des femmes aux filières appuyées notamment par des systèmes de production et des techniques réalisables par les femmes ou des mesures d'appui spécifiques permettant de dépasser les obstacles liés à la pénibilité, ii) l'accroissement de la représentation et de la participation des femmes dans les instances de décision et les corps techniques au sein des associations et coopératives, iii) la désignation d'un point focal genre au sein de l'équipe technique de l'UGP.

Objectif global. Le PAPAC aura pour *objectif global* de continuer le chemin entrepris par le PNAPAF puis le PAPAFA dans la réduction de la pauvreté rurale et l'insécurité alimentaire. Son *objectif*

³ Environ 80% de la valeur FOB est rétrocédée directement aux producteurs par la coopérative qui conserve elle environ 10% notamment pour réinvestir et alimenter un fonds social. Les 10 % restant se partagent pour moitié environ entre les taxes générées par l'activité et les consommations intermédiaires de bien et services importés (voir Appendice 10).

spécifique sera de : «fournir à 4 750 ménages ruraux (soit 18 500 habitants) les plus vulnérables des opportunités durables d'accès à des revenus issus de la valorisation équitable de leurs productions végétales et animales sur des marchés de niche à l'exportation et sur le marché interne».

Composantes : Le Projet sera organisé en quatre composantes : (i) « Développement des plantations familiales », dont le but sera de permettre à environ 3 650 ménages cibles (soit 14,220 habitants) de disposer à la fin du projet d'une exploitation agricole viable et professionnelle dans les filières déjà appuyées au cours du PAPAFA (cacao, café et poivre), (ii) « Consolidation des organisations de producteurs » avec le but d'amener les quatre coopératives exportatrices de cacao (2), poivre (1), café arabica (1) créées avec l'appui du PAPAFA et les associations liées à celles-ci à être de plus en plus performantes, robustes et autonomes (institutionnellement et financièrement) et « connectées durablement et équitablement » avec des partenaires extérieurs (commerciaux et techniques). ; (iii) « Nouveaux domaines d'intervention », qui, par l'introduction de techniques adaptées de micro-irrigation et la mise au point de modèles intégrés (« contract farming ») avec des opérateurs privés nationaux spécialisés dans la viande de porc et la volaille de qualité devra permettre à environ 1 100 ménages (soit 4,300 personnes) d'accéder à de nouvelles opportunités durables de revenus monétaires et/ou de renforcer la rentabilité d'activités qu'ils pratiquent déjà; (iv) « Coordination, gestion et suivi-évaluation du projet ».

Durée, coûts et financement du PAPAC. La durée du Projet sera de 6 ans. Le coût total du Projet, imprévus physiques et financiers inclus, est estimé à 182 milliards de Dobras soit 9,9 millions de \$EU. Les coûts de base sont estimés à 161 milliards de Dobras, soit 8,7 millions de \$EU au taux de change moyen de 18 500 Dobras par \$EU. Un montant égal à 5 % des coûts de base a été prévu pour couvrir les imprévus physiques. Sur la base d'une inflation internationale de 1,4 % par an, sur l'ensemble de la durée du Projet et d'une inflation interne de 4% par an, les imprévus financiers ont été calculés à 8 % des coûts de base. Les coûts de base de la composante « Développement des plantations » sont estimés à 47 milliards de Dobras, soit 2,5 millions de \$EU et 29 % des coûts de base. Ceux de la composante « Consolidation des organisations de producteurs » sont estimés à 67,2 milliards de Dobras, soit 3,6 millions de \$EU et 42% des coûts de base. Le coût de la composante « Nouvelles interventions » est estimé à 14,1 milliards de Dobras, soit 0,8 million de \$EU ou 5 % des coûts de base. Le coût de la « Coordination et gestion du Projet » est estimé à 32,6 milliards de Dobras, soit 1,8 millions de \$EU et 20 % des coûts de base. La contribution du FIDA sera de 6,0 millions de \$EU sous forme de don, dont 3,0 millions de \$EU à partir du SAfP (Système d'Allocation fondé sur la Performance) 2016-2018 et 3,0 millions de \$EU à partir du SAfP 2019-2021. Elle représente 60,9 % de l'enveloppe financière totale du Projet. L'AFD contribuera pour 2015-2017 pour un montant de 0,5 million d'euros (équivalent à 0,7 million de \$EU) soit 6,9 % des coûts totaux. L'AFD ne peut, à la date de la préparation du Projet, s'engager sur la poursuite éventuelle de sa contribution au cours de la seconde moitié du PAPAC. La contribution des bénéficiaires (petits planteurs membres des groupes cibles et de leurs OP), fournie essentiellement sous forme de main d'œuvre, est estimée à 1 million de \$EU, soit environ 10,6 % de l'enveloppe financière totale du Projet. La contribution du Gouvernement, limitée à la compensation des taxes générées par le projet, est estimée à 0,9 millions de \$EU (y compris exemptions dûment justifiées) et représente 9,2 % de l'enveloppe financière totale du Projet. Enfin, un montant estimé à 1,2 million de \$EU soit 12,4% ces coûts totaux reste à rechercher.

Avantages attendus du PAPAC. Il est attendu i) que le projet touche directement 4 750 ménages (soit 18 500 habitants) dont 1 650 jeunes ménages et 1 670 ménages dont le chef est une femme et ii) qu'à l'horizon temporel de sa date d'achèvement (prévue en 2020), il contribue à la réduction du taux de malnutrition des enfants de moins de 5 ans en milieu rural de 29 % à 25%, iii) que la part de ménages connaissant des périodes de disette diminue de 48% à 40%, iv) qu'une part croissante des familles accède à des biens d'équipement ménagers et à un habitat décent (de 54% à 60%), v) que la moitié des ménages ruraux pauvres du pays bénéficie d'au moins une opportunité d'accès à des sources de revenus monétaires appuyée par le projet, vi) que la production agricole commercialisée

(interne et export) s'accroisse (en particulier pour les filières déjà lancées avec l'appui du PAPAFA, de 1 000 à 1 700 tonnes de cacao « bio », de 10 à 30 tonnes de café arabica « bio » et vii) que plus des deux tiers de la valeur ajoutée nationale créée avec l'appui du projet revienne aux producteurs membres des groupes cibles du projet. Le Projet intervenant principalement sur des plantations pérennes, une partie de son impact direct ne se manifesterait qu'au-delà de sa date d'achèvement. Vers 2035, on estime que les exportations générées directement par les appuis du projet (PAPAC) et de celui qu'il prolonge (PAPAFA) (hors développements complémentaire ou postérieurs réalisés sans appuis par les paysans « relancés » par ces projets) pourront atteindre annuellement de l'ordre de 10 millions de \$EU (prix 2013) soit deux fois la valeur de la totalité des exportations agricoles du pays en 2013. A cette échelle de production on estime que 75% de la valeur FOB des ces exportations et 80% de la richesse nationale additionnelle créée pourront revenir aux ménages ruraux. Le taux de rentabilité économique du seul PAPAC est estimé de l'ordre de 13%. Ce taux devrait dépasser les 15 % si sont pris en compte les coûts et bénéfices liés à la fois au PAPAFA et au PAPAC. Une des quatre coopératives soutenues (CECAB -cacao biologique- créée en 2003) a déjà atteint un stade de croissance et de développement lui permettant, depuis 2012, d'équilibrer durablement son compte d'exploitation sans appuis des projets. Parmi les trois créées en 2009, deux (CEPIBA -poivre- et CECAL 11 -cacao-) devraient atteindre ce stade au cours de la première moitié du projet et une (CECAFEB –café arabica-) au cours de sa seconde moitié. Les revenus par ménage devraient être multipliés par quatre (cacao) ou plus de dix (café) par rapport aux stratégies de cueillette pratiquées avant projet. L'introduction de la production de poivre procurera aux ménages disposant d'un quart d'hectare un revenu de l'ordre de 2 500 \$EU au prix de 2013. La rémunération du jour de main d'œuvre familiale serait alors équivalente à environ cinq fois le coût journalier de la main d'œuvre agricole. L'introduction de la micro-irrigation permettra outre la sécurisation des productions (maraichères, poivre, etc.), des économies de temps de travail et d'eau importantes et ouvrira la porte à la mise en valeur des zones les moins humides et à de nouvelles productions et éventuellement exportation. Si leur viabilité est vérifiée, les modèles d'élevage porcin pourront permettre d'offrir aux ménages de zones trop humides pour les autres activités des opportunités de revenu et ceux d'aviculture pourront constituer des activités d'appoint.

Durabilité de l'impact. En termes de durabilité de l'impact, les perspectives sur les marchés de niche à l'exportation se situent dans une dynamique porteuse sur le moyen long terme notamment dans les pays européens qui sont, de loin, les principaux partenaires commerciaux actuels du pays. Des perspectives additionnelles pourraient s'ouvrir vers d'autres marchés qui s'engagent progressivement sur des modes de consommation similaires. Il est très clair que l'image globale du pays, mais aussi son insularité (qui facilite la certification de la qualité et la traçabilité) jouent déjà et continueront à jouer un rôle capital dans la formation des prix à l'exportation. L'appui du FIDA a permis d'initier un processus de prise de conscience par l'ensemble des acteurs et d'amorcer la conception d'une prise en charge institutionnelle et juridique de cette dimension. Il s'agit cependant là d'une progression qui sera longue et probablement chaotique. Les coopératives bénéficieront des résultats futurs de ce processus, cependant déjà, la nature de leurs partenaires commerciaux leur permet de se construire une image commerciale spécifique que le PAPAC contribuera à promouvoir et renforcer. Quel que soit le scénario envisagé pour le futur du pays (qu'il y ait ou non concrétisation de recettes pétrolières substantielles et durables) la création d'emplois, notamment pour les jeunes, restera un défi majeur et la petite agriculture familiale continuera pour de nombreuses années à en être le gisement le plus important. Un scénario « avec recettes pétrolières » entraînera sans doute une croissance plus forte de la demande interne, notamment pour des produits agricoles de qualité, mais ne devrait pas entraîner de variations de coût d'opportunité de la main d'œuvre susceptibles de remettre en cause la viabilité des filières d'exportation. Parallèlement, les appuis en matière de rénovations et d'intensification des plantations permettront d'améliorer de façon très importante la contribution des filières appuyées à l'économie familiale des ménages bénéficiaires (voir ci-dessus). Du fait de l'impossibilité d'étendre les surfaces cultivées et une fois les mesures « faisables politiquement et socialement » de rationalisation de la valorisation du foncier mises en œuvre, des arbitrages délicats

seront sans doute à réaliser dans la décennie qui vient entre nombre de ménages impliqués dans ces filières et impact moyen par ménage (peu de planteurs plutôt riches ou beaucoup de planteurs sortant tout juste de la pauvreté). La stratégie du PAPAC (ciblage et options technico-économiques) contribuera à favoriser une gestion constructive de cette transition. Les institutions (coopératives et associations) créées avec l'appui du PAPAFA et du PAPAC auront la possibilité de se construire au cours du projet une pérennité (institutionnelle, technique, financière et commerciale). Une des coopératives, la CECAB, a déjà atteint, à partir de 2012, l'équilibre d'exploitation. Les trois autres coopératives devraient pouvoir y parvenir d'ici la fin du PAPAC et commencer à dégager un excédent leur permettant au moins le renouvellement des équipements et probablement de mettre en œuvre une stratégie d'investissement et/ou de développement autonome.

Cadre logique

Objectifs/Résultats	Indicateurs objectivement vérifiables (SYGRI)	Moyen de vérification	Risques et/ou hypothèses
1. Objectif global	Désagregés par genre, chaque fois que possible		
La pauvreté rurale et l'insécurité alimentaire sont réduites dans les zones cibles du projet.	<ul style="list-style-type: none"> 4750 ménages (soit 18 500 personnes ou 50% de la population rurale pauvre) touchés directement, dont 1650 jeunes ménages et 1670 femmes chef de ménages Incidence pauvreté rurale baisse 10% dans communautés cibles (Baseline par district⁴) Taux malnutrition (enfants < 5 ans) de 29 % à 25 % Biens d'équipement ménages ruraux : de 54% vers 60% Disette : de 48% à 40% de ménages cibles 	Enquêtes SYGRI, MICS, EBC, QUIBB, RGPH	Instabilité politique <i>Montage institutionnel identique à celui du PAPAFA</i> <i>Capital social grandissant des populations cibles</i>
2. Objectif spécifique			
Fournir aux ménages ruraux les plus vulnérables un accès durable à des revenus issus de la valorisation équitable de leurs productions végétales et animales sur des marchés de « niche » à l'exportation et sur le marché interne.	<ul style="list-style-type: none"> 50% des ménages ruraux pauvres ont accès à au moins une opportunité de ce type (classés par type de ménage, produit/filière et zone) Production commercialisée (interne et export) et contribution des ménages soutenus par le projet Part de la valeur ajoutée créée revenant aux producteurs (> 70% de FOB) Nombre de producteurs utilisant des technologies (production et transformation) permettant de réduire les émissions de gaz à effet de serre, superficies concernées et durabilité de ces systèmes de production 	Coopératives d'exportation Suivi Projet Statistiques douanières et estimations Projet Enquêtes sur échantillon représentatifs, suivi de ménages de référence et études de cas	Incapacité à identifier opportunités pour certaines zones parmi les plus pauvres. <i>Activités de diversification tournées en priorité vers ces zones</i> Pratique de stratégies « extensives » par des acteurs commerciaux. <i>Fidélisation des ménages/planteurs, qualité et stabilité des partenariats commerciaux des coopératives</i>
3. Résultats et produits			
Composante 1 : Développement des plantations familiales			
Plantations réhabilitées	<ul style="list-style-type: none"> Cacao 2 200 ha, café 320 ha, poivre 10 ha 	Coopératives : fichiers	Marginalisation ou exclusion des ménages les plus vulnérables
Nouveaux planteurs appuyés	<ul style="list-style-type: none"> Cacao 800 (10 nouvelles communautés soit 1150 ha), café 200, poivre >200 	« membres »+« vergers » Suivi éco-technique	<i>Appuis spécifiques à ces types de ménages</i>
Planteurs professionnalisés	<ul style="list-style-type: none"> 4 500 au total, classés par types de ménages et/ou niveau de professionnalisation 	Suivi de flux de caisse de ménages de référence Conventions/contrats PAPAC-coopératives	

⁴ Voir Appendice 2 Tableau 1.

Composante 2 : Consolidation des Organisations de Producteurs (OP)

Infrastructures rurales productives accordées avec OP réalisées et partenariats noués avec autres bailleurs	<ul style="list-style-type: none"> • Cacao : 28 séchoirs solaires, 9 magasins de fermentation et 2 de stockage (150 tonnes) • Poivre : 60 bacs de compostage et 2 centres de traitement • Nombre de partenariats et nombre et type d'infrastructures réalisées dans ce cadre 	<p>Suivi Projet</p> <p>Partenariats avec d'autres bailleurs</p> <p>Supervision FIDA</p>	<p>Coût équipe infrastructures trop élevé si pas « utilisée » par d'autres bailleurs</p> <p><i>Concentration des infrastructures « PAPAC » sur les 3 premières années</i></p>
<p>4 coopératives opérationnelles, bien gérées et qui disposent chacune d'outils :</p> <ul style="list-style-type: none"> • de conseil technico-économique ; • de gestion opérationnelle ; • de pilotage stratégique et de négociation. <p>Les OP les plus récentes et celles de Principe ont accès à un soutien spécifique.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Nombre de planteurs suivis (réparti entre hommes et femmes), impact, ratio impact/coût • Existence et fonctionnalité des outils, nombre et types d'utilisation et d'utilisateurs • Plans d'affaires tenus à jour, nombre de partenaires • Equilibre d'exploitation des coop., contribution/participation assoc. de Principe 	<p>Rapports/Audits coops</p> <p>Suivi Projet/Superv. FIDA</p> <p>Plans affaires coops</p> <p>Contrats/conventionnes passés avec PAPAC</p> <p>Etudes impact sur coût (mi-parcours/fin PAPAC)</p>	<p>Ratio impact/coûts insuffisants du conseil technico économique; risque élaborer outils peu flexibles/théoriques</p> <p>Risques commerciaux et logistiques</p> <p><i>Utilisation de ressources humaines des OP ou structure inter-coopératives, utilisation pédagogique plan-affaires, support/accompagnement PAPAC</i></p>
Cadre général intervention OP amélioré par: (i) partenariat avec OP étrangère, (ii) accès marchés extérieurs élargi ; (iii) mutualisation des achats ; (iv) meilleure maîtrise par OP du cadre juridique national.	<ul style="list-style-type: none"> • Réseau et listes de partenaires des OP • Etudes marché, participation foires etc. • Nombre/type/fréquence achats mutualisés • Evolution cadre juridique national • Nouveaux textes/enregistrement marques 	<p>Accords OP/partenaires</p> <p>Factures/listes comptes rendus des coopératives</p> <p>Nouveaux textes et évolution textes existants</p>	<p>Problématiques nouvelles/complexes AT (LT et CT)</p> <p>Spécialités peu « motivantes » pour les juristes nationaux</p> <p><i>Possibilité d'internaliser la fonction</i></p>
Composante 3 : Nouvelles Interventions			
<p>Les ménages ruraux ont un accès durable à des techniques de micro-irrigation peu coûteuses efficaces et économes en eau. La faisabilité technique et la viabilité de modèles économiques de production animale intégrée (« contract farming ») associant des ménages cible et un producteur-transformateur privé a été testée et vérifiée pour des productions porcines et de poulet de chair de qualité, destinées au marché urbain national.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Nombre de ménages (par type de production, de ménage et de zone) (1 000 ménages irrigation, 100 ménages viande de porc et volailles) • Efficacité/production de l'eau d'irrigation • Types et volumes de production • Autonomie et viabilité du circuit d'importation/distribution/service après-vente du matériel de micro-irrigation) • Viabilité économique des deux expériences de « contract farming » 	<p>Stratégie spécifique par opportunité</p> <p>Rapports projet</p> <p>Organisation et Plan d'affaires du circuit commercial</p> <p>Supervision du FIDA</p>	<p>Demande insuffisante pour pérenniser le circuit d'importation de matériel de micro-irrigation.</p> <p><i>Partenariat avec coops/autres OP et projets de réhabilitation/création réseaux d'irrigation. Dès que faisable, recherche de nouveaux marchés pour les producteurs maîtrisant ces techniques (fleurs, épices, exportation de fruits ou légumes, etc.)</i></p>

I. Contexte stratégique et justification

A. Contexte national et développement rural

1. **Contexte physique et climatique.** L'archipel de São Tomé et Príncipe, situé dans le Golfe de Guinée, est composé de deux îles d'une superficie totale de 1 011 km² (859 km² pour l'île principale São Tomé et 109 km² pour celle de Príncipe). Le climat est tropical avec deux saisons sèches et deux saisons des pluies. La nature montagneuse des îles (2 024 m pour São Tomé, près de 1 000 m pour Príncipe) est à l'origine d'une grande diversité climatique. La pluviométrie dépasse les 6 000 mm dans le Sud-ouest de São Tomé et n'atteint pas les 900 mm dans le Nord-est (de 4 500 à 2 500 mm pour l'île de Príncipe). Les données climatiques (PNUD) montrent une tendance à la hausse des températures (0,4 °C depuis 1960) et à la baisse de la pluviométrie (5,2% depuis 1960). Les projections (GCM) prévoient un accroissement de la température moyenne annuelle de 0,8°C à 2,4 °C à l'horizon 2060. L'incidence en termes de pluviométrie reste débattue mais toutes les sources se rejoignent pour constater une plus grande intensité et imprévisibilité des phénomènes climatiques.
2. **Contexte humain.** La population totale est estimée en 2013 à 190 000 habitants dont 7 500 habitants pour l'île de Príncipe et 50 000 habitants pour la seule ville de São Tomé (capitale du pays située sur l'île du même nom). Au cours des douze dernières années, l'équilibre entre population rurale et urbaine s'est inversé (40% urbain en 2000 et 60% en 2012). La croissance de la capitale s'est poursuivie mais, aussi et surtout, une dynamique nouvelle et forte de villagisation et de concentration de l'habitat individuel le long des routes prend progressivement le pas sur le modèle hérité de l'époque coloniale où la population rurale vivait quasi exclusivement dans les logements collectifs (« comboios ») des plantations et de leurs dépendances (« roças »). Ces dernières années, plusieurs communautés de « roça » se sont, par exemple, ainsi transférées « en bloc » dans des zones plus accessibles et moins humides.
3. **Contexte économique.** Le contexte international, particulièrement la crise en Europe, ont provoqué une réduction importante des flux d'investissement privé et de la mise en œuvre de l'aide publique au développement ce qui s'est traduit en 2012 par un taux de croissance de l'ordre de seulement 4% et une reprise de l'inflation (10,5% fin 2012). En outre, l'entreprise TOTAL a annoncé en Septembre 2013, l'abandon de son projet de forage dans le Bloc 1 de la Zone de Développement Commune (ZDC) avec le Nigeria, qui aurait permis au pays de commercer à disposer de recettes pétrolières en 2015. Il s'agit d'un coup très dur porté aux perspectives d'autonomie financière à moyen et long terme du pays, même si d'autres permis de prospection sont en vigueur dont un signé (Bloc 2 de la Zone Exclusive d'Exploitation) début Octobre⁵. Les perspectives de croissance à moyen terme, hors secteur pétrolier, sont estimées de l'ordre de 5,5 %⁶ par an avec une réduction progressive de l'inflation à moins de 5% par an à partir de 2014. Les exportations physiques (cacao essentiellement) d'un montant estimé à 5 millions de \$EU ne couvrent que moins de 10% des importations de biens (115 millions de \$EU dont 34 millions de \$EU pour les importations alimentaires). La balance des services est moins déséquilibrée du fait de la poursuite de la croissance des recettes du tourisme (17 millions de \$EU) qui couvrent les deux tiers des importations de services. Les transferts privés représentent 5 millions de \$EU et les transferts public de l'ordre de 50 millions de \$EU. Le déficit public est contenu à environ 3% du PIB. Du fait des différents rééchelonnements, le service de la dette (dont le stock total dépasse les 200 millions de \$EU) représente seulement environ 8% des recettes nettes d'exportations de biens et services en 2012. Des mesures énergiques ont été prises pour assainir le secteur financier qui ont permis au pays de quitter, en octobre 2013, la liste des états à haut risque et non-coopératifs établie par le Groupe d'Action

⁵ Avec SINOANGOLA, une entreprise à capitaux angolais, chinois et santoméens.

⁶ FMI Juillet 2013 (avant l'annonce du retrait de TOTAL).

Financière (GAFI). Depuis l'indépendance 1975, le pays a connu 15 changements de gouvernement, soit en moyenne, un tous les deux ans et demi. Le Gouvernement actuel a pris ses fonctions en décembre 2012 et des élections législatives et locales sont prévues en juillet 2014. En 2012⁷, le PIB était de l'ordre de 200 millions de \$EU, soit environ 1 350 \$EU per capita.

4. **Agriculture:** L'agriculture (cacao essentiellement) représente actuellement la deuxième source de recettes d'exportations pour le pays après le tourisme. La grande diversité climatique (voir paragraphe 1) se reflète en termes d'occupation des sols et de vocation agricole. La forêt primaire couvre de l'ordre de la moitié de la superficie totale (100 000 ha environ) du pays (dont 30 000 ha en zones protégées). A leur apogée (années 1930) les plantations coloniales (cacao essentiellement mais aussi quelques centaines d'hectares de café, de palmiers à huile et environ un à deux milliers d'ha dans les zones « sèches » du Nord de l'île de São Tomé) ont couvert près de 39 000 ha (qui ont été affectés lors de la réforme foncière pour 17 000 ha à des petits paysans). Les 10 000 ha restant, hors forêt primaire et plantations, se répartissaient essentiellement entre les zones urbaines et la zone de Trindade Madalena⁸. La carte d'occupation des sols la plus récente date de 1985 et le dernier recensement agricole de 1992. L'évolution récente la plus significative a été l'urbanisation surtout sensible dans les zones les plus sèches et qui a réduit celles-ci de façon significative. Le système d'occupation du sol dominant est du type agro-forestier avec un étage intermédiaire, le plus productif, constitué de bananiers et de cacaoyers et de palmiers à huile (destinés surtout à la production de vin de palme). L'étage supérieur comprend, surtout dans le Sud plus humide, des arbres à pain et quelques arbres fruitiers et la strate inférieure, là aussi surtout dans les zones les plus humides, des taros et colocases. Les zones sèches du Nord permettent d'envisager, avec cependant des contraintes techniques fortes, deux cycles pluviaux par an sur quelque centaines d'hectares. Quelques autres centaines d'hectares sont occupées par des systèmes spécifiques (maraichage d'altitude et de zones basses, poivre, vergers fruitiers, canne à sucre destinée à la production artisanale d'alcool). Du fait de contraintes sanitaires fortes (dont peste porcine récurrente) et de l'impossibilité de produire localement en grande quantité les matières premières nécessaires à l'alimentation du bétail, le développement du secteur de l'élevage est resté limité à de petites unités familiales peu productives malgré plusieurs tentatives, au cours des 30 dernières années, pour améliorer les ressources génétiques et/ou développer des productions intensives.
5. L'évolution à long terme du secteur rural de Sao Tomé et Príncipe, et en particulier de la petite agriculture familiale, peut être résumée par les étapes suivantes :
 - i. 1930 : apogée du système de plantations coloniales (cacao) basé sur l'importation de main d'œuvre servile et la prohibition du petit paysannat et des cultures vivrières ;
 - ii. 1950-75 : perte progressive de compétitivité de ce système et poursuite des importations de main d'œuvre (et d'aliments) ;
 - iii. 1975-85 : indépendance, reprise du système de plantations dans le cadre d'entreprises publiques et accélération de la déliquescence déjà amorcée du modèle ;
 - iv. 1985-95 : tentative peu réussie de privatisation en faisant appel au secteur privé international spécialisé dans les plantations tropicales et première reconnaissance officielle de l'existence de petits paysans ;
 - v. 1990-2000 : distribution des terres, essentiellement, aux salariés des plantations et phase « d'installation » de ces nouveaux paysans ;
 - vi. 2000-2010 : phase de « stabilisation » des ménages bénéficiaires tournés en priorité vers l'accession à l'habitat individuel, la sécurité alimentaire, etc. ;

⁷ Source : FMI, 2013.

⁸ Zone hors plantation occupée par des descendants d'esclaves libérés à la fin du 17^e siècle et qui ont donné naissance au groupe socio-ethnique « forro » dont est issue la plupart des élites actuelles du pays.

vii. 2010-2020 : émergence d'une nouvelle génération de paysans davantage tournés vers la professionnalisation, l'investissement, la production commerciale.

6. **Pauvreté Rurale** : Selon « l'Indice du Développement Humain » du PNUD, le pays s'est classé, en 2012, au 144^{ème} rang (121^{ème} en 1997). Les deux tiers de la population totale sont touchés par la pauvreté (71% pour les femmes). Au sein des petits paysans, la pauvreté est légèrement supérieure à la moyenne nationale : 68% vivent au-dessous du seuil de pauvreté (2 \$EU/jour) et 22% sont touchés par l'extrême pauvreté. La baisse continue des revenus per capita à partir de la moitié des années 90 et la détérioration des conditions sociales qui ont suivi, ont entraîné l'aggravation de la pauvreté dans les zones rurales. Cela a été renforcé par la baisse des prix du cacao sur les marchés internationaux qui a contribué à accélérer les migrations vers les zones urbaines et péri-urbaines. La Stratégie de Réduction de la Pauvreté de 2002 identifie trois groupes cibles de pauvres dans les zones rurales : (i) les travailleurs des « plantations » et leurs familles ; (ii) les femmes chefs de ménage ; et (iii) les personnes âgées isolées. Le district peu peuplé de Caué (dont l'écologie n'est pas favorable aux productions actuellement soutenues par le PAPAFPA et que donc le Programme ne touche pas) reste de loin le plus affecté par la pauvreté (près de 85 %, soit un peu plus d'un millier de ménages pauvres).

Expérience du FIDA dans le pays et leçons apprises

Expérience du FIDA

7. **Le Programme pays et la stratégie du FIDA** : Le FIDA est actif à Sao Tomé e Príncipe depuis le début des années 80. Le Fonds est intervenu dans un premier temps (1984-1990) par un projet appuyant exclusivement à la pêche artisanale. A partir de 1988, le FIDA s'est engagé dans une stratégie à long terme en accompagnant et en appuyant les populations rurales les plus pauvres à progresser tout au long des grandes étapes de l'évolution du secteur rural du pays (voir ci-dessus paragraphe 5) et à en devenir aujourd'hui les acteurs clés (voir ci-dessous). Les interventions du FIDA tout en gardant cette ligne directrice de réduction de la pauvreté rurale par des appuis ciblant directement les plus vulnérables se sont donc adaptées aux besoins propres à chaque phase de cette évolution. Du fait de la petite taille du pays, le portefeuille du FIDA ne peut comprendre qu'un seul projet actif à chaque période (ce qui rend sans objet la préparation d'un COSOP).
8. **Le projet pilote de « Développement des Cultures Vivrières » (1988-1992)** a permis par le « scaling-up » des acquis du « Projet Mesquita » (1981-1988) initié par la coopération bilatérale française, principalement (i) la reconnaissance définitive du droit à l'existence de l'agriculture familiale⁹ et (ii) l'autosuffisance du pays en produits maraichers. Ce projet pilote a également commencé à intervenir en appui aux familles attributaires de parcelles (pour l'essentiel des anciens salariés des plantations coloniales, transformées en fermes d'Etat puis privatisées et tombées en désuétude) lors de la réforme foncière (1990-2002) mise en œuvre avec un appui de la Banque Mondiale.
9. **Le « Programme national d'appui à la promotion de l'agriculture familiale (PNAPAF) »** (1995-2002) a été conçu et mené (toujours en partenariat avec la coopération bilatérale française) sur la base de leçons tirées du projet pilote et pour répondre aux besoins spécifiques de ces « nouveaux paysans » qui devaient prendre en main les parcelles qui leur avaient été attribuées (appui à la création d'organisations paysannes, appui-conseil agricole, approvisionnement en intrants, tentative de création d'un réseau de micro-finance, petites infrastructures rurales sociales et économiques, appui à l'auto-construction de maisons

⁹ Niée et combattue par les planteurs coloniaux qui y voyaient un risque de perte de contrôle sur leur main d'œuvre (quasi servile jusqu'à la fin des années 1960) et leur patrimoine foncier, puis niée et combattue par le Gouvernement issu de l'indépendance qui misait exclusivement sur un système de fermes d'Etat de type soviétique.

individuelles au sein des parcelles¹⁰ et aussi poursuite de l'appui à la pêche artisanale). Des organisations paysannes fortes ont été créées et notamment une Fédération Nationale des Petits Agriculteurs (FENAPA), interlocuteur reconnu des Gouvernements successifs, qui a efficacement représenté les populations rurales pauvres et défendu leurs intérêts au cours des deux dernières décennies. Les équipes d'appui-conseil développées depuis le Projet Mesquita, et les valeurs qu'elles se sont appropriées, constituent encore actuellement (avec celles formées dans le cadre d'un appui de la CLUSA au début 1990) la colonne vertébrale de l'ensemble des équipes des ONG de développement nationales et/ou des équipes des divers projets intervenant dans les zones rurales. Certains techniciens et leaders paysans ont accédé à des responsabilités politiques (plusieurs ministres et députés, maire de la capitale, etc.). Du fait de contraintes liées à la petite taille du pays et à l'insularité et malgré les tentatives répétées du Projet, les commerçants privés n'ont jamais assumé le commerce des intrants et outillages agricoles. La « boutique du paysan » créée par le PNAPAF reste fonctionnelle mais gérée par l'Etat. L'étroitesse du marché et la faiblesse globale du secteur financier national (contraintes qui demeurent actuelles) n'ont pas permis à la tentative de création d'un réseau de microfinance d'être couronnée de succès. Le volet d'infrastructures rurales a eu un impact important que ce soit dans le domaine de l'alimentation en eau potable, de l'assainissement, de l'irrigation et de la transformation (mise en point des séchoirs solaires notamment) des produits agricoles et de la pêche. Il a en outre permis de commencer à créer un savoir faire en termes de procédures et d'appui à la maîtrise d'ouvrages. L'appui à l'auto-construction a permis à plusieurs milliers de familles d'accéder à un habitat individuel décent. Au-delà de cet impact direct, cette action a été un déclencheur essentiel de l'évolution de la structure des ménages, des relations de genre et de la redistribution géographique de la population qui se traduit aujourd'hui par la création de villages (inexistants dans les systèmes coloniaux puis socialistes où la population était soit à la capitale soit dans les plantations). Le volet pêche, malgré les interférences répétées d'appuis divers et non structurants au secteur, a permis la mise au point d'embarcations artisanales plus adaptées, sûres et performantes, de séchoirs solaires et d'amorcer une structuration du secteur restée cependant fragile.

10. **Le « Projet d'Appui Participatif à l'Agriculture Familiale et à la Pêche Artisanale » (PAPAFPA 2003-2015)** a été conçu sur la base des leçons tirées du PNAPAF et dans une logique de créer un cadre flexible capable de s'adapter à l'évolution des besoins et défis ressentis par les populations cibles sur une durée totale de 12 ans articulée en quatre cycles de trois ans. Le programme était organisé en quatre composantes : (i) appui à la structuration du monde rural : (i) organisations rurales et alphabétisation fonctionnelle ; (ii) renforcement de l'offre de services au monde rural : services financiers décentralisés, conseil agricole, et gestion participative des ressources halieutiques côtières ; (iii) appui aux activités économiques et à l'innovation ; (iv) gestion et suivi-évaluation. L'objectif de la troisième composante était d'améliorer les possibilités d'accès aux marchés des groupes cibles à travers deux instruments : des contrats d'objectif par « produit/filière » (au cours du premier cycle : cacao biologique, cacao de qualité, taro, animaux de bât et poisson frais sur glace) et un mécanisme de fonds d'appui. A l'issue du premier cycle, en 2006 (i) le volet systèmes financiers décentralisés était abandonné, (ii) l'objet du Fonds d'Appui était élargi en un Fonds d'Infrastructures Communautaires (FIC) et l'accent mis sur le développement d'une équipe d'appui à la maîtrise d'ouvrage au sein du Projet et (iii) le modèle de la filière cacao biologique (déjà jugé particulièrement intéressant) devait être répliqué sur les filières poivre et vanille et (iv) des recherches pour identifier d'autres filières entreprises. A l'issue du second cycle, en 2009 : (i) les deux derniers cycles étaient fondus en un seul, (ii) le volet vanille était abandonné et une coopérative créée pour le poivre, (iii) l'appui à une filière café biologique était entrepris en partenariat avec l'AFD qui a également continué à financer de l'assistance technique au

¹⁰ Un changement social majeur et une accession à la dignité, la majorité des familles rurales pauvres vivant auparavant dans les logements collectifs « fournis » par les plantations et dans des conditions d'hygiène et de promiscuité inacceptables.

programme. Depuis le 6 décembre 2012 et pour une durée de 3 ans, le PAPAFA met en œuvre un financement additionnel (GEF pour 2,418 millions de \$EU) qui vise (i) l'appui institutionnel au secteur de l'environnement et (ii) la promotion d'une exploitation des écosystèmes des zones « tampon » autour du Parc National Obo (40% de la surface totale du pays) compatible avec la préservation des ressources naturelles. La BAfD, dans le cadre de son projet PRIASA, utilise l'équipe d'appui à la maîtrise d'ouvrage, construite par le PNAPAF et le PAPAFA, pour la réalisation d'infrastructures rurales et contribue à ses coûts de fonctionnement. Les tableaux 1 et 2 ci-dessous font l'état des lieux fin 2013 des 4 coopératives créées par le programme ainsi que de l'infrastructure mis en œuvre par le FIC dès le début de ses opérations en 2008.

Tableau 1 : PAPAFA Filières « bio-équitables » (2013)

		CECAB	CECAQ 11	CECAFEB	CEPIBA	Total
<i>Coopérative créée</i>	<i>Année</i>	2005	2009	2010	2008	-
<i>Ménages membres</i>	<i>N°</i>	2 051	895	247	245	3 438
<i>Ménages dont le chef est une femme</i>	<i>N°</i>	689	241	113	61	1 104
<i>%</i>		34%	27%	46%	25%	32%
<i>Associations membres</i>	<i>N°</i>	37	17	7	18	
<i>Superficie couverte</i>	<i>ha</i>	4 407	1 592	230	57	6 286
<i>Unités de transformation fonctionnelles</i>	<i>N°</i>	33	18	4	2	57
<i>"Paysans techniciens" actifs</i>	<i>N°</i>	18	15	2	3	38
<i>Production mise sur le marché</i>	<i>T</i>	913	189	6,6	2,57	1 102
<i>Prix FOB moyen</i>	<i>\$EU/T</i>	3 046	2 400	6 724	13 240	25 410

Tableau 2 : PAPAFA Typologie des infrastructures par source de financement (2013)

Type	FIDA	TAIWAN	UE	BAfD	Ensemble
<i>Irrigation</i>	8	4	18	9	39
<i>Piste rurale</i>	10	1			11
<i>Séchoirs</i>	4				4
<i>Autres Transformation</i>	2				2
<i>Magasins</i>	10				10
<i>Atelier (Pêche)</i>	1				1
<i>Bureaux</i>	4				4
<i>Autres</i>	2				2
<i>Total infr. économiques</i>	41	5	18	9	73
<i>AEP</i>	24	1			25
<i>Infra. sociale</i>	2				2
<i>Latrines¹¹</i>	23				23
<i>Total infr. Sociales</i>	49	1	0	0	50
Total	90	6	18	9	123

11. **Le FIDA a été le seul bailleur de fonds à appuyer de façon continue et selon une stratégie évolutive mais cohérente sur le long terme¹² la réduction de la pauvreté rurale et le développement rural de l'archipel.** Initialement les interventions du FIDA ont permis le « scaling-up » d'avancées initiées par d'autres bailleurs (coopération française) ou se sont situées en appui à celles-ci (Banque Mondiale pour la réforme foncière). Progressivement, s'est construite par ce processus, et autour des interventions du FIDA, une dynamique, largement implicite mais réelle, sur laquelle les interventions des tous les autres bailleurs actifs dans le secteur sont venues se greffer. La BAfD a entrepris un appui durable au secteur de l'élevage (2000-2014) et un partenariat direct avec l'intervention du FIDA dans le domaine des

¹¹ Nombre de communautés équipées.

¹² 1988-2015 soit 25 ans auxquels viendront s'ajouter les six années prévues pour la mise en œuvre du PAPAC.

infrastructures rurales et souhaite poursuivre et élargir cette coopération dans le cadre d'une nouvelle opération dont elle a réalisé l'identification en avril 2014 et que devrait entrer en vigueur en 2016. L'Union Européenne est intervenue avec divers instruments sur les petites infrastructures rurales (notamment les pistes rurales), souvent en partenariat avec les interventions du FIDA et envisage d'intervenir dans le secteur rural selon une stratégie cohérente dans le cadre du XI^e FED. La coopération bilatérale française a poursuivi le partenariat amorcé dès la fin des années 1980 et a contribué directement à chacune des interventions du FIDA.

Principaux résultats atteints et principales leçons tirées

12. ***Impact notables à niveau des communautés rural visées par le FIDA.*** La « constance évolutive » des interventions du FIDA se traduit par des impacts notables au niveau des groupes cible du FIDA. Du fait du processus historique du pays (voir ci-dessus), l'accès à une habitation individuelle a une signification hautement symbolique et est la première priorité des familles qui commencent à pouvoir dégager une capacité d'investissement. Sur la zone CECAB où le PNAPAF intervenait déjà avant le lancement de la filière cacao-biologique, ce pourcentage est passé de 25% en 1997¹³ à 39% en 2001, 55% en 2008 et 64% en 2012. La progression a été nettement moins importante (taux encore inférieur à 50% en 2012) dans les zones CECAQ et CECAFEB où les actions d'appui du PAPAFA aux filières ont commencé seulement à partir de 2009. Une progression semblable est observée sur les biens d'équipement des ménages. En 2008 un tiers des ménages de la zone CECAB possédaient des armoires alors que ce taux était inférieur à 10% dans les zones CECAFEB et CECAQ (2% en 1997 et 6% en 2001 sur l'ensemble de la zone PNAPAF/PAPAFA). En 2008, 86% des ménages de la zone CECAQ connaissaient une période de disette contre seulement 50% dans la zone CECAB. En 2008, 90% des ménages de l'ensemble de la zone avaient accès à une eau de boisson de qualité contre 57% en 1997 et 70% en 2001. La part des ménages n'ayant pas accès à des toilettes ou latrines est passée de plus de 80% en 2001 à 26% en 2008.
13. ***Développement progressif d'une petite agriculture commerciale durable et adaptée aux contraintes du pays.*** Tout en continuant à appuyer l'installation et la consolidation initiale des exploitations familiales issues de la réforme foncière (les dernières attributions de parcelles datent de 2002) et l'amélioration des conditions de vie, le PAPAFA a accordé une place grandissante aux appuis tournés vers le développement d'une petite agriculture commerciale durable et adaptée aux contraintes du pays mais aussi capable de faire de certaines de ces contraintes (insularité, agro-écologie et écosystèmes « précieux », petite taille) des atouts commerciaux et techniques. Cette évolution se fait en phase avec l'émergence, progressive mais particulièrement nette ces cinq dernières années¹⁴, d'une « seconde génération » d'agriculteurs (descendants des attributaires initiaux des parcelles) constituée de jeunes ménages qui cherchent à construire leur trajectoire familiale à partir des revenus de l'agriculture.
14. ***Mise au point d'un modèle économique adapté et performant de filière d'exportation de produits agricoles.*** Le principal acquis du PAPAFA a été la mise au point d'un modèle économique original, adapté et performant de filière d'exportation de produits agricoles construit à partir de l'expérience pilote de filière d'exportation de cacao biologique à l'initiative du FIDA (janvier 2000) et développée (après une phase pilote à partir de 2001) avec l'appui du PAPAFA grâce à la qualité et la forte implication d'un partenaire privé (KAOKA¹⁵) et qui a donné naissance en 2005 à la Coopérative d'Exportation de Cacao Biologique (CECAB). Ce modèle permet à la fois :

¹³ Première enquête de suivi évaluation du PNAPAF.

¹⁴ Entre 2008 et 2012 la part des bénéficiaires du PAPAFA âgés de 50 ans ou plus est passée de 29% à 39%.

¹⁵ KAOKA 145 Avenue de Fontvert – 84130 LE PONTET France N° de siret : 39292543400046.

- i. de créer un accès durable à des marchés d'exportation de niche aujourd'hui porteurs (et amenés à le rester sur la durée) pour des produits à haute valeur ajoutée (commerce équitable, produits certifiés biologiques, haute qualité) dans le cadre de partenariats commerciaux, techniques et progressivement financiers équitables et durables sur le moyen/long terme avec des partenaires privés ;
 - ii. de généraliser des systèmes et techniques de production « biologiques » mais aussi de transformation (basées sur l'énergie solaire) n'ayant aucun impact négatif sur les ressources naturelles des îles et contribuant à réduire les risques liés aux aléas et évolutions du climat ;
 - iii. de créer plus de Valeur Ajoutée Nationale (VAN) à l'exportation (prix FOB supérieur et plus faible contenu en importations) que les circuits « traditionnels » ou même « modernes » existant ;
 - iv. et, surtout, de transférer la presque totalité (environ 90%¹⁶) de cette valeur FOB vers les petits producteurs cibles (les populations rurales les plus pauvres « avant projet ») et leurs organisations.
15. **Construction de ce modèle sur la base d'une structure simple et qui n'existait pas auparavant dans le pays.** Ce modèle innovant de filière « biologique » d'exportation a une structure simple associant (i) des producteurs familiaux issus du groupe cible du FIDA, regroupés en associations par communauté ou zone (ii) en une coopérative par filière articulée avec (iii) une entreprise privée européenne¹⁷. Les associations collectent la production et assurent la transformation primaire (fermentation et séchage solaire). La coopérative organise la production et la collecte du produit séché, complète le séchage si nécessaire, assure la traçabilité totale¹⁸ et le contrôle de qualité, contracte et obtient la certification, négocie et organise l'exportation et fournit un appui technique (pépinières replantations, etc.) à ses membres par le canal de « membres techniciens » indemnisés mais non salariés. Le partenaire privé garantit l'achat de l'intégralité (ou si la coopérative le souhaite d'une partie seulement) de la production à des conditions négociées sur le moyen terme et conformes aux normes du commerce organique et/ou équitable, fournit des orientations techniques à même de garantir à la fois la qualité (et l'accroissement de la quantité) du produit et son adaptation aux normes et opportunités de marché, contribue aux investissements durables et/ou au préfinancement des collectes, alimente un fonds « social » à partir des primes (définies par les normes « bio » ou « équitables »).
16. **Réduction des coûts logistiques et valorisation de l'insularité du pays.** Le type d'insertion commerciale ci-dessus mentionné permet de réduire le poids des contraintes liées à l'insularité (coûts de transport, quantités produites limitées) et même de faire de cette insularité un atout commercial et technique (certifications bio et/ou équitable et qualité et « pureté » du produit plus faciles à organiser et plus crédibles, valorisation d'une image pays, etc.). De plus pour le pays, qui mise sur le développement d'un tourisme à haute valeur ajoutée, ce type de productions contribue de façon importante à renforcer l'attractivité du pays (les documentaires réalisés sur les filières soutenues par le programme et celles soutenues par un entrepreneur italien visant lui aussi une démarche de production de haute qualité ont joué un rôle important dans l'inscription, par CNN en 2013 et par National Geographic en 2014, de São Tomé e Príncipe dans les dix destinations de rêve au monde).

¹⁶ Environ 80% de la valeur FOB est rétrocédée directement aux producteurs par la coopérative qui conserve elle environ 10% notamment pour réinvestir et alimenter un fonds social. Les 10 % restant se partagent pour moitié environ entre les taxes générées par l'activité et les consommations intermédiaires de bien et services importés (voir Appendice 10).

¹⁷ Voir Appendice 1.

¹⁸ Marquage des sacs au nom du producteur.

17. **Extension de l'utilisation du modèle cacao à d'autres filières agricoles.** A partir de l'expérience du cacao biologique, depuis 2009, le PAPAFA a entrepris d'étendre ce modèle à trois nouvelles filières :
- i. une seconde filière cacao organisée autour de la Coopérative d'Exportation de Cacao de Qualité (CECAQ 11) intervenant dans une zone différente (11 communautés lors de sa création) et dont les partenaires privés sont les entreprises allemande GEPA et britannique Café Direct ;
 - ii. une filière de café arabica biologique organisée autour de la Coopérative d'Exportation de Café Biologique (CECAFEB) en partenariat avec l'entreprise française Malongo ;
 - iii. une filière poivre biologique organisée autour de la Coopérative d'Exportation de Poivre Biologique (CEPIBA) en partenariat avec les entreprises françaises Hom&Ter et Hénaff.
18. **Accroissement notable du nombre des ménages bénéficiés par le travail du FIDA.** En 2013, au total¹⁹, plus de 3 400 ménages ruraux pauvres, soit environ un tiers des ménages ruraux pauvres du pays sont membres des coopératives créées avec l'appui du PAPAFA (voir Tableau 1).
19. **Accroissement sensible des prix FOB et des marges de commercialisation pour les membres des coopératives créés par le PAPAFA.** Les ménages visés par le PAPAFA bénéficient de prix FOB supérieurs à ceux obtenus dans les autres circuits et, en outre, en récupèrent une part plus importante. En 2013, la première coopérative, la CECAB a exporté plus de 900 tonnes de cacao (voir Tableau 1) à un prix FOB moyen supérieur d'environ 30% au cours du marché mondial quand le prix moyen FOB provenant des autres exportations de cacao du pays (hors CECAQ) n'atteint pas 70% de ce cours mondial. Bien que cette démarche est attendue s'accroître de plus en plus au cours des prochaines années (les appuis aux cultures pérennes ont presque toujours un impact différé de quelques années) pour la première fois en 2013 les exportations de cacao réalisées par les deux coopératives soutenues par le PAPAFA (CECAB et CECAQ 11) ont représenté plus de 40% des exportations nationales de cacao en volume et près de 60% en valeur (voir tableau en Appendice 1). Dans le cas de la CECAB²⁰ de l'ordre de 80% de la valeur FOB de ces exportations sont rétrocédés directement aux ménages cible et 10 % alimentent les réserves, le fonds d'investissement et le fonds social de la coopérative.
20. **Valorisation remarquable du jour de travail des membres des coopératives.** La valorisation du jour de travail familial est aussi plus élevée. Elle était estimée, en 2012, pour les membres de la CECAB participant activement aux actions de rénovation appuyées par le PAPAFA à 13,5 \$EU par jour contre 3,9 \$EU par jour pour ceux qui se limitaient à une stratégie de cueillette. Ces derniers bénéficiaient cependant du différentiel de prix offert par la CECAB (supérieur à 50% par rapport aux autres circuits). Le coût de marché de la main d'œuvre agricole était de l'ordre de 2 \$EU/j.
21. **Accroissement du revenu par ménage.** Le revenu tiré du cacao par ces ménages s'améliore donc fortement mais reste encore insuffisant. Il était de l'ordre de 1 300 \$EU pour le groupe des meilleurs planteurs, de 780 \$EU pour ceux du groupe intermédiaire, de 260 \$EU pour ceux des membres de la CECAB qui se limitaient à la cueillette et de moins de 180 \$EU pour les ménages non membres de la CECAB. Même pour les meilleurs planteurs, ces revenus restaient cependant encore insuffisants pour leur permettre de faire du cacao la seule source de revenu du ménage. Ils ont cependant manifestement contribué de façon importante à permettre à ces ménages d'entreprendre et de mener à bien des stratégies d'acquisition de

¹⁹ Voir ci-dessous sections sur le ciblage du PAPAC pour le nombre de ménages impliqués dans chaque filière.

²⁰ Les trois autres coopératives progressent dans ce sens mais sont plus petites et plus « jeunes ». Au moins les deux tiers de la valeur FOB reviennent aux producteurs. Ces chiffres restent largement supérieurs aux estimations que l'on peut faire pour les autres circuits qui utilisent plus d'énergie importée (solaires pour les coopératives) et conservent une part des marges au niveau de différents intermédiaires (voir Appendice 10 pour les méthodes de calcul).

biens fixes et de transitions entre générations (les parents contribuent aux études, à l'insertion professionnelle ou à la maison des enfants).

22. **Les marges de progression de cette filière cacao restent encore importantes** (voir ci-dessous section sur la justification du PAPAC). Les autres filières plus « jeunes » (coopératives créées en 2009 ou 2010) sont évidemment moins avancées. La CECAB est engagée sur une trajectoire similaire à la CECAB et bénéficie de l'expérience et des savoirs faire acquis par cette dernière. L'impact sur la production de café des appuis du PAPAFA à la rénovation des plantations de la CECAB ne commencera à devenir sensible qu'à partir de 2017. De même, les plantations de poivre appuyées par le PAPAFA²¹, se traduiront par une montée en production qui devrait commencer à être sensible en 2014 et s'accélérer de 2015 à 2017. En 2013 deux planteurs, qui disposent de plantations de 2008, ont dégagé un revenu supérieur à 2 000 \$EU (plus de 200 kg chacun d'équivalent poivre sec livré à la CEPIBA) et dix autres planteurs dont les plantations commencent à produire un revenu moyen de plus de 600 \$EU. On estime qu'en régime de croisière, un planteur rénovant chaque année un quinzième de sa plantation d'un quart d'hectare pourrait livrer chaque année au moins 550 kg par an d'équivalent poivre sec soit une valeur de l'ordre de 5 000 \$EU par an.
23. Si la CECAB créée, en 2005, et qui compte environ 2000 membres en 2013 (voir Tableau 1), est depuis 2012 viable économiquement et techniquement sans appuis du projet (qui continue cependant à soutenir l'inclusion en son sein de nouvelles communautés et la rénovation des plantations), les trois autres coopératives, créées en 2009 et donc « plus jeunes », n'auront pas encore atteint ce stade à la fin du PAPAFA (que ce soit en termes d'équilibre d'exploitation ou de compétences d'organisation ou de gestion) mais sont engagées sur des trajectoires leur permettant d'y parvenir à moyen terme (voir détails par coopérative sur les situations actuelles en appendice 1, les stratégies de développement/renforcement en Appendice 4 et les perspectives de viabilité en Appendice 10).
24. **Construction et développement d'une capacité opérationnelle professionnelle et stable de mise en œuvre et de gestion au sein de l'UGP du Programme.** Certainement l'un des acquis les plus importants de la continuité entre les interventions du FIDA dans le pays. En effet, même si la composition de l'équipe a évolué, certains personnels clé ont participé à l'ensemble des trois projets agricoles appuyés par le FIDA. Aujourd'hui les services de l'UGP du PAPAFA (Direction, SAF, S&E, FIC) constituent de ce point de vue des acquis stratégiques dans un contexte où du fait de la petite taille du pays, ce type de ressources humaines n'est pas disponible « sur le marché » et où l'instabilité politique et la dépendance du budget de l'Etat des transferts extérieurs, même pour le fonctionnement des structures publiques, ne permettent pas de fixer ces ressources humaines au sein de ces dernières. Cette capacité, créée au sein des projets appuyés par le FIDA avec la contribution déterminante d'assistants techniques financés par la coopération bilatérale française, est mise à la disposition d'autres bailleurs souhaitant intervenir dans le secteur rural selon des stratégies cohérentes avec celles des projets appuyés par le Fonds. Cette équipe est, en 2013, utilisée pour la gestion de financements AFD, GEF et, dans le domaine des infrastructures BAfD. Entre 2009 et 2012, elle a également géré la réalisation d'infrastructures financées par l'Union Européenne et les coopérations taiwanaise et nigériane. Les coûts encourus pour disposer de cette capacité nécessaire de mise en œuvre sont cependant significatifs et représentent une part plus importante des coûts totaux que dans des pays où des tailles plus importantes d'actions sont possibles. Ils sont cependant justifiés dans le contexte particulier de São Tomé e Príncipe.
25. **Cet élargissement à d'autres bailleurs** n'a été rendu possible que du fait que le PAPAFA offrait à ceux-ci deux types de garanties (i) la qualité générale des « prestations » rendues par ses équipes, mais aussi (ii) celle d'un ensemble cohérent, pertinent et stable de lignes

²¹ Contrairement aux autres filières où il s'agit de réhabilitation de plantations existantes, toutes les plantations de poivre sont des plantations nouvelles.

stratégiques et de procédures de mise en œuvre. Ces deux garanties ont permis au PAPAFA de jouer un rôle informel mais efficace de coordination des aides, d'accroître la capacité de réalisation (et donc d'absorption) des aides publiques au secteur et de limiter les diversités d'approches ou de procédures qui sont la source de risques très importants sur la durabilité des réalisations et les impacts.

26. **L'impact du volet pêche artisanale du PAPAFA est resté positif mais limité.** Les principaux acquis sont la pérennisation de la transformation du poisson (salé séché, fumé) sur l'île de Príncipe qui dispose de ressources exploitables significatives et la pérennisation de la construction locale des embarcations (pirogues de type « prao »). Les efforts de structuration autour de l'organisation des pêcheurs (dispositifs de concentration de poisson, commercialisation, financement des embarcations, maîtrise de la motorisation, etc.) ont été minés par cette diversité des approches et des procédures des nombreuses et différentes interventions d'appui au secteur. La fin du PAPAFA coïncidera avec l'achèvement d'un ensemble cohérent d'actions et il n'est pas envisagé que le FIDA continue, au-delà, à appuyer ce volet.

B. Justification

27. **L'agriculture restera, à moyen terme, la principale source d'emplois.** Malgré la croissance du tourisme, surtout à partir de 2010, et qui représente maintenant la première source de recettes d'exportation (3 fois environ les exportations agricoles en 2012) et l'importance structurelle du secteur commercial (25% du PIB environ du fait de l'insularité), l'agriculture reste le second secteur clé de l'économie (10 % du PIB en 2011²² et près de 20% des emplois²³). Il demeure le noyau principal des politiques de développement, de réduction de la pauvreté et de sécurité alimentaire (voir Appendice 1). La capacité de l'économie à créer de nouveaux emplois est déjà et restera insuffisante pour absorber l'accroissement démographique. Ce déséquilibre se traduit déjà par l'explosion d'une pauvreté urbaine et péri-urbaine inexistante il y a une dizaine d'années. Les ressources foncières sont cependant limitées et il n'est pas envisageable d'accroître, sauf de façon très marginale, les surfaces cultivées. Il est donc essentiel d'optimiser la capacité de ces ressources foncières limitées à procurer à un nombre le plus important possible de ménages des revenus monétaires suffisants (voir ci-dessous).
28. **La problématique de sécurité alimentaire spécifique au pays.** Les politiques nationales de sécurité alimentaire et de réduction de la pauvreté doivent faire face à la quasi-impossibilité de produire des céréales, des légumes secs, du sucre ou des huiles alimentaires (hors huile de palme) du fait des conditions agro-écologiques du pays. Les ménages doivent donc disposer de revenus monétaires suffisants²⁴ pour leur permettre d'acquérir cette part de denrées essentielles qui doivent être importées. Les politiques de sécurité alimentaire et de réduction de la pauvreté doivent donc privilégier cette dimension d'accessibilité et viser à créer des opportunités de revenus pour les ménages pauvres.
29. **La nécessité de miser sur une agriculture familiale à haute valeur ajoutée, tournée vers l'exportation et économe en importations.** Il serait illusoire de voir dans l'agriculture le principal levier permettant de rééquilibrer la balance commerciale du pays que ce soit par la croissance des exportations ou en exploitant les quelques marges de manœuvre très limitées existant en termes de substitution. Les exportations agricoles couvrent seulement de l'ordre de 5% des importations actuelles et ces dernières vont continuer à croître avec l'augmentation de la population et l'accroissement de son pouvoir d'achat. Même si la valeur des exportations

²² Source : Banque Centrale.

²³ Recensement 2012.

²⁴ Selon les tous premiers résultats du suivi de flux de caisse mis en place suite à l'examen à mi-parcours du PAPAFA (mars 2013) les dépenses alimentaires représenteraient de l'ordre de 75% des dépenses totales des ménages de référence (qui sont de petits agriculteurs) et les denrées importées plus de la moitié de ces dépenses alimentaires.

- agricoles quadruplait elles ne couvriraient toujours que moins d'un quart des importations. Le « bilan devises » des stratégies agricoles reste cependant un paramètre essentiels d'orientation des décisions.
30. En fonction de ces quatre paramètres clé : (i) ressources foncières limitées, (ii) nombre d'emplois créés (de ménages vivant de l'agriculture, (iii) sécurité alimentaire (accessibilité) et (iv) bilan devises, la stratégie optimale repose clairement sur la promotion d'une agriculture familiale capable :
- i. de créer un maximum d'emplois et de générer un maximum de revenus et de recettes d'exportation par unité de surface ;
 - ii. de canaliser un maximum de revenus monétaires directement vers les ménages en situation de risque en matières de pauvreté et de sécurité alimentaire ;
 - iii. d'être à la base de filières d'exportation très efficaces en termes de prix à l'exportation et très économes en importations (qu'il s'agisse de biens de capital ou d'intrants).
31. **Les filières et stratégies soutenues par le PAPAFA et que le PAPAC propose de continuer à appuyer constituent très clairement des optima** de ce type. Leur caractère « biologique » permet un bilan-devises extrêmement favorable (prix FOB plus élevés et seulement environ 5% de consommations intermédiaires importées). Leur ciblage et leur organisation permettent de canaliser de l'ordre de 80% du prix FOB obtenu directement vers les ménages vulnérables (et 10% vers leurs organisations professionnelles). Les exploitations familiales se montrent clairement être les plus efficaces en termes de valorisation du patrimoine foncier national, même si dans ce domaine des marges de progression importantes demeurent accessibles notamment par la poursuite de la rénovation des plantations de cacao et de café.
32. **Le potentiel accessible des filières ciblées** repose sur la combinaison de trois types d'opportunités : de marché, d'extension des surfaces par l'inclusion de nouveaux ménages et de progression technique/intensification.
33. Le PAPAFA a permis de vérifier la faisabilité de la stratégie de pénétration sur des marchés de niche à haute valeur ajoutée générés par la demande croissante des consommateurs du Nord (notamment celle des Etats Membres de l'Union Européenne qui sont les principaux partenaires commerciaux du pays) pour des produits de qualité, certifiés « biologiques » et/ou « équitables » et associés à l'image d'un terroir ou d'une origine. Les partenaires actuels des quatre coopératives ont confirmé leur intention d'absorber l'ensemble des quantités offertes par les coopératives dans le moyen terme (y compris accroissements de production « générée » par le PAPAC). Chaque fois que les produits des coopératives ont été présentés lors de foires ou des échantillons fournis, ils ont suscité des manifestations d'intérêt de nouveaux partenaires potentiels.
34. Une dizaine de nouvelles communautés rejoindront la CECAB ou la CECAG en 2014 et la croissance du nombre de planteurs de poivre se poursuit. Il est envisagé qu'une autre dizaine de communautés rejoignent les deux coopératives de cacao vers 2016 avec l'appui du PAPAC. Une extension supplémentaire, nécessiterait une volonté politique extrêmement forte dans la mesure où elle se ferait au détriment des autres opérateurs du secteur (voir Appendice 1). La zone agro-écologique propice au café arabica est très réduite et les possibilités d'extension sont très limitées (30 à 40 ha au maximum) sauf si le Gouvernement décidait d'attribuer à de jeunes ménages une plantation de 170 ha gérée auparavant, et abandonnée depuis 2011, par une entreprise libyenne.
35. Depuis 2013, le Gouvernement a entrepris avec la Fédération Nationale des Petits Agriculteurs (FENAPA) de faire l'inventaire des parcelles abandonnées et de les réallouer en majorité à de jeunes ménages (300 réalisées sur un objectif initial estimé de l'ordre de 1 500) mais aussi à des investisseurs privés. La poursuite de cette politique par les Gouvernements futurs (des élections législatives sont prévues en juillet 2014) pourrait permettre l'inclusion d'un nombre

significatif de nouveaux ménages au sein des coopératives et devrait être mise en œuvre en priorité dans les zones d'intervention de ces dernières. La contrainte foncière pèse beaucoup moins sur l'accroissement des surfaces plantées en poivre qui est limité essentiellement par le nombre de nouveaux planteurs intéressés et capables de dégager le nombre de jours de travail nécessaires à l'établissement des plantations²⁵.

36. **Les premiers résultats des techniques mises en œuvre au cours du PAPAFA confirment l'importance des marges de progression techniques existantes et permettent de vérifier qu'elles sont à la portée des ménages cibles et des coopératives.** En matière de plantations pérennes, le critère du rendement moyen à l'hectare n'a de pertinence qu'appliqué à un ensemble de plantations « stables » et renouvelées régulièrement ce qui est loin d'être le cas à São Tomé e Príncipe. Les plantations de poivre sont toutes des plantations nouvelles dont la production commence seulement à croître et qui après un pic vers 2020 devront être totalement renouvelées avant 2030. Les plantations de café sont plus anciennes que la durée optimale de vie des caféiers (de l'ordre de 15 ans²⁶) et beaucoup de plants sont manquants. Même avec les appuis du PAPAC, une densité « optimale » et un rythme normal de rénovation (donc un état « stable ») ne seront rejoints qu'après la fin du Projet. C'est également le cas pour les plantations de cacao, même si leur durée de vie est nettement plus longue (une quarantaine d'années) et que les différentes techniques et intensité de taille et le greffage « sur pied ancien » permettent en partie de surseoir au remplacement des plants et de les « régénérer ».
37. Il est cependant possible compte tenu de ce qui précède de citer quelques chiffres qui illustrent l'importance des marges de manœuvre « accessibles ». En cacao, on estime que les stratégies extensives de cueillette menées à São Tomé hors coopératives correspondent au mieux à un rendement moyen de l'ordre de 115 kg de cacao sec par ha. Il a atteint, en 2013 sur les 4 400 ha de la zone CECAB, un peu plus de 200 kg par ha et devrait pouvoir du seul fait des replantations dépasser en régime de croisière (après 2030) des niveaux de l'ordre de 300 à 400 kg par hectare voire nettement plus élevés. La situation est du même type pour le café arabica. La production de cueillette correspond à environ 25 kg de café vert par ha alors que dans des conditions agro-écologiques, des systèmes de production et des types de produits (« bio » et qualité) comparables des rendements supérieurs à 500 kg/ha sont possibles. Les montées en production, observées sur les premières parcelles de poivre plantées avec l'appui du PAPAFA sont, compte tenu des sécheresses de 2010 et 2011, conformes aux attentes.
38. **Ces seules filières ne permettront de valoriser la totalité du patrimoine foncier national et d'offrir des opportunités à la totalité des ménages ruraux pauvres.** Ces filières ne peuvent être développées que dans les zones à pluviométrie intermédiaire du pays. Elles ne sont pertinentes ni pour les zones les moins humides (700 à 1 300 mm par an²⁷) ni pour les plus humides (>3 000 mm). Si la population des zones les plus humides est limitée (environ 1 000 ménages) et croît faiblement (moins de 1% par an), les zones les plus sèches plus peuplées sont la cible privilégiées des migrations internes de populations particulièrement importantes au cours des deux dernières décennies (plus de 6 000 ménages et une croissance démographique supérieure à la moyenne nationale de 2,45% par an). L'intensification de l'élevage porcin (déjà pratiqué de façon traditionnelle) pourrait constituer une opportunité pour les zones les plus humides. Des aliments amylacés y sont disponibles et les sous produits de l'huilerie de palme qui devrait entrer en production en 2017 pourraient fournir un complément protéique (tourteaux de palmiste). Les zones plus sèches permettent en théorie des cultures plus diversifiées (toutes cultures annuelles, canne à sucre, maraichage, etc.). Elles ne peuvent

²⁵ Le PAPAC comme le PAPAFA intervenant pour leur rendre accessible le matériel végétal initial (tuteurs et plants).

²⁶ Il est possible de renouveler les plants ou d'effectuer un recépage du plant ancien, les deux techniques se traduisent cependant par une perte temporaire de production de quelques années.

²⁷ Dans certaines conditions de couvert végétal et d'humidité de l'air, l'irrigation peut cependant permettre la culture du cacao à moins de 1 500 mm par an.

cependant être réalisées avec des niveaux acceptables de rendements et de sécurisation (pour valoriser de façon « optimisée » ces superficies agricoles limitées) sans irrigation (voir Appendice 4).

39. **Justification d'une nouvelle intervention du FIDA.** La nouvelle intervention du FIDA se situerait dans le prolongement des projets précédents en appui à une petite agriculture familiale performante fortement créatrice de valeur ajoutée nationale, durable et respectueuse des ressources naturelles. Au cours des six années envisagées les principaux axes d'interventions seraient :
- i. la consolidation des filières de production dont le développement a été amorcé avec l'appui du PAPAFPA et notamment celle de la viabilité institutionnelle et financière des trois coopératives les plus jeunes créées en 2009-2010 ;
 - ii. l'accroissement d'échelle de l'impact de ces trois coopératives (ou filières) mais aussi de la CECAB créée en 2003, par l'inclusion de nouveaux ménages pauvres et l'accroissement de la part de ménages s'affranchissant de la pauvreté au sein de leurs membres actuels ;
 - iii. le test et la mise au point de nouveaux types d'interventions visant à permettre à de nouveaux ménages ruraux pauvres, essentiellement ceux situés en dehors des zones les plus propices au cacao, poivre ou café *arabica*, d'accéder à des sources de revenus nouvelles.
40. **Alignement.** Cette intervention sera totalement en ligne avec les stratégies et politiques nationales en matière de réduction de la pauvreté, développement rural et sécurité alimentaire, et gestion durable des ressources naturelles, protection de la biodiversité et gestion du risque climatique, tel qu'énoncés dans le contexte de: la **Seconde Stratégie Nationale de Réduction de la Pauvreté** (2012-2016), la **Lettre de Politique Agricole et de Développement Rural** (2006) et la **Stratégie Nationale de Sécurité Alimentaire** (2012) ; la **Loi sur l'Environnement** et celle sur la **Conservation de la Flore, de la Faune et des Aires Protégées** et la **Stratégie Nationale et son Plan d'Action pour la Biodiversité**. En outre, le PAPAC sera totalement en cohérence avec les options exposées par le Gouvernement dans sa déclaration de **Politique Générale** en février 2013. Ce projet se situera en cohérence et complémentarité avec les interventions des autres partenaires au développement, notamment celles envisagées par la Commission Européenne dans le cadre du XI^e FED et de la Banque Africaine de Développement avec lesquelles des partenariats seront envisagés. Elle comptera avec la poursuite de la collaboration directe, initiée depuis les années 1990 avec l'Agence Française de Développement.

II. Description du projet

A. Zone d'intervention et groupe cible du projet

41. **En termes de zone d'intervention**, le PAPAC pourra intervenir sur l'ensemble du territoire national.
42. **Groupe cible** : La population rurale pauvre du pays est estimée à environ 37 000 habitants ou 9 300 ménages. A l'intérieur de celle-ci, deux groupes prioritaires sont distingués : les jeunes ménages (environ 4 300 ménages) et les femmes chef de ménages monoparental ou monoparental élargi (environ 1 800). *Le groupe cible du PAPAC* sera constitué d'environ **4 750 ménages (18 500 membres)** soit de l'ordre de la moitié des ménages ruraux pauvres) qui seront bénéficiaires directs du projet. Il comprendra environ **un tiers (1 650) de jeunes ménages** et **un tiers (1 670) de ménages dont le chef est une femme** (monoparentaux ou autres). Seulement la moitié de ce groupe cible (2 400 ménages) sera constitué par des familles déjà bénéficiaires du PAPAFPA.

43. Du fait de la croissance démographique et de la quasi-impossibilité d'étendre les surfaces cultivées, les jeunes ménages sont de plus en plus poussés vers le milieu urbain (la capitale notamment) où les opportunités d'emploi sont largement insuffisantes. L'apparition et la montée continue de la pauvreté urbaine est une des évolutions majeures de la dernière décennie. En outre la redistribution des terres ayant été réalisée il y a une vingtaine d'années un nombre croissant de familles doivent gérer une transition délicate entre les générations, un partage des parcelles entre les différents enfants d'un attributaire initial n'étant ni possible juridiquement, ni souhaitable dans une perspective de viabilité technico-économique des exploitations. Le Gouvernement s'est engagé dans une politique volontariste de réattribution de parcelles abandonnées à de jeunes ménages (objectif 1 500) issus du milieu rural qui devrait permettre une valorisation meilleure du capital foncier limité disponible. En effet ces jeunes, élevés sur les parcelles reçues par leurs parents, constituent des groupes particulièrement dynamiques qui recherchent activement des possibilités de professionnalisation²⁸ dans l'agriculture.
44. La redistribution des terres et l'accession de nombreuses familles à un habitat individuel, hors des bâtiments collectifs des plantations, ont modifié de façon complexe la structure des ménages et les relations entre hommes et femmes. Même si les ménages nucléaires semblent plus nombreux et stables et si les femmes chef de ménage ont eu lors de la redistribution des terres un accès équitable au foncier, les ménages dont le chef est une femme restent plus vulnérables, les femmes n'ont pas encore atteint un niveau équitable de participation aux responsabilités, et une part encore non négligeable des femmes n'a qu'une maîtrise partielle de leurs revenus propres.
45. La **stratégie de ciblage** du projet (Appendice 2) combinera : i) la consolidation de la situation des familles déjà incluses dans les filières appuyées par le PAPAFA mais qui ne sont pas encore sorties de la pauvreté ; ii) l'extension des zones desservies par les quatre coopératives mises en place avec l'appui du PAPAFA, et donc l'inclusion de nouvelles familles vulnérables; iii) la facilitation dans les zones desservies par ces coopératives et les zones d'extension de l'installation des jeunes ménages auxquels les parents transmettent leurs parcelles ; iv) l'inclusion de nouveaux jeunes ménages dans les zones déjà desservies et les zones d'extension (en fonction des disponibilités foncières qu'il s'agisse de développement de nouvelles parcelles ou de réattribution) ; (v) la diversification vers des activités capables de créer des opportunités durables de revenus substantiels pour de nouvelles familles cibles notamment dans les zones agro-écologiques peu propices aux filières café *arabica*, cacao ou poivre (zones les plus humides et les plus sèches).
46. La **stratégie de genre** du PAPAC comprendra : i) l'amélioration de l'accès des femmes aux filières appuyées notamment par des systèmes de production et des techniques réalisables par les femmes ou des mesures d'appui spécifiques permettant de dépasser les obstacles liés à la pénibilité, ii) l'accroissement de la représentation et de la participation des femmes dans les instances de décision et les corps techniques au sein des associations et coopératives, iii) la désignation d'un point focal genre au sein de l'équipe technique de l'UGP –voir Appendice 2.
47. La **redistribution de parcelles abandonnées à de jeunes ménages pauvres issus du milieu rural** constitue à ce jour, au moins dans les zones d'interventions actuelles ou futures des coopératives soutenues par le PAPAC, la stratégie optimale de valorisation du capital foncier agricole limité du pays (voir ci-dessus). Elle est totalement cohérente avec la stratégie de ciblage du Projet et devra donc, à ce titre, être mise en œuvre sur l'ensemble de ces zones et continuer à être endossée et reprise par le Gouvernement au moins durant la mise en œuvre du Projet. L'accession des jeunes ménages ruraux à des parcelles agricoles pourra en outre être améliorée par des mesures permettant de faciliter, de rationaliser et de formaliser la transmission des parcelles d'une génération à l'autre. Ces mesures ne requièrent pas la

²⁸ Ils sont par exemple très présents au sein des élus et « sociétaires-techniciens » des coopératives appuyées par le PAPAFA.

transformation des titres fonciers provisoires actuels en titres définitifs, pleinement et totalement librement négociables. Le modèle actuel de commission paritaire associant le Gouvernement à des organisations représentatives des agriculteurs et des communautés rurales pourrait sans doute être amélioré mais constitue un point de départ utilisable.

B. Objectifs de développement et indicateurs d'impact

48. **L'objectif global** du Projet sera de continuer le chemin entrepris par le PNAPAF puis le PAPAFA dans la réduction de la pauvreté rurale et l'insécurité alimentaire. Son **objectif spécifique** sera de : « fournir à **4 750 ménages ruraux (soit 18 500 habitants)** les plus vulnérables des opportunités durables d'accès à des revenus issus de la valorisation équitable de leurs productions végétales et animales sur des marchés de « niche » à l'exportation et sur le marché interne ».
49. **Impact attendu et indicateurs à utiliser**²⁹ : Il est attendu que jusqu'à son achèvement prévu en 2020 que le projet touche directement 4 750 ménages (soit 18 500 habitants) dont 1 650 jeunes ménages et 1 670 ménages dont le chef est une femme, ii) qu'il contribue à la réduction du taux de malnutrition des enfants de moins de 5 ans en milieu rural de 29 % à 25 %, iii) que la part de ménages connaissant des périodes de disette diminue de 48% à 40%, iv) qu'une part croissante (de 54% à 60%) des familles accède à des biens d'équipement ménagers et à un habitat décent, v) que la moitié des ménages ruraux pauvres bénéficie d'au moins une opportunité d'accès à des sources de revenus monétaires appuyée par le projet, vi) que la production agricole exportée s'accroisse (en particulier pour les filières déjà lancées avec l'appui du PAPAFA, de 1 000 à 1 700 tonnes de cacao « bio », de 10 à 30 tonnes de café arabica « bio » et de 15 tonnes à 175 tonnes de poivre blanc « bio ») et vii) qu'au moins les trois quarts (75%) de la valeur FOB de ces exportations revienne directement aux ménages cibles.

C. Effets et Composantes

50. Le Projet sera organisé en quatre composantes :
- i. développement des plantations familiales ;
 - ii. consolidation des organisations de producteurs ;
 - iii. nouveaux types d'intervention ;
 - iv. coordination, gestion et suivi-évaluation.

Composante I : Développement des plantations familiales

51. Le but de la composante « développement des plantations familiales » sera de permettre à *environ 3500 ménages cibles de disposer à la fin du projet d'une exploitation agricole viable et professionnelle dans les filières déjà appuyées au cours du PAPAFA (cacao, café et poivre).*
52. Les résultats attendus de cette composante seront : i) l'inclusion de nouvelles communautés (10 pour le cacao) et/ou de nouveaux planteurs (800 pour le cacao, 200 pour le café et plus de 200 pour le poivre) au sein des associations et des quatre coopératives existantes (CECAB, CECAQ-11, CECAFEB et CEPIBA), ii) la création, la rénovation, la densification et l'amélioration des plantations (réhabilitation de 2200 ha de cacao, 320 ha de café et 10 ha de poivre); iii) la professionnalisation technico-économique des planteurs (au moins 4,500 entre existants et nouveaux); iv) la viabilité des exploitations (technique, économique et agro-écologique) et de l'économie et de la sécurité alimentaire des ménages (revenus complémentaires, systèmes de production diversifiés, sécurité foncière...).

²⁹ Les valeurs citées sont celles attendues en 2020 (l'année de la fin du PAPAC) cependant l'impact direct d'une part importante des appuis du projet ne se manifestera qu'au-delà de cette date.

53. La mise en œuvre des activités de cette première composante sera faite à l'aide d'une stratégie spécifique concordée entre le PAPAC et chacune des 4 coopératives déjà appuyées dans le cadre du PAPAFA et qui sera axée sur l'utilisation de "conventions de partenariat" sur trois ans. Les coopératives pourront, si elles le souhaitent, associer certains de leurs partenaires (commerciaux, financiers, techniques...) à cette convention. Cette convention sera complétée, sur une base annuelle, par un « Contrat Annuel d'Objectifs » négocié de gré à gré entre la coopérative et le PAPAC sur la base d'une version mise à jour annuellement du Plan d'Affaires de chaque coopérative. Les principaux éléments de ces stratégies, dont, à titre indicatif, des perspectives en termes de produits et de résultats envisagés (nombre de planteurs nouveaux et anciens, superficies, nombre de plants installés, etc.), sont précisés en Appendice 4. Les appuis du PAPAC porteront essentiellement sur : i) l'identification du matériel végétal local le plus performant ; ii) la production à partir de celui-ci de plants ou greffons par des pépiniéristes membres des coopératives ; iii) la mise en place de ce matériel selon des pratiques de culture biologique, en plantations nouvelles, en remplacement de plants anciens ou en re-densification ; iv) des pratiques culturales améliorées (taille, fertilisation organique, etc.) ; v) la formation des planteurs à ces techniques par des membres des coopératives « sociétaires-techniciens » ayant reçu des formations spécifiques.
54. Les coopératives mettront en place des politiques et des appuis intensifs différenciés en cohérence avec la stratégie de ciblage du projet, notamment pour: i) faciliter l'installation de jeunes ménages (parcelles nouvelles, réattribution de parcelles abandonnées, transmission entre générations au sein de la famille), ii) permettre aux femmes chefs de ménage un accès équitable aux bénéfices (appuis spécifiques pour limiter ou contourner la pénibilité de certaines tâches par exemple), iii) promouvoir la progression technique et économique des ménages les plus vulnérables.
55. Dans le cadre de cette composante, le PAPAC financera : i) des travaux, ii) du matériel végétal, des équipements (dont transport) et des intrants organiques, iii) des coûts de formation, iv) des coûts de mise en œuvre directement liés à ces volets.
56. Comme souligné ci-dessus, ces appuis seront mis en œuvre par le biais des coopératives avec lesquelles le PAPAC établira des conventions de partenariat sur trois ans (voir ci-dessous et Appendice 5). Cette composante sera suivie et administrée (20 % de son temps de travail environ) par le responsable technique placé au niveau de l'UGP (voir ci-dessous Composante II).

Composante II : Consolidation des Organisations de Producteurs (OP)

57. Le but de cette composante sera d'amener les quatre coopératives et les associations liées à celles-ci à être de plus en plus performantes, robustes (institutionnellement et financièrement) et « connectées durablement et équitablement » avec des partenaires extérieurs (commerciaux et techniques).
58. Cette composante comprendra trois volets : i) infrastructures rurales, ii) appui à l'organisation et à la gestion des OP, iii) renforcement du cadre commun aux différentes OP.

Volet I : Infrastructures rurales

59. A la suite de l'expérience acquise et des leçons apprises dans le cadre du programme PAPAFA, une unité "infrastructures rurales", placée au sein de l'UGP³⁰, continuera à œuvrer pour soutenir les coopératives et les associations appuyées par le PAPAC. En particulier, dans le cadre de ce volet, les tâches de cette unité porteront sur la prise en charge totale ou partielle de la réalisation d'infrastructures rurales économiques (séchoirs, magasins, etc.) définies au sein de chaque stratégie spécifique (pour les quatre coopératives et pour les OP éventuelles créées dans le cadre des volets de diversification).

³⁰ Similaire à l'équipe FIC du PAPAFA.

60. Le mode de fonctionnement de cette unité sera pleinement similaire à celle utilisée avec le PAPAFA (le manuel d'exécution du FIC élaboré dans le contexte de ce programme sera aussi utilisé dans le contexte du PAPAC)³¹. Le coût de fonctionnement de l'équipe de cette unité, qui sera la seule responsable de l'appui à la maîtrise d'ouvrage, sera prise en charge par le PAPAC. Cette unité pourra en outre, comme il en a déjà été le cas avec le PAPAFA, intervenir pour appuyer la réalisation d'autres infrastructures compatibles avec la stratégie du PAPAC et financées dans le cadre d'autres projets ou programmes. Il sera alors demandé à ces derniers de contribuer aux coûts de fonctionnement de l'équipe et de définir des procédures compatibles avec celles définies dans le cadre du PAPAC. Le PAPAC pourra également appuyer le renforcement des capacités de l'équipe afin de maîtriser de nouveaux types d'infrastructures (irrigation notamment), que leur réalisation soit ou non financée dans le cadre du PAPAC.

Volet ii : Appui à l'organisation et la gestion des OP

61. L'appui à l'organisation et à la gestion des OP visera à doter les coopératives des compétences nécessaires à leur autonomie en matière d'organisation des opérations, de gestion administrative et financière, de planification stratégique et de négociation commerciale. Une liste précise de ces compétences a été établie (voir Appendice 4) à l'occasion de la préparation, appuyée par le PAPAFA, des versions initiales de Plans d'Affaires endossés en 2013 ou 2014 par chaque coopérative. En fonction des besoins communs à plusieurs coopératives ou spécifiques à chacune, le PAPAC appuiera: i) des formations dispensées par les membres de l'équipe technique ou de la cellule administrative et financière du Projet ou par des intervenants extérieurs ; ii) le développement et la mise en place d'outils et/ou des méthodes d'organisation et/ou de gestion (de coopératives/associations, de données etc). Pour la première moitié du PAPAC, l'accent sera notamment mis sur trois thèmes prioritaires d'intérêt communs à l'ensemble des coopératives : i) la mise à jour annuelle et le perfectionnement des plans d'affaires ; ii) la création et/ou le renforcement, au sein de chaque coopérative, de la fonction de conseil technico-économique aux exploitations familiales, iii) la création et/ou le perfectionnement de bases de données de suivi/gestion opérationnelle.
62. Les Plans d'Affaires évolutifs des quatre coopératives (dont la préparation a débuté dans le contexte du PAPAFA) joueront un rôle central dans la stratégie de renforcement des capacités des coopératives mêmes. Au-delà de leur intérêt direct comme outil de planification interne et de négociation avec les partenaires extérieurs, ils seront utilisés à la fois comme support de formation et de capitalisation des compétences acquises. En outre, les appuis du PAPAC seront transférés aux coopératives sur la base de conventions triennales et de contrats annuels d'objectifs basés sur cette mise à jour régulière des plans d'affaires (voir Appendice 5). Cela permettra de garantir la cohérence entre les appuis du projet et la stratégie d'entreprise des coopératives mais surtout constituera une incitation forte pour que les coopératives s'engagent dans cette logique de professionnalisation. Cette action sera de la responsabilité de l'équipe technique du PAPAFA et notamment de l'assistant technique prévu sur financement AFD.
63. L'approche du PAPAC en matière de conseil technico économique sera de permettre à chaque coopérative de disposer: i) d'une méthodologie et d'outils de collecte de données, de suivi et d'analyse, dont le noyau sera commun à l'ensemble des coopératives et ii) d'un groupe d'agents (techniciens salariés et surtout « sociétaires-techniciens ») capables de les mettre en œuvre avec les paysans. Le PAPAC prendra en charge, outre l'équipe chargée de la mise en œuvre de l'ensemble de la composante au sein de l'UGP (voir ci-dessous), i) des coûts d'assistance technique de court terme pour appuyer la formation initiale et le suivi-orientation méthodologique sur l'ensemble de la durée du Projet ; ii) des équipements bureautiques et du matériel.

³¹ L'Appendice 11 donne elle aussi des exemples sur les modalités opératives à être utilisées par cette unité "infrastructures rurales".

64. Le Projet appuiera les OP à se doter d'outils de gestion opérationnelle performants (fichiers planteurs, fichiers parcelles, traçabilité/suivi des flux physiques, etc.). Le PAPAC financera, outre l'équipe chargée de la mise en œuvre de la composante au sein de l'UGP, i) les logiciels nécessaires (achats ou licence sur l'ensemble de la durée du projet) ; ii) des équipements bureautique, iii) des frais de formation et d'assistance technique court terme.
65. De nouvelles priorités pourront être définies lors de l'examen à mi-parcours du Projet (en 2018).
66. Le PAPAC fournira aussi un appui institutionnel temporaire et/ou dégressif aux coopératives n'ayant pas encore atteint leur point d'équilibre d'exploitation. Le PAPAC pourra financer des coûts d'équipement, des formations ou prestations de services, des coûts opérationnels ou de personnel. En particulier le Projet contribuera à la prise en charge par chacune de ces coopératives d'un Directeur Exécutif ayant le profil adéquat.
67. Le PAPAC prendra en charge des coûts liés à l'intégration de l'île de Príncipe au sein des activités appuyées par le Projet (suivi, par les coopératives, des associations membres situées à Príncipe, participation de représentants de ces dernières aux réunions et activités clés des coopératives, point focal PAPAFA à Príncipe et petit bureau).

Volet III : Renforcement du cadre commun aux différentes OP

68. Le PAPAC appuiera un certain nombre de fonctions ou de thèmes intéressant l'ensemble des filières soutenues. Initialement il s'agira (à revoir lors de l'examen à mi-parcours) : i) de partenariats internationaux entre OP, ii) du cadre commercial et d'appui à la prospection de marchés, iii) d'un test de réalisations d'achats communs entre coopératives, iv) de conseil juridique (droit national et international).
69. Le PAPAC pourra contribuer à l'établissement, à l'animation et aux coûts directs d'un partenariat entre chacune des coopératives et une organisation du même type située dans un autre pays. Des partenariats de ce type ont déjà été initiés dans le cadre du PAPAFA (planteurs équatoriens pour la CECAB, mexicains pour la CECAFEB et malgaches pour la CEPIBA) et ont confirmé la nécessité et l'efficacité de ce type d'échanges pour dépasser notamment les contraintes de l'insularité.
70. Le PAPAC contribuera à améliorer la position commerciale d'une ou de l'ensemble des coopératives. Le PAPAC pourra contribuer à : i) la mise en place d'instruments de type IGP (ou autres instruments de propriété intellectuelle, d'image et/ou de marque commerciale) ; ii) à des études de marchés, des participations à des foires, des campagnes de promotion de l'image du pays et/ou des produits sur des marchés cible, des recherches de partenaires, etc.
71. Le PAPAC appuiera les coopératives à développer et tester la réalisation, en commun, d'achats (services, intrants et matériels). Initialement, le PAPAC prendra en charge le coût d'un cadre national chargé des achats placé au sein de l'UGP (temps partagé avec les achats directs du PAPAC). A la mi-parcours, la possibilité de pérenniser cette fonction dans un cadre « inter-coopératives » sera envisagée.
72. Le Projet prendra en charge des coûts de conseil juridique pouvant porter sur des thèmes divers. Il pourra s'agir de renforcer la connaissance et la maîtrise, par les coopératives, du droit national (droit du travail, fiscalité, etc.) ou international (commerce international, etc.) mais aussi d'appuyer les coopératives à élaborer des positions/contributions communes en vue de la mise à jour de certains textes nationaux (loi sur les coopératives, foncier, fiscalité, IGP, etc.).

Equipe technique de l'UGP

73. Pour la mise en œuvre de ces deux derniers volets (II et III), le PAPAC prendra en charge sur la durée du Projet, les coûts (équipement, fonctionnement et personnel) d'une équipe technique placée au sein de l'UGP. Cette équipe sera renforcée au moins pendant la première moitié du

projet (2015-2017) par un assistant technique de long terme, de profil agroéconomiste, financé par l'Agence Française de Développement (AFD).

Composante III : Nouveaux types d'interventions

74. Deux domaines nouveaux d'intervention ont été identifiés pour la première moitié du PAPAC :
- i. l'introduction dans le pays de matériels et techniques de micro-irrigation ;
 - ii. le test et la mise en place de circuits courts de production et transformation de viande porcine et de volailles de qualité pour le marché interne demandeur de ce type de produits.
75. Ils se situent dans le cadre d'une vision à moyen et long terme des évolutions, opportunités et défis à venir pour le secteur rural du pays. Les filières végétales (systèmes paysans et coopératives) soutenues de façon intensive par le PAPAFA et le PAPAC devraient, à l'issue du PAPAC atteindre un stade de consolidation et d'autonomie de développement. Compte tenu des surfaces agricoles limitées dont dispose le pays, la création de nouvelles sources d'emplois durables et rémunérateurs dans le secteur rural passera forcément par une valorisation plus intensive de ce patrimoine foncier et donc notamment par :
- i. l'irrigation (distribution régulière à la plante garantie et bonne valorisation des ressources en eau substantielles mais néanmoins limitées) nécessaire à l'amélioration et à la sécurisation des filières actuelles mais constituant aussi un préalable à l'entrée dans de possibles nouvelles filières d'exportation avec une compétitivité suffisante ;
 - ii. et l'élevage (même si les contraintes, notamment la dépendance d'une part importante d'aliments importés, restent fortes).
76. Contrairement aux deux premières composantes qui répliquent ou approfondissent des actions déjà réalisées ou amorcées avec l'appui du PAPAFA, cette troisième composante aura une **dimension innovatrice**. Elle s'appuie sur l'expérience acquise par le FIDA dans d'autres contextes pour la micro-irrigation (avec le projet SCAMPIS voir Appendice 3) et l'élevage et pour ce dernier sur les premiers résultats de pilotes techniques mis en place à São Tomé à partir de 2013.
77. Le volet irrigation est conçu en cohérence et complémentarité avec les investissements envisagés par la BAfD (et peut être l'Union Européenne). Par contre, le volet élevage s'appuie sur les acquis de l'appui de la BAfD au sous secteur au cours des dix dernières années.
78. Il est attendu que cette composante puisse contribuer, à terme, à permettre à environ 1 100 ménages (soit quelques 4,300 personnes) d'accéder à de nouvelles opportunités durables de revenus monétaires et/ou de renforcer la rentabilité d'activités qu'ils pratiquent déjà.

Micro-irrigation

79. L'irrigation est nécessaire pour permettre la mise en valeur des zones de moindre pluviométrie qui sont aussi les plus propices à la diversification des productions végétales. Elle permet en outre de sécuriser et d'accroître la production sur les parcelles déjà existantes dans des zones plus humides (maraichage, poivre, cacao, fruitiers, etc.). A l'horizon 2025, il apparaît souhaitable et possible d'envisager l'équipement d'environ 1500 ha supplémentaires en systèmes gravitaires de captage (en amont), canalisation et amenée d'eau à des parcelles (en aval). Des partenaires tels que l'UE et la BAfD ont déjà manifesté leur ouverture pour intervenir sur ce type d'infrastructures. Leur intérêt devrait être formalisé dans les tous prochains mois.
80. La stratégie du PAPAC sera d'intervenir en complément de ces interventions en valorisant l'expérience acquise par le FIDA dans le cadre du projet SCAMPIS (voir Appendice 3) qui a porté sur la diffusion couronnée de succès de matériels de micro-irrigation (distribution directe de l'eau à la plante) performants et peu coûteux au sein de populations rurales pauvres en Inde, au Guatemala et au Madagascar. La socialisation et l'adoption de cette technologie par

les populations cible du FIDA au cours du PAPAC devrait, outre les impacts directs, leur permettre de mieux accéder ensuite à de nouvelles opportunités de diversification qui pourraient voir le jour à moyen ou plus long terme (reprise d'exportation de produits maraichers vers la sous-région, fleurs, épices, etc.).

81. Le PAPAC prendrait en charge i) des coûts de tests et démonstration de différents types de matériel, ii) et d'exposition de personnes ressources nationales à des expériences pertinentes dans d'autres pays, iii) l'importation et la diffusion à coût bonifié de matériels (de l'ordre de 20 ha soit environ 1500 familles), iv) les coûts d'appuis ponctuels fournis par de personnes ressources extérieures (fabricants ou grossistes, paysans, techniciens, etc.), v) l'appui au démarrage d'une petite capacité nationale d'importation et distribution de ces matériels, vi) une petite cellule chargée spécifiquement de ce volet au sein de l'UCP.

Viande de porc et volailles de qualité

82. L'expérience appuyée par le PAPAFA pour permettre à des pêcheurs et revendeuses de poisson issus des groupes cible de répondre à la demande de poisson de qualité des consommateurs aisés de la capitale a montré i) l'effectivité de cette demande et donc l'existence d'un marché pour des produits de qualité vendus à des prix plus élevés mais aussi ii) l'inadaptation du modèle (associations/coopérative) développé pour les filières d'exportation pour ce type de circuit local³².
83. Pour développer des modèles économiques adaptés et en s'appuyant sur les tests techniques initiaux entrepris avec l'appui du PAPAFA, le PAPAC appuiera deux opérations pilotes visant à tester la faisabilité de modèles du type « contract farming » associant dans chaque filière, pour une activité d'embouche, un producteur/transformateur privé national et des ménages paysans appartenant au groupe cible du PAPAC. Deux partenaires privés (un par filière) ont été identifiés au cours de la préparation du Projet sur la base de leur technicité et expérience de la production (naisseurs et emboucheurs), transformation et commercialisation et de leur motivation à tenter l'expérience avec l'appui du Projet. Une première phase de trois ans impliquera une cinquantaine de ménages dans chacune des deux activités. Son objectif sera de parvenir à une évaluation fiable de la faisabilité ou non, technique mais surtout économique et commerciale du modèle dans le contexte de São Tomé. Au cours de cette phase test, les appuis du PAPAC pourront porter sur tous les segments de la filière et non seulement sur l'appui aux producteurs. Ils pourront contribuer à couvrir des coûts d'équipement (paysans et transformateur), d'appui conseil technique et à l'organisation des producteurs ainsi que pour chaque filière une dotation initiale en intrants (aliments protéiques non disponibles localement).
84. A l'issue de cette phase test, si la faisabilité technique, économique et commerciale du modèle est vérifiée, le PAPAC pourra appuyer l'inclusion de nouveaux ménages issus des groupes cibles dans le dispositif avec les mêmes partenaires (ou sa reproduction avec d'autres partenaires privés).

Composante IV : Unité de Gestion du Projet

85. Comme dans le cas du PAPAFA, le PAPAC sera mis en œuvre par une Unité d'Exécution du Projet (voir ci-dessous le chapitre "Exécution du projet" et l'Appendice 5) dont les coûts d'équipement, de fonctionnement et de personnel seront assumés par le Projet. Elle aura une structure identique à celle du PAPAFA : i) direction, ii) cellule infrastructures, iii) cellule suivi et évaluation, iv) cellule administrative et financière et elle comprendra en outre une (v) cellule technique. Les personnels pris en charge sur d'autres financements (GEF, BAfD, AFD) seront intégrés à ces cellules de manière à garantir la cohérence et l'additionnalité des différentes contributions.

³² Le modèle coopérative/associations initialement prévu a évolué « naturellement » vers un modèle de micro-entreprise fonctionnel mais géré par une demi-douzaine de collectrices.

86. Le projet prendra également en charge les frais liés à la participation de représentants de l'île de Príncipe (Gouvernement Régional et/ou membres des coopératives) aux réunions clé du PAPAC.

D. Conformité aux politiques du FIDA

87. La stratégie générale du PAPAC, de même que les options techniques et les approches appuyées sont conformes (voir Appendice 12) avec les politiques du FIDA en matière i) de ciblage et de genre (voir ci-dessus et Appendice 2), ii) de conseil agricole et d'organisation du monde rural, iii) de services financiers, iv) de collaboration avec le secteur privé et v) de gestion durable des ressources naturelles.
88. Le PAPAC vise la constitution et/ou le renforcement d'organisations de producteurs durables aptes à promouvoir les intérêts des populations cibles. La fonction de conseil agricole est développée au sein de ces organisations de producteurs. Les techniques agricoles promues sont durables et sans risques sanitaires pour les producteurs et les consommateurs. Les appuis du projet contribueront à renforcer la sécurisation foncière (déjà d'un niveau satisfaisant dans le pays) des populations cibles.
89. Même si du fait de l'échec de la tentative appuyée dans le cadre du PNAPAF au cours des années 1990, il n'existe pas aujourd'hui dans le pays d'offre de services financiers ruraux adaptés aux populations cibles, le PAPAC, le contexte national n'ayant pas encore suffisamment évolué (demande solvable insuffisante, développement trop coûteux et risqué, secteur financier national fragile), misera sur une stratégie alternative en appuyant les coopératives à consolider leur gestion et leur situation financière et ainsi leur capacité de négociation avec leurs acheteurs (avance sur récolte notamment), le secteur bancaire formel et/ou des organisations internationales de finance équitable. En outre l'analyse des flux de caisse des ménages de référence et le conseil technico économique permettront de mieux cerner et prévoir les besoins de financement des ménages (calendrier annuel notamment) et d'adapter les stratégies des coopératives en conséquence.
90. Les systèmes de production des quatre coopératives appuyées par le PAPAC sont des systèmes certifiés « biologiques » et des systèmes dits « à trois étages » (couverture arborée, plante à vocation commerciale de port intermédiaire, plante herbacée de couverture) reconnus être parmi les meilleures pratiques en matière de gestion durable des eaux, des sols (contrôle de l'érosion et du ravinement) et de la biodiversité. L'introduction de ces systèmes dans le pays (et la preuve apportée de leur viabilité économique ont largement contribué à éliminer l'utilisation contrôlée ou non de pesticides dangereux qui dans le passé constituait un risque écologique et sanitaire majeur. La mise en œuvre du projet n'entraînera pas d'accroissement des risques écologiques identifiés (abattages, chasse et extraction d'inertes incontrôlés, dégradation des zones de mangrove et des ressources halieutiques). Par contre, elle renforcera la capacité de résilience face aux aléas et évolutions climatiques. Le projet ne devant pas entraîner d'impacts négatifs en matière environnementale et sociale sera par conséquent classé dans la **catégorie B**.

III. Exécution du projet

A. Approche

91. La **capacité locale de mise en œuvre** construite progressivement au sein des UGP du PNAPAF (1995-2002) puis du PAPAFPA (2003-2015) constitue un acquis stratégique de ces deux projets. Du fait de la petite taille du pays et du montant limité du financement, les coûts minima de ces unités représentent nécessairement une part plus importante des coûts totaux du projet que dans d'autres pays plus vastes où des économies d'échelle sont possibles notamment en focalisant les projets sur un nombre limité d'actions de plus grande ampleur.

Cette capacité de mise en œuvre combinée avec la constance et la qualité de la stratégie et de l'approche des deux projets ont incité d'autres bailleurs (AFD, BafD, CE, Taiwan) à nouer des relations de partenariat avec le Projet.

92. Le PAPAC prolongera cette logique en adoptant une organisation et de façon générale des modalités de mise en œuvre similaires. En particulier, les activités nouvelles (diversification, appuis « transversaux » aux coopératives...) seront portées au moins initialement par des équipes « projet » de petite taille.
93. Par contre les activités de développement des plantations familiales, exécutées par des « équipes-projet » durant le PAPAFA, seront mises en œuvre directement par chaque coopérative, dans le cadre d'une logique partenariale contractuelle avec le projet, qui devra contribuer à promouvoir la responsabilisation, l'autonomie et le renforcement institutionnel de ces coopératives. Cette logique pourra être étendue à d'autres activités en cours de projet. En outre le PAPAC appuiera la constitution et la consolidation, autour de chaque coopérative, d'un réseau de partenaires (commerciaux, techniques, financiers...).

B. Cadre organisationnel

94. **Le MADRP assurera la tutelle du Projet.** Le MADRP créera, par arrêté, un *Comité de Pilotage* (CP) du Projet. Il sera présidé par un représentant du MADRP et constitué de représentants du Ministère des Finances et du Plan (1), du Ministère des Affaires Etrangères et de la Coopération (1), du Ministère du Commerce (1), de la Région Autonome de Príncipe (1), de la FENAPA (1), de la Chambre de Commerce (1) et de représentants des bénéficiaires directs du PAPAC (3 hommes et 3 femmes dont 1 homme et une femme de Príncipe). Le CP se réunira au moins deux fois par an pour examiner les Plans de Travail et Budgets Annuels et les rapports d'exécution et de suivi-évaluation. L'Unité de Gestion du Projet (UGP) assurera le secrétariat du CP. Des représentants de bailleurs de fonds ou de Projets actifs dans le secteur rural pourront (devront pour ceux qui seront partenaires du PAPAC) être invités par le Président du CP à assister aux réunions du CP.
95. Le MADRP créera par décret une UGP, similaire à celle du PAPAFA : dotée de l'autonomie administrative et financière et fonctionnant selon les règles de gestion axée sur les résultats. L'UGP comprendra, outre une Direction, quatre cellules i) technique, iii) infrastructures, iv) administrative et financière, iv) suivi et évaluation.
96. Le FIDA mettra ses bons offices pour faire en sorte que, à la fin du programme, les biens du PAPAFA en bon état de fonctionnement et/ou pouvant servir au PAPAC lui soient transférés.
97. Pour la mise en œuvre de la composante « Développement des Plantations Familiales » une convention triennale fixera le cadre de partenariat entre le projet et chaque coopérative. Les coopératives pourront, si elles le souhaitent, associer certains de leurs partenaires (commerciaux, financiers, techniques...) à cette convention. Annuellement, cette convention sera précisée par un « Contrat Annuel d'Objectifs » négocié de gré à gré entre la coopérative et le PAPAC sur la base d'une version mise à jour annuellement du Plan d'Affaires de chaque coopérative. Cette modalité sera reconduite pour la seconde moitié du projet. Elle pourra être étendue à d'autres volets ou composantes en cours de projet.
98. Par ailleurs, les coopératives confieront à l'équipe infrastructures rurales de l'UGP l'organisation de la mise en œuvre des infrastructures inscrites dans le cadre de ces conventions et contrats/programmes selon des règles et procédures issues de celles utilisées dans le cadre du FIC du PAPAFA. L'équipe infrastructures rurales du PAPAC pourra comme cela a été le cas au cours du PAPAFA assumer le même type de fonctions pour la réalisation d'infrastructures financées par d'autres bailleurs et/ou projets.

C. Planification, suivi-évaluation, apprentissage et gestion des savoirs

Planification

99. La planification et budgétisation des actions du Projet sera réalisée sur une base annuelle. Le Programme de Travail et Budget Annuel (PTBA) élaboré par l'UGP sera soumis au Comité de Pilotage qui devra en valider la version qui sera soumise au FIDA pour avis de non-objection. L'UGP assurera le secrétariat du Comité de Pilotage et à ce titre devra prendre toutes les mesures nécessaires pour assurer la préparation du PTBA dans les délais convenus avec le FIDA. Les coopératives devront avoir validé formellement la mise à jour annuelle de leur Plan d'Affaires suffisamment tôt pour ne pas retarder le processus.

Suivi-évaluation

100. Le système de collecte, de remontée et de traitement de l'information sur les réalisations du projet (niveau 1) et leur impact (niveau 2) devra permettre de répondre aux normes du FIDA (Système de Gestion des Résultats et de l'Impact -SYGRI-). La collecte et l'élaboration primaires des données seront assurées par les acteurs directement responsables de chaque action et/ou volet. En particulier, les 4 coopératives devront fournir toutes les données relatives aux actions qu'elles mettront en œuvre dans le cadre des Conventions Triennales et des Contrats/Programmes. Les coopératives devront également permettre à la cellule de suivi-évaluation du PAPAC d'utiliser leurs fichiers (notamment planteurs, parcelles, conseil technico-économique) à des fins d'analyse tout en veillant à respecter la confidentialité des informations individuelles. Chaque fois que possible les indicateurs seront désagrégés par genre et/ou composante du groupe cible (jeunes ménages, femmes chefs de ménage).
101. Le système de suivi-évaluation du PAPAC se situera dans la continuité de celui du PAPAFA. Un nombre important d'indicateurs de résultat continueront à être utilisés (nombre de plants rénovés, production, prix, nombre de ménages, etc) pour les activités qui continueront à être soutenues par le PAPAC. L'indicateur en termes de distribution de la valeur ajoutée entre acteurs sera introduit pour les quatre coopératives et les deux opérations en matière d'élevage. Il sera également recueilli au plus tard moins à partir de la seconde moitié du projet sur les productions bénéficiant utilisant la micro-irrigation. Le nombre de ménages utilisant des techniques de production « bio » à même de réduire les émissions de gaz à effet de serre (et les superficies et productions) qui est déjà, de fait recueilli puisque toutes les filières soutenues par les projets (PAPAFA et PAPAC) sont des filières « bio » et utilisent presque exclusivement l'énergie solaire pour la transformation, sera inscrit de façon explicite. De même le nombre de ménages utilisant des techniques économes en eau d'irrigation et l'efficacité/production de cette eau d'irrigation ont été introduits. Certains indicateurs collectés au cours des projets précédents (avant introduction du SYGRI par le FIDA) et qui présentent une pertinence particulière pourront continuer à être suivis. En outre certains marqueurs écologiques qui vont à être utilisés dans le contexte de la composante GEF du PAPAFA (par exemple changements de la densité de certains insectes nuisibles³³ ou associés) pourraient permettre d'illustrer l'efficacité des systèmes « bio » de production appuyés.
102. Des enquêtes d'impact (indicateurs SYGRI de niveau 3 notamment) seront réalisées en début (conjointement avec celle réalisée pour la clôture du PAPAFA) et fin de projet. Le seul recensement agricole réalisé dans le pays datant des années 1990, la première enquête sera réalisée sur un échantillon plus important permettant d'établir un lien de représentativité avec le recensement général de la population de 2012 et de dégager des typologies pouvant servir ensuite de base à des échantillonnages représentatifs plus restreints. Des enquêtes/études spécifiques seront sur cette base réalisées en fonction des besoins. Annuellement, les flux de

³³ Scolyte du café, ou *Selenothrips rubrocinctus* du cacao par exemple.

caisse d'un nombre limité de ménages de référence choisis pour leur pertinence (et non pour constituer un échantillon représentatif) seront suivis.

103. Comme c'était déjà le cas pour le PAPAFA, en particulier afin d'éviter de créer des coûts récurrents pour l'Etat, le système de suivi-évaluation sera mis en œuvre par une cellule spécifique au sein de l'UGP qui aura également un rôle de contrôle direct des réalisations prévues dans les conventions et contrats passés avec les coopératives et associations de producteurs. La fonction de suivi-évaluation sera également étroitement intégrée avec celle d'appui à la gestion opérationnelle et au pilotage stratégique des coopératives et associations (voir composante 2). L'inscription du financement d'un nouveau recensement agricole (le seul réalisé depuis l'indépendance date de 1992) au sein du PIN du XI^e FED a été demandée à la CE par le Gouvernement. Si cela venait à se concrétiser, une collaboration sera organisée entre la cellule de l'UGP et l'équipe chargée de cette opération.

Gestion des savoirs

104. La stratégie du PAPAC en matière de gestion des savoirs sera d'ancrer les compétences au sein d'acteurs locaux durables (paysans, associations et coopératives) non seulement par ses interventions directes mais aussi en contribuant à doter chaque coopérative d'un réseau durable de partenaires et en appuyant, de façon progressive et prudente, une possible, future, mise en réseau de ces coopératives au niveau national.

D. Gestion financière, passation des marchés et gouvernance

105. Le projet disposera d'un compte désigné en EUROS ouvert dans un établissement bancaire acceptable pour le FIDA et d'un compte en Dobras alimenté par la contribution du Gouvernement et les autres ressources du projet. Il aura, si nécessaire, et avec l'accord du FIDA, la possibilité d'ouvrir d'autres comptes pour la gestion de financements externes additionnels (AFD notamment) et pourra également pour répondre à des besoins de transparence et d'efficacité de gestion, ouvrir d'autres comptes en Dobras. Les signataires autorisés pour le compte dédié du projet seront le/la responsable de l'UGP et le/la Responsable Administratif et Financier (RAF) (un troisième signataire sera désigné au sein de l'UGP pour pallier d'éventuelles absences de l'un ou de l'autre). Les demandes de retraits de fonds seront élaborées sous la supervision du responsable de l'UGP et visées par le RAF et par un autre représentant choisi par le Gouvernement (éventuellement Ministère des Finances comme pour le PAPAFA³⁴).
106. Compte tenu du contexte national (petite taille, insularité, nombre limité ou absence de fournisseurs établis localement) des dispositions spécifiques sont prévues pour fluidifier l'exécution du projet et éviter d'alourdir inutilement, les montants des marchés étant limités, l'administration du projet. Elles sont précisées en Appendice 8. Elles comprennent notamment :
- i) le recours à des institutions des Nations Unies pour l'acquisition des équipements courants,
 - ii) des procédures d'achat au meilleur prix sur le marché international ou national plutôt que des procédures d'appels d'offres nationaux ou internationaux plus lourdes³⁵, pour les autres biens.
- En outre la composante « Développement des Plantations Familiales » sera mise en œuvre par chaque coopérative par le canal de "Conventions Cadre" sur trois ans précisées par des "Contrats/programmes Annuels" négociés de gré à gré entre le Projet et chaque coopérative.
107. Un audit global du Projet, répondant aux normes internationales, sera réalisé chaque année par un cabinet sélectionné sur appel d'offres. Il sera demandé à cet audit d'émettre, chaque année, des recommandations détaillées sur les procédures de gestion du Projet. En outre les

³⁴ A confirmer avec le Gouvernement lors de la suite de la préparation du PAPAC.

³⁵ Un certain nombre d'appels d'offres lancés au cours du PAPAFA ont dû être déclarés infructueux faute d'offres éligibles.

coopératives organiseront, selon des termes de référence acceptables par le FIDA, leur propre audit annuel qui couvrira l'ensemble de leurs activités. Le Projet et le FIDA seront destinataires de ces rapports ainsi que des réponses apportées par les coopératives aux observations éventuelles des auditeurs.

108. Conformément aux règles du FIDA (qui ne lui permettant pas de financer des taxes) et aux pratiques existantes, le Gouvernement prendra les dispositions nécessaires pour que tous les contrats et conventions passées et tous les achats réalisés dans le cadre du projet, soient exemptés de taxes. Les exemptions dûment documentées seront prises en compte dans la contribution globale du Gouvernement au projet.
109. Pour assurer la continuité avec l'UGP du PAPAFA, il serait souhaitable de conserver certains personnels clé pour garantir la bonne exécution du PAPAC.
110. En général, les membres du personnel du Projet seront recrutés selon des procédures agréées par le FIDA. Le choix des responsables-clés devra recevoir l'agrément du Fonds. Les contrats seront des contrats de travail salarié à terme dont contenus devront obligatoirement être en ligne avec la loi du pays et prendre en compte les leçons apprises sur ce sujet par le PAPAFA. Les femmes seront encouragées à postuler aux postes techniques à pourvoir dans le cadre du Projet et leur recrutement sera favorisé aux différents postes de responsabilité.
111. Les rapports d'exécution et les audits seront partagés avec l'ensemble des acteurs et partenaires du Projet. Le Projet et le FIDA auront accès aux rapports et audits des coopératives.

E. Supervision

112. La supervision du Projet sera réalisée, annuellement, directement par le FIDA, conjointement avec le Gouvernement selon les procédures adoptées par le Fonds. Les autres bailleurs partenaires du PAPAC seront invités à participer à ces supervisions.
113. Un examen intermédiaire conjoint sera réalisé par le FIDA et l'Etat au cours de la troisième année du projet. Il fera le bilan des actions réalisées par rapport aux objectifs fixés, analysera les réussites, les difficultés, les échecs et la pertinence des méthodologies. Il vérifiera également le niveau de décaissements des ressources et l'éventuelle nécessité de réallocation des ressources disponibles et/ou le besoin de ressources complémentaires. Il proposera une mise à jour des plans d'action pour le reste de la vie du Projet, pour consolider ou réorienter sa stratégie et sa mise en œuvre et assurer l'atteinte des objectifs.

F. Identification et atténuation des risques

114. **L'instabilité politique.** L'instabilité politique reste un facteur de risque important. Cependant la pertinence et l'impact positif de la stratégie d'intervention du FIDA dans le pays sont reconnus et soutenus par un nombre croissant d'acteurs. Le PAPAFA a toujours pu compter sur l'appui de l'ensemble des Gouvernements qui se sont succédés, que ce soit au cours de sa préparation ou de sa mise en œuvre. La mise en œuvre du PAPAFA par le canal d'une UGP autonome a permis à la fois de maintenir un lien constant et étroit avec le Ministère en charge de l'agriculture et/ou de la pêche et de mettre en œuvre, sans à coups, la stratégie et les activités du programme. Il reste cependant que des élections législatives et locales sont prévues pour juillet 2014 ce qui coïncidera avec des étapes critiques de la préparation du PAPAC mais aussi probablement des programmes d'appui au secteur rural financés par la BAfD et la CE.
115. **Tendances des marchés mondiaux.** Même s'ils s'inscrivent dans des tendances soutenues, les marchés mondiaux du cacao, du café et du poivre peuvent connaître des variations de cours importantes. Les stratégies des coopératives appuyées par le PAPAC permettent de

limiter ce risque. Elles visent i) des marchés de niche (« bio » et/ou « équitable » et qualité) beaucoup moins sensibles à ces variations, notamment lorsqu'elles sont à la baisse, ii) l'établissement de relations stables sur le moyen terme avec leurs partenaires commerciaux. A l'échelle globale du pays, le PAPAC contribuera à diversifier la base d'exportations (le cacao représente aujourd'hui 90% de la valeur des exportations de biens).

116. **Les différents approches et modalités de mise en œuvre des bailleurs.** Du fait de la dépendance structurelle du pays vis-à-vis de l'aide internationale, il est extrêmement difficile pour le Gouvernement d'harmoniser les approches et les modalités de mise en œuvre de ses différents partenaires et d'en optimiser le pouvoir structurant sur le moyen long terme. Il reste fréquent que des appuis ponctuels, parfois de montants importants, se situent en décalage ou en contradiction avec d'autres conçus selon des stratégies structurantes sur le moyen/long terme, parfois jusqu'au point d'invalidiser ces dernières. En se situant dans la continuité du PNAPAF et du PAPAFA, le PAPAC bénéficiera de l'image développée par ces deux programmes qui permet aux autres bailleurs et au Gouvernement de bien identifier ses cibles, ses approches, ses domaines d'intervention et ses autres orientations stratégiques. L'ensemble de la documentation élaborée au cours de la préparation du PAPAC a été partagée avec les deux principaux bailleurs (BAfD et la CE) qui prévoient d'intervenir dans le secteur rural pendant la même période que le PAPAC. La BAfD a manifesté³⁶ son intérêt pour poursuivre et développer le partenariat amorcé entre le PAPAFA et le PRIASA dans les domaines des infrastructures et de l'irrigation et les concertations se poursuivent entre le Gouvernement, la BAfD et le FIDA pour organiser cette collaboration. Le Programme Indicatif National (PIN) du XI^e FED devrait être finalisé au cours du premier semestre 2014 et les études de projet entreprises au cours du second semestre. En outre la collaboration étroite avec l'AFD qui existe déjà dans le cadre du PAPAFA sera poursuivie au moins au cours des premières années du PAPAC³⁷.
117. **Dynamiques internes (ou contraintes externes) aux coopératives amenant à des choix stratégiques discordants avec la logique du PAPAC.** La base des quatre coopératives que le PAPAC propose de continuer à appuyer, est constituée de petits agriculteurs issus des populations cibles du FIDA. Ils soutiennent globalement les stratégies de réduction de la pauvreté et d'accès progressif de l'ensemble des populations pauvres en milieu rural aux opportunités créées avec l'appui du PAPAFA ainsi qu'aux nouvelles opportunités qui seront rendues accessibles par le PAPAC. Les stratégies des coopératives et leurs Plans d'Affaires sont conçus dans cet esprit qui est aussi partagé par le gouvernement et les partenaires commerciaux et techniques des coopératives. Il n'est cependant pas exclu que des dynamiques internes (ou des contraintes externes) aux coopératives amènent certaines à faire des choix stratégiques ne s'encadrant pas dans cette logique. Le mode de relation contractuelle proposé pour la conception, la négociation et la gestion des appuis du PAPAC (voir Appendice 5) qui associera une convention cadre sur trois ans entre le PAPAC et chaque coopérative (et éventuellement des partenaires des coopératives) et des contrats/programmes annuels très précis, devrait permettre, à travers un dialogue continu, de gérer ce risque de façon constructive et de moduler les appuis du projet en conséquence.
118. **Capacité de mise en œuvre limitée.** Du fait du contexte insulaire et de la petite taille du pays, la capacité effective de mise en œuvre (capacité d'absorption) reste un défi permanent. Un niveau satisfaisant de réalisations (quantité mais aussi qualité) a pu être obtenu dans la plupart des domaines appuyés par le PNAPAF et le PAPAFA. Le PAPAC est construit sur la base des leçons tirées de ces deux programmes et sur une logique de poursuite, de mise à l'échelle et d'évolution de leurs méthodes et modes d'intervention, que ce soit dans l'appui aux quatre coopératives ou dans les nouvelles actions de diversification.

³⁶ Aide mémoire de la mission d'identification du PRIASA II, avril 2014. Le démarrage de cette seconde phase étant prévu en 2016 (voir Appendice 1).

³⁷ Assistance technique permanente à partir d'octobre 2014 et pour trois ans.

119. **Environnement et gestion durable des ressources naturelles.** Le PAPAC approfondira et diffusera sur une plus large échelle les stratégies et techniques de cultures biologiques introduites dans le cadre du PAPAFA. Il s'agit de systèmes de production d'agroforesterie certifiés «biologiques» appelés systèmes « à trois étages » (couverture arborée, plante à vocation commerciale de port intermédiaire, plante herbacée de couverture) et reconnus être parmi les meilleurs pratiques en matière de gestion durable des eaux, des sols (contrôle de l'érosion et du ravinement) et de la biodiversité. L'introduction de ces systèmes dans le pays (et la preuve apportée par le PAPAFA de leur viabilité économique) ont largement contribué à éliminer l'utilisation, contrôlée ou non de pesticides dangereux, qui dans le passé constituait un risque écologique et sanitaire majeur à l'échelle du pays. Aucun engrais chimique ne sera utilisé par les systèmes de production diffusés et promus. Seule la fertilisation organique, compatible avec les cahiers des charges établis selon les normes internationales reconnues, sera utilisée. Les technologies de transformation qui continueront à être diffusées et promues seront basées sur l'utilisation généralisée de l'énergie solaire. La mise en œuvre du projet n'entraînera pas d'accroissement des autres risques écologiques identifiés pour le pays (abattages, chasse et extraction d'inertes incontrôlés, dégradation des zones de mangrove et des ressources halieutiques). Par contre, elle renforcera la capacité de résilience des écosystèmes locaux face aux aléas et évolutions climatiques. Le projet ne devant pas entraîner d'impacts négatifs en matière environnementale et sociale sera par conséquent classé dans la **catégorie B**.

IV. Coûts, financement, avantages et durabilité du projet

A. Coûts du projet

120. La durée du Projet sera de 6 ans. Le coût total du Projet, imprévus physiques et financiers inclus, est estimé à 182 milliards de Dobras soit 9,9 millions de \$EU. Les coûts de base sont estimés à 161 milliards de Dobras, soit 8,7 millions de \$EU au taux de change moyen de 18 500 Dobras par \$EU. Un montant égal à 5 % des coûts de base a été prévu pour couvrir les imprévus physiques. Sur la base d'une inflation internationale de 1,4 % par an, sur l'ensemble de la durée du Projet et d'une inflation interne de 4% par an, les imprévus financiers ont été calculés à 8 % des coûts de base.
121. Les coûts de base de la composante « Développement des plantations » sont estimés à 47 milliards de Dobras, soit 2,5 millions de \$EU et 29 % des coûts de base. Ceux de la composante « Consolidation des organisations de producteurs » sont estimés à 67,2 milliards de Dobras, soit 3,6 millions de \$EU et 42% des coûts de base. Le coût de la composante « Nouvelles interventions » est estimé à 14,1 milliards de Dobras, soit 0,8 million de \$EU ou 5 % des coûts de base. Le coût de la « Coordination et gestion du Projet » est estimé à 32,6 milliards de Dobras, soit 1,8 millions de \$EU et 20 % des coûts de base.

Tableau 3 : Synthèse des coûts

São Tomé e Príncipe Projet d'Appui à la Petite Agriculture Commerciale (PAPAC) Components Project Cost Summary								
	(Dobras Million)			(US\$ '000)			%	% Total
	Local	Foreign	Total	Local	Foreign	Total	Foreign Exchange	Base Costs
A. Développement des plantations								
1. Plantations /a	41 873	5 043	46 916	2 263	273	2 536	11	29
Subtotal	41 873	5 043	46 916	2 263	273	2 536	11	29
B. Consolidation des Organisations de Producteurs								
1. Infrastructures rurales	18 106	1 354	19 461	979	73	1 052	7	12
2. Organisation et Gestion /b	15 367	17 017	32 384	831	920	1 751	53	20
3. Cadre commun /c	6 983	8 390	15 374	377	454	831	55	10
Subtotal	40 457	26 762	67 218	2 187	1 447	3 633	40	42
C. Interventions nouvelles								
1. Micro-irrigation	5 358	5 413	10 772	290	293	582	50	7
2. Elevage	2 169	1 179	3 349	117	64	181	35	2
Subtotal	7 527	6 593	14 120	407	356	763	47	9
D. Administration et suivi-évaluation								
1. Coordination, administration	19 656	4 924	24 580	1 062	266	1 329	20	15
2. Suivi-évaluation	6 487	1 534	8 021	351	83	434	19	5
Subtotal	26 143	6 458	32 601	1 413	349	1 762	20	20
Total BASELINE COSTS	116 000	44 855	160 855	6 270	2 425	8 695	28	100
Physical Contingencies	5 800	2 243	8 043	314	121	435	28	5
Price Contingencies	11 998	1 409	13 407	649	76	725	11	8
Total PROJECT COSTS	133 798	48 507	182 305	7 232	2 622	9 854	27	113

/a Densification et extensions

/b technique, opérationnelle, administrative et financière

/c institutionnel, commercial

B. Financement du projet

122. La contribution du FIDA sera de 6,0 millions de \$EU sous forme de don, dont 3,0 millions de \$EU à partir du SAfP (Système d'Allocation fondé sur la Performance) 2013-2015 et 3,0 millions de \$EU à partir du SAfP 2016-2018. Elle représente 60,9 % de l'enveloppe financière totale du Projet. L'AFD contribuera pour 2015-2017 pour un montant de 0,5 million d'euros (équivalent à 0,7 million de \$EU) soit 6,9 % des coûts totaux. L'AFD ne peut, à la date de la préparation du Projet, s'engager sur la poursuite éventuelle de sa contribution au cours de la seconde moitié du PAPAC.
123. La contribution des bénéficiaires (petits planteurs membres des groupes cibles et de leurs OP), fournie essentiellement sous forme de main d'œuvre, est estimée à 1 million de \$EU, soit environ 10,6 % de l'enveloppe financière totale du Projet.
124. La contribution du Gouvernement, limitée à la compensation des taxes générées par le projet, est estimée à 0,9 millions de \$EU (y compris exemptions dûment justifiées) et représente 9,2 % de l'enveloppe financière totale du Projet.
125. Enfin, un montant estimé à 1,2 million de \$EU soit 12,4% ces coûts totaux reste à rechercher.

Tableau 4 : Plan de financement du Projet

São Tomé e Príncipe Projet d'Appui à la Petite Agriculture Commerciale (PAPAC) Disbursement Accounts by Financiers (US\$ '000)													
	The Government		FIDA		AFD		Bénéficiaires		Financial Gap		Total		Local (Excl. Taxes)
	Amount	%	Amount	%	Amount	%	Amount	%	Amount	%	Amount	%	
Infrastructures rurales	85	13.0	221	33.8	38	5.8	114	17.4	196	30.0	653	6.6	568
Equipements	234	19.9	593	50.5	46	3.9	168	14.4	133	11.3	1 174	11.9	230
Etudes et assistance technique	12	1.2	416	40.3	603	58.5	-	-	-	-	1 031	10.5	783
Formations	15	9.4	145	90.6	-	-	-	-	-	-	159	1.6	145
Prestations de services /a	469	13.0	2 258	62.6	19	0.5	586	16.2	275	7.6	3 608	36.6	2 225
Personnel	-	-	2 185	75.3	-	-	179	6.2	536	18.5	2 900	29.4	2 900
Coûts de fonctionnement /b	101	30.9	185	56.2	-	-	-	-	43	13.0	328	3.3	12
Total PROJECT COSTS	917	9.3	6 002	60.9	706	7.2	1 047	10.6	1 183	12.0	9 854	100.0	6 316

/a conventions mises en oeuvre par les coopératives

/b et services divers

C. Résumé des avantages et analyse économique

126. Il est attendu i) que le projet touche directement 4 750 ménages (soit 18 500 habitants) dont 1 650 jeunes ménages et 1 670 ménages dont le chef est une femme, ii) qu'il contribue à la réduction du taux de malnutrition des enfants de moins de 5 ans en milieu rural de 29% à 25%, iii) que la part de ménages connaissant des périodes de disette diminue de 48% à 40%, iv) qu'une part croissante des familles accède à des biens d'équipement ménagers et à un habitat décent (de 54% à 60% sur l'ensemble de la zone d'intervention), v) que la moitié des ménages ruraux pauvres du pays bénéficie d'au moins une opportunité d'accès à des sources de revenus monétaires appuyée par le projet.
127. A l'horizon 2020, soit l'année prévue de l'achèvement du PAPAC, on estime que la production agricole commercialisée devrait croître par rapport à 2015, l'année de son démarrage de 1 000 à 1 700 tonnes pour la production de cacao « bio », de 10 à 30 tonnes pour le café arabica « bio » et de 15 tonnes à 175 tonnes pour le poivre blanc « bio ». A cela il faudra, si les modèles économiques sont validés en première moitié de projet, au moins 800 porcs charcutiers et 10 000 poulets de chair de qualité. Les bénéfices immédiats du volet de micro-irrigation se situeront essentiellement en termes d'économies de temps de travail et d'eau. A plus long terme la maîtrise de la technique pourra permettre d'envisager d'élargir l'éventail des produits d'exportation du pays.
128. Ces accroissements de production ne seront pour une part importante pas dérivés du seul PAPAC mais aussi du PAPAFA. Les impacts des actions de rénovation de plantations (ou de nouvelles plantations) de cultures pérennes ne deviennent sensibles qu'après plusieurs années. De même certains investissements réalisés dans le cadre du PAPAFA en particulier le développement institutionnel et le renforcement des trois coopératives les plus jeunes ne devient justifié en termes financiers et économiques que si les actions de plantation commencées avec l'appui du PAPAFA sont poursuivies avec celui du PAPAC. Le PAPAC ne peut être considéré comme « indépendant » du PAPAFA et donc une analyse globale des coûts et des bénéfices du seul PAPAC présente des difficultés théoriques et pratiques et n'a que peu de pertinence.
129. Pour dépasser cette difficulté des analyses plus détaillées ont été menées selon des méthodes spécifiques filière par filière ou volet par volet (voir Appendice 10). Elles ont porté sur i) des comptes d'exploitations de planteurs moyens avant et après PAPAFA et PAPAC en distinguant lorsque cela était pertinent et possible les effets des deux projets ou en différenciant les anciens planteurs de ceux qui rejoindront les coopératives en cours de projet, ii) les comptes d'exploitation des coopératives ou des partenaires privés nationaux (pour l'élevage), iii) une analyse sommaire de type financier limitée aux effets du PAPAC par coopérative pour la CECAB et la CEPIBA pour lesquelles il a été possible de dégager des bénéfices liés au seul PAPAC ; iv) un calcul de la valeur ajoutée créée par chaque filière et de sa répartition entre les différents agents économiques.
130. Enfin, une consolidation a été réalisée pour obtenir une estimation du taux de rentabilité économique du PAPAC même si compte tenu des réserves ci-dessus et du peu de pertinence, intrinsèque à ce critère, pour illustrer la capacité d'un projet à réduire durablement la pauvreté, ce taux doit être interprété avec prudence.
131. Chaque filière obéit à une dynamique spécifique. Les plantations de poivre sont toutes des plantations nouvelles dont la production va croître à partir de la troisième année après la plantation, atteindre un palier et décroître et devront être remplacées vers l'âge de 15. Cette même durée correspond aussi à la durée de vie (avant remplacement ou recépage total) « économiquement optimale » d'un caféier mais le PAPAC intervient sur des plantations certes anciennes mais existantes et la logique du projet est d'appuyer et d'accélérer le retour à un rythme annuel régulier de rénovation. Les appuis à la rénovation des cacaoyères s'appliquent à

une plante dont la durée de vie « utile » est beaucoup plus longue, les techniques sont plus diversifiées et ont chacune des impacts progressifs et plus ou moins différés. Enfin, contrairement à la filière café, la situation des planteurs ne peut être considérée comme homogène³⁸.

Du point de vue des ménages cibles

132. On estime que pour la filière CECAB (2,4 ha par planteur en moyenne), les nouveaux planteurs verront à l'horizon 2025 leurs revenus tirés du cacao passer de moins de 250 \$EU annuels sans projet à environ 800 \$EU ce qui est de l'ordre du niveau moyen atteint en 2013-2015 pour les anciens membres. Le revenu de ces derniers devrait continuer à progresser pour dépasser à partir de 2035 les 1 200 \$EU annuels. La rémunération du jour de travail familial appliqué à la plantation passera de 2,5 \$EU par jour (pour un coût de marché du travail agricole d'environ 2 \$EU) à 6,50\$ EU pour la situation intermédiaire et un peu plus de 9 \$EU vers 2035. La trajectoire sera similaire pour les planteurs membres de la CECAQ mais avec un décalage dans le temps d'environ 4 ans correspondant au lancement plus tardif des appuis et un niveau de revenu moindre (800 \$EU en 2035), les parcelles étant en moyenne plus petites que dans la zone CECAB (1,8 ha). En 2020, les appuis du PAPAFPA et les premiers appuis du PAPAC auront déjà un impact significatif sur la production de café arabica et le revenu moyen des planteurs (1 ha par planteur) devrait évoluer de 117 \$EU qui correspondent à une situation de simple cueillette sur les plantations existantes avant rénovation à environ 2 000 \$EU par an. La rémunération du jour de travail passera de 2,65 \$EU à presque 14 \$EU. L'évolution sera du même type pour le poivre. Comme il s'agit de plantations nouvelles la situation de référence est celle correspondant à une stratégie de simple cueillette sur une surface équivalente (0,25 ha) de plantation de cacao ancienne soit un revenu annuel de l'ordre de 50 \$EU annuels et une rémunération du jour de travail de l'ordre de 2,5 \$EU par jour. Vers 2020 le revenu annuel se situerait à environ 2 700 \$EU et la rémunération du jour de travail à 14,5 \$EU³⁹.

Du point de vue des organisations de producteurs

133. Le compte d'exploitation de la CECAB est équilibré depuis 2012 et les appuis du PAPAC permettront de le consolider. En imputant au seul PAPAC les accroissements de production estimés des nouveaux planteurs qui rejoindront la coopérative en 2016 et ceux obtenus par les anciens planteurs à partir de 2021 on obtient une rentabilité financière des appuis du PAPAC à la CECAB de l'ordre de 24% (VNA⁴⁰ de l'ordre de 1,7 millions de \$EU). Ce taux reste de 15% si on suppose des niveaux de production et de prix FOB en baisse de 20% une augmentation des coûts de 20%. Près de 80% de la valeur FOB des exportations pourra être redistribuée aux membres de la coopérative (voir tableau récapitulatif de l'ensemble des filières ci-dessous).
134. Si la CECAQ 11 parvient à un niveau de coûts variables par kg produit du même ordre que celui de la CECAB, le compte d'exploitation de la CECAQ 11 devrait commencer à dégager un excédent à partir de 2017. La taille plus petite de la CECAQ 11 devrait cependant se traduire par une incidence des coûts fixes et des réserves plus importante que dans le cas de la CECAB. La CECAQ 11 devrait cependant parvenir à redistribuer au moins 70 % de la valeur FOB des exportations à ses membres.

³⁸ Par exemple certains membres de la CECAB ont commencé leurs efforts de replantation dès 2003 alors que d'autres ne rejoindront la coopérative qu'en 2016.

³⁹ Ces revenus seront amenés « en moyenne » à croître encore quelques années puis à décroître pour être pratiquement nuls les deux années qui correspondront au renouvellement des plantations (voir Appendice 10 pour clarifications et mesures de gestion envisageables pour réduire l'amplitude de ces fluctuations.

⁴⁰ Valeur Nette Actualisée au taux de 12%.

135. La trajectoire de croissance de la CECAFEB sera initialement plus lente et sa taille restera plus petite encore que celle de la CECAQ 11⁴¹. L'équilibre du compte d'exploitation devrait être atteint entre 2018 et 2020 et se stabiliser à partir de 2025 si les replantations sont poursuivies au delà du PAPAC. Toute baisse des prix FOB devra cependant être répercutée sur les rétrocessions faites aux membres pour préserver l'existence de la coopérative. Il s'agit vu sous l'angle de l'analyse financière, d'un investissement à long terme, probablement peu attractif pour un investisseur privé. Menée sur l'ensemble PAPAFA+PAPAC (il n'est pas possible pour cette filière de « séparer » les deux projets) elle conduit à un taux de rendement interne de l'ordre de 10%. Cependant cette filière permet i) de créer des revenus substantiels pour les planteurs impliqués (voir ci-dessus) et ii) de leur redistribuer de l'ordre de 70% de la valeur FOB des exportations.
136. La montée en production des seules plantations appuyées par le PAPAFA devrait permettre à la CEPIBA d'atteindre l'équilibre d'exploitation en 2016 ou 2017. Les charges fixes ne représentant alors que moins de 10% des charges totales d'exploitation, l'équilibre d'exploitation n'est alors plus affecté par les réductions futures de volume de production liées au renouvellement des poivriers. Par contre une baisse du prix FOB de 15 % mettrait cet équilibre à risque les années où le volume de production traité sera faible. Les nouvelles plantations appuyées par le PAPAC permettront de « sécuriser » la viabilité de la coopérative mais ne seront pas nécessaires pour garantir sa survie. Cela renforce la justification du choix fait pour le PAPAC de n'appuyer que de nouveaux planteurs issus des groupes cible. Il a été possible de séparer les bénéfices directement liés au PAPAC (en négligeant cependant certains acquis du PAPAFA). L'analyse financière conduit à un taux de rentabilité interne de 34% (VNA de 2,5 millions de \$EU) qui reste de 16% si la production et les prix FOB baissent de 20% les coûts d'exploitation de la coopérative (dont rétrocessions aux membres) augmentent de 20% et ceux du PAPAC de 30%. La CECAQ 11 devrait parvenir à redistribuer plus de 70 % de la valeur FOB des exportations à ses membres.

Faisabilité économique des nouvelles interventions

137. Que ce soit en matière de micro-irrigation ou de production porcine et de volaille de qualité, qui sont des activités nouvelles, les seuls paramètres disponibles, au-delà des éléments théoriques, sont tirés d'autres contextes ou pour l'élevage, pour quelques éléments techniques, dérivés des pilotes en cours de mise en œuvre. Le PAPAC aura pour tâche de tester la viabilité économique des modèles proposés, de les améliorer, de rechercher des alternatives et de décider l'abandon de ceux qui ne pourraient devenir viables.
138. Le potentiel du développement de l'irrigation a été vérifié (voir ci-dessus et Appendice 4) : valorisation de nouvelles zones, sécurisation de productions et accroissement des rendements, condition nécessaire pour tenter l'accès à de nouveaux marchés. La viabilité économique des techniques de micro-irrigation proposées a été vérifiée dans d'autres contextes. Pour l'illustrer sans le contexte du pays on s'est limité à une analyse confrontant i) les coûts du volet PAPAC qui comprennent des lots initiaux d'équipement, des tests, des coûts de ressources humaines et de formation auxquels ont été rajoutés les coûts d'achat et de remplacement (au bout de 5 ans) des matériels par les paysans sur 120 ha et ii) la réduction du coût à l'hectare des investissements dans les ouvrages de captage et d'adduction liées aux économies d'eau et les économies de temps de travail permises par la technique par rapport aux techniques d'irrigation à la raie ou au tuyau. Ces deux seuls types de bénéfices (les autres bénéfices ont été négligés) conduisent à un taux interne de rentabilité de l'ordre de 30% tout à fait suffisant pour illustrer la faisabilité et le potentiel économique du volet.

⁴¹ Les possibilités d'extension de la zone couverte par la CECAFEB sont très limitées (moins de 40 ha nouveaux plus réallocation de quelques parcelles abandonnées).

139. L'analyse des volets « viande porcine de qualité » et « poulet de chair de qualité » s'est limitée à : i) la vérification de la viabilité du modèle proposé à la fois du point de vue des paysans et du partenaire privé (comptes d'exploitation) ; ii) l'estimation de la valeur ajoutée nationale créée et de la part pouvant revenir aux ménages cibles du PAPAC. L'analyse des comptes d'exploitation permet de vérifier la viabilité du modèle du point de vue du paysan pour la viande de porc. Les coûts de suivi des paysans, d'abattage de transformation et de distribution finale ne sont pas connus actuellement. Ils seront significatifs et devront être déduits de la marge brute du partenaire privé qui devrait cependant pouvoir rester positive. Le revenu additionnel annuel par ménage est estimé de l'ordre de 1 400 \$EU. L'équilibre d'exploitation est beaucoup plus fragile à la fois pour le paysan et pour le partenaire privé pour la production de poulet de chair de qualité. La nécessité de recourir à une part significative d'aliments importés empêche quasiment, dans la structure de prix actuels, la viabilité de l'opération. En outre des coûts de suivi technique, d'abattage et de distribution (moins importants cependant que pour le porc) devront aussi être retranchés de la marge brute du partenaire privé. Un ménage qui élèverait 5 lots de 50 poulets par an ne tirerait qu'un revenu additionnel de l'ordre de 150 \$EU. Du fait de la nécessité d'importer une part des aliments, impossible à élaborer à partir des matières premières locales, ces filières ont un contenu en importations supérieur à 20% (moins de 5 % pour les filières cacao, café ou poivre). Cette contrainte pourrait cependant être allégée si certains sous produits de l'huilerie de palme devant entrer en production en 2017 pouvaient être valorisés. Il est impossible à ce stade d'estimer de façon précise comment la valeur ajoutée nationale (valeur finale – importations) sera partagée mais il est clair que la part pouvant revenir aux producteurs sera largement plus faible que pour les filières cacao, café ou poivre. Les trois premières années du PAPAC devront permettre un chiffrage précis de l'ensemble de ces facteurs et paramètres.

Capacité du Projet à réduire durablement la pauvreté

140. L'analyse coûts/bénéfices additionnels directs du PAPAC conduit dans le scénario de base à taux de rendement interne (financier) de 12,1% et à un taux de rentabilité économique de 13,0 %. Pour un taux d'actualisation (taux d'opportunité du capital hors inflation) de 7%, la valeur nette actualisée financière est estimée à 4,7 millions de \$EU et la valeur économique à 5,1 millions de \$EU. Le flux de caisse accumulé généré par le PAPAC redevient positif au bout de 10 ans. Une augmentation des coûts et une réduction des bénéfices de 20% conduit à un taux financier de 7,5% et un taux économique de 8,2%. Ces taux sont calculés sur la base des seuls bénéfices directs des actions soutenues au cours de la mise en œuvre du projet. Ils ne prennent, par exemple pas en compte, les replantations ou les plantations nouvelles réalisées par les ménages cible sans appui du projet que ce soit durant l'exécution du projet ou surtout la poursuite des renouvellements ou les remplacements réalisés après son achèvement. Un exercice très sommaire portant sur les coûts et bénéfices de l'ensemble PAPAFA+PAPAC conduit à des taux au moins égaux à 15%.
141. Même pour un projet de développement comme le PAPAC, dont les appuis visent exclusivement des actions générant directement des revenus, le taux de rentabilité économique (ou son corolaire, la valeur nette actualisée) reste un critère aux fondements théoriques fragiles ou obsolètes et dont la pertinence pour illustrer la capacité du projet à réduire durablement la pauvreté des groupes vulnérable reste limitée voire discutable⁴².
142. L'analyse détaillée de la valeur ajoutée nationale créée par chaque filière et de sa répartition entre les grands types d'agent économique que sont : i) les ménages cible, les coopératives, les autres entreprises nationales, l'Etat (taxes), l'extérieur (contenu en biens et services importés) peut être consolidée pour illustrer la nature et le niveau de l'impact de l'ensemble

⁴² Même en utilisant des prix économiques ajustés par rapport aux prix financiers, les solutions techniques intensives en capital conduisent très souvent à des ERR plus favorables que celles plus intensives en main d'œuvre non spécialisée.

PAPAFPA + PAPAC. Là encore on se limite aux quatre filières végétales (le PAPAFPA a également appuyé avec un impact positif la pêche artisanale et des infrastructures sociales) et l'impact des développements hors projet (plantations sans appuis réalisées par les planteurs « lancés ou relancés » par les deux projets, etc.) est ignoré. En outre les estimations par filière ont été menées sur des bases très prudentes. On a considéré l'année 2035 soit 15 ans après la date attendue d'achèvement du PAPAC.

Tableau 5: Effets globaux attendus en 2035 (PAPAFPA + PAPAC)

	Ménages	Entreprises	Coopérative	Etat	Extérieur	Total
Répartition la valeur ajoutée						
Cacao biologique (CECAB)	79%	4%	8%	3%	6%	100%
Cacao biologique (CECAQ)	68%	7%	16%	4%	6%	100%
Café arabica biologique (CECAFEB)	70%	3%	22%	2%	4%	100%
Poivre biologique (CEPIBA)	74%	1%	18%	2%	4%	100%
Montants ('000 \$EU)						
Cacao biologique (CECAB)	3 777 467	194 099	365 886	142 177	271 972	4 751 602
Cacao biologique (CECAQ)	1 088 697	106 401	251 842	56 950	91 618	1 595 497
Café arabica biologique (CECAFEB)	1 005 775	42 528	314 121	24 539	53 871	1 440 834
Poivre biologique (CEPIBA)	1 472 435	16 479	365 111	41 712	83 210	1 978 947
Valeur ajoutée totale ('000 \$EU)	7 344 375	359 507	1 296 961	265 377	500 670	9 766 880
Répartition globale						
De la valeur FOB	75%	4%	13%	3%	5%	100%
De la valeur ajoutée nationale	79%	4%	14%	3%		100%

143. Compte tenu de cet ensemble de précautions, la valeur, en 2035, des exportations FOB générées directement par les projets est estimée correspondre à environ deux fois celle des exportations agricoles nationales totales de 2013. La valeur ajoutée nationale (exportations additionnelles nettes des importations induites) générée par les deux projets est estimée à environ 9,25 millions de \$EU pour cette année 2035⁴³. Cet accroissement de richesse nationale revient pour 79% aux ménages cibles du PAPAC et pour 14% à leurs organisations de producteurs (coopératives). Ce critère, de répartition de la VAN créée par le projet, est particulièrement illustratif de l'orientation, vers la réduction de la pauvreté et de l'efficacité dans ce domaine, des options stratégiques soutenues par le PAPAFPA et le PAPAC.

D. Durabilité

144. Les perspectives sur les marchés de niche à l'exportation se situent dans une dynamique porteuse sur le moyen long terme notamment dans les pays européens qui sont, de loin, les principaux partenaires commerciaux actuels du pays. Les partenaires actuels ont confirmé leur intérêt à écouler l'ensemble de la production additionnelle générée par le Projet. En outre des perspectives nouvelles devraient s'ouvrir vers d'autres marchés qui s'engagent progressivement sur des modes de consommation similaires.
145. Il est très clair que l'image globale du pays, mais aussi son insularité (qui facilite la certification de la qualité et la traçabilité) jouent déjà et continueront à jouer un rôle capital dans la formation des prix à l'exportation. L'appui SAMCERT (voir ci-dessus et en Appendice 3) a permis d'initier un processus de prise de conscience par l'ensemble des acteurs et d'amorcer la conception d'une prise en charge institutionnelle et juridique de cette dimension. Il s'agit cependant là d'une progression qui sera longue et probablement chaotique⁴⁴. Les coopératives bénéficieront des résultats futurs de ce processus, cependant déjà, la nature de leurs partenaires

⁴³ Et seront du même ordre de grandeur pour les années suivantes (quelques variations en fonction des remplacements de matériel végétal).

⁴⁴ Elle entraînera en particulier une remise en cause totale des stratégies « extensives » des acheteurs « traditionnels » de cacao (achat bord de champ de cacao gomme à des « cueilleurs » plutôt que des « planteurs » et production de cacao sec de faible qualité souffrant une décote de 25 à 30% par rapport au cours mondiales).

commerciaux leur permet de se construire une image commerciale spécifique que le PAPAC contribuera à promouvoir et renforcer.

146. Quel que soit le scénario envisagé pour le futur du pays (qu'il y ait ou non concrétisation de recettes pétrolières substantielles et durables) la création d'emplois, notamment pour les jeunes, restera un défi majeur et la petite agriculture familiale continuera pour de nombreuses années à en être le gisement le plus important. Un scénario « avec recettes pétrolières » entrainera sans doute une croissance plus forte de la demande interne, notamment pour des produits agricoles de qualité, mais ne devrait pas entrainer de variations de coût d'opportunité de la main d'œuvre susceptibles de remettre en cause la viabilité des filières d'exportation.
147. Parallèlement, les appuis en matière de rénovations et d'intensification des plantations permettront d'améliorer de façon très importante la contribution des filières appuyées à l'économie familiale des ménages bénéficiaires (voir ci-dessus). Du fait de l'impossibilité d'étendre les surfaces cultivées et une fois les mesures « faisables politiquement et socialement » de rationalisation de la valorisation du foncier mises en œuvre (notamment l'initiative en cours du Gouvernement pour attribuer les parcelles abandonnées à de jeunes ménages ruraux qui pourrait, peut être, être étendue dans une certaine mesure aux parcelles mal valorisées et un possible encadrement de la transmission intergénérationnelle des parcelles pour privilégier les jeunes ménages désirant réellement les valoriser), des arbitrages délicats seront sans doute à réaliser dans la décennie qui vient entre nombre de ménages impliqués dans ces filières et impact moyen par ménage (peu de planteurs plutôt riches ou beaucoup de planteurs sortant tout juste de la pauvreté). La stratégie du PAPAC (ciblage et options technico-économiques) contribuera à favoriser une gestion constructive de cette transition.
148. Les institutions (coopératives et associations) créées avec l'appui du PAPAFA et du PAPAC auront la possibilité de se construire au cours du projet une pérennité (institutionnelle, technique, financière et commerciale). Une des coopératives, la CECAB, a déjà atteint, à partir de 2012, l'équilibre d'exploitation. Les trois autres coopératives devraient pouvoir y parvenir d'ici la fin du PAPAC et commencer à dégager un excédent leur permettant au moins le renouvellement des équipements (provisionnés au titre des amortissements dans le calcul du résultat d'exploitation) et probablement de mettre en œuvre une stratégie d'investissement et/ou de développement autonome.

Liste des appendices

Appendice 1:	Antécédents du pays et contexte rural	7
Appendice 2:	Pauvreté, ciblage et parité hommes-femmes	21
Appendice 3:	Performance du pays et enseignements tirés	29
Appendice 4:	Description détaillée du projet	39
Appendice 5:	Aspects institutionnels et dispositifs relatifs à l'exécution	63
Appendice 6:	Planification, suivi-évaluation et apprentissage et gestion des savoirs	67
Appendice 7 :	Gestion financière et dispositifs de décaissement	73
Appendice 8:	Passation des marchés	111
Appendice 9:	Coût et financement du projet	117
Appendice 10:	Analyse économique et financière	139
Appendice 11:	Manuel d'exécution du projet - version préliminaire	169
Appendice 12:	Respect des politiques du FIDA	201
Appendice 13:	Références liées au "cycle de vie" du projet	215

Table des matières détaillée

Appendice 1: Antécédents du pays et contexte rural	7
Principales politiques nationales	7
A. Seconde Stratégie Nationale de Réduction de la Pauvreté (ENRP II 2012-2016)	7
B. Lettre de Politique Agricole, Développement Rural et Pêche (CPADRP)	7
C. Programme National de Sécurité Alimentaire et Nutritionnel (PNSAN)	7
D. Programme Détaillé de Développement de l'Agriculture Africaine (PDDAA)	7
E. Programme du Gouvernement	8
F. Politiques en matière d'environnement.....	8
Principales interventions des partenaires au développement	8
Problématique du secteur rural	10
Acteurs économiques	11
Acquis des coopératives soutenues par le PAPAFA	12
A. Coopérative d'Exportation du Cacao Biologique (CECAB)	13
Données de base	13
Principales leçons tirées	13
B. Coopérative d'Exportation du Cacao de Qualité (CECAQ 11)	14
C. Coopérative d'Exportation de Café Biologique (CECAFEB)	14
D. Coopérative d'Exportation du Poivre Biologique (CEPIBA)	15
Annexe 1 : Country Data	18
Annexe 2 : Objectifs de Développement du Millénaire	19
Appendice 2: Pauvreté, ciblage et genre	21
Contexte National	21
A. Démographie	21
B. Pauvreté.....	21
C. Santé, sécurité alimentaire et nutrition	21
D. Education	22
E. Emploi	22
F. Aspect de genre.....	22
G. Jeunes ménages en milieu rural.....	23
Groupe cible et stratégie de ciblage	23
Stratégie de genre	25
Appendice 3: Performance du pays et enseignements tirés	29
Portefeuille du FIDA dans le pays	29
Composition.....	29
Lessons learned and which could be pertinent, and therefore, utilised in similar contexts	31
Expériences pertinentes et diffusables	33
Expérience de diffusion massive de la micro-irrigation (Projet SCAMPIS).....	33
L'expérience de SAMCERT	33
Annexe 1 : Scaling Up Framework	35
Appendice 4: Description détaillée du projet	39
Développement des plantations familiales	39
Consolidation des organisations de producteurs	39
A. Infrastructures rurales.....	39
B. Appui à l'Organisation et la Gestion des Organisations de Producteurs.....	40

C. Insertion internationale des Organisations de Producteurs	41
D. Equipe technique	42
Nouveaux domaines d'intervention	42
A. Micro-irrigation	43
B. Production et transformation de viande porcine et de volailles de qualité	44
Unité de Gestion de Projet.....	45
Stratégies transversales	46
A. Ciblage.....	46
B. Subventions	46
C. Conseil technico-économique.....	46
D. Plans d'affaires	47
Stratégies spécifiques par coopérative.....	47
A. CECAB.....	47
B. CECAQ 11	49
C. Filière café biologique et de qualité (CECAFEB).....	50
D. CEPIBA	52
Annexe 1 Justification et potentiel de l'irrigation.....	56
Annexe 2 : Justification et potentiel en matière de petit élevage	58
Annexe 3 : Grille de suivi de l'acquisition de compétences par les coopératives	60
Appendice 5: Aspects institutionnels et dispositifs relatifs à l'exécution	63
Approche	63
Organisation générale	63
Composantes.....	64
A. Développement des plantations familiales	64
B. Consolidation des organisations de producteurs.....	65
Infrastructures.....	65
Autres volets	65
C. Nouvelles activités	66
Appendice 6: Planification, suivi-évaluation et apprentissage et gestion des savoirs	67
Processus de planification	67
Suivi évaluation.....	67
Accès aux savoirs et renforcement des compétences	68
Annexe 1 : Préparation du PTBA (Chronogramme Indicatif)	69
Annexe 2 : Indicateurs SYGRI.....	70
Appendice 7 : Gestion financière et dispositifs de décaissement	73
Circuit de mise à disposition des fonds	Error! Bookmark not defined.
Comptabilité	Error! Bookmark not defined.
Audit.....	Error! Bookmark not defined.
Annexe 1 :- Circuits de mise à disposition des fonds	85
Annexe 2 - Eléments de TdR des audits	87
Appendice 8: Passation des marchés	111
Règles nationales	111
Dispositions relatives au Projet	111

A. Méthodes de passation de marchés.....	111
B. Examen préalable par le FIDA.....	112
C. Autres dispositions générales.....	112
D. Dispositions spécifiques	112
Conventions et contrats passés avec les Organisations de Producteurs	112
Infrastructures.....	113
Divers.....	
Annexe 1 Ebauche de Plan de Passation de Marchés (PPM)	114
Appendice 9: Coût et financement du projet	117
Principales hypothèses.....	117
Appendice 10: Analyse économique et financière	139
A. Modèles	139
B. Résultats	141
Cacao Biologique (CECAB).....	141
Filière cacao biologique (dite « cacao de qualité ») (CECAQ 11).....	143
Filière café arabica biologique et de qualité (CECAFEB)	146
Poivre biologique (CEPIBA)	148
Volet micro-irrigation.....	152
Production de viande porcine et de volailles de qualité	152
Evaluation globale du projet	154
Annexe 1: Plans d'affaires et cash-flows des 4 coopératives du PAPAFA	141
Appendice 11: Manuel d'exécution du projet - version préliminaire	169
Appendice 12: Respect des politiques du FIDA	201
Ciblage et Genre.....	201
Agriculture et gestion des eaux et des sols	201
Finance rurale	201
Environnement et gestion des ressources naturelles.....	202
A. Contexte.....	202
B. Impacts et risques prévisibles et mesures de contrôle	202
C. Conclusion	203
Annexe 1 : - Eléments essentiels: Ciblage	204
Annexe 2 - Eléments essentiels: Genre	205
Annexe 3 : Problématique de l'Environnement et de la Gestion Durable des Ressources Naturelles	206
Physical context	206
Obo and Principe Natural Parks	206
Environment related institutional context	207
Threats to Biodiversity and Ecosystem Services.....	208
(A) Illegal/uncontrolled felling of trees	208
(B) Uncontrolled hunting	209
(C) Mangrove degradation.....	210
(D) Unsustainable/illegal sand extraction	210
(E) Unsustainable/illegal fishing practices	210
(F) Climate change	211
Root Causes of Environmental Degradation	211
Appendice 13: Références liées au "cycle de vie" du projet	215

Appendice 1: Antécédents du pays et contexte rural

Principales politiques nationales

Seconde Stratégie Nationale de Réduction de la Pauvreté (ENRP II 2012-2016)

La seconde Stratégie Nationale de Réduction de la Pauvreté est construite selon quatre axes : i) réforme des institutions publiques et bonne gouvernance, ii) croissance économique durable et équilibrée, iii) développement du capital humain et des services sociaux de base, iv) renforcement de la cohésion et de la protection sociale.

L'axe de croissance économique durable et équilibrée mise sur : i) le développement du secteur agricole (y compris pêche et élevage) vers l'exportation et la sécurité alimentaire ; ii) l'amélioration du climat des affaires et le développement du secteur des services (dont tourisme), iii) l'amélioration des réseaux et infrastructures de transport iv) des infrastructures économiques essentielles de soutien (énergie, télécommunications, aménagement du territoire et logement) et v) prise en compte dans les politiques nationales des changements climatiques.

Lettre de Politique Agricole, Développement Rural et Pêche (CPADRP)

La première Lettre de Politique Agricole, Développement Rural et Pêche (CPADRP) élaborée pour la période 1997-2000 a fait l'objet d'une mise à jour (décidée en 2006) et porte sur le long terme (horizon 2025). Elle est structurée en: i) trois programmes sous-sectoriels (agriculture, élevage et pêche, forêts), ii) un programme regroupant l'ensemble des autres aspects du développement du secteur (transformation, commercialisation, approvisionnement en intrants, genre, finance rurale, infrastructures, institutions, recherche, vulgarisation, formation, foncier, coopération technique et économique, Région Autonome de Príncipe), iii) suivi et évaluation.

Programme National de Sécurité Alimentaire et Nutritionnel (PNSAN)

Le Programme National de Sécurité Alimentaire et Nutritionnel (2013-2023), élaboré avec l'appui de la FAO et endossé par le Gouvernement en 2012 est organisé en cinq sous-programmes et 21 composantes. Il introduit, dans ses objectifs (objectif 4), une vision transversale (et intersectorielle) de la sécurité alimentaire individuelle et communautaire et reprend les objectifs :

d'accroissement, de diversification et de sécurisation et d'amélioration de la productivité des systèmes de production ;

de création de valeur ajoutée à partir des produits bruts du secteur ;

d'accroissement des revenus monétaires des producteurs .

Il souligne l'importance que revêt dans le contexte spécifique du pays (insularité et impossibilité de produire localement les céréales et les légumes secs) la dimension « accessibilité » dans la problématique de sécurité alimentaire et le fait que la sécurité alimentaire des plus pauvres passe forcément et en tout premier lieu par la possibilité de disposer de revenus monétaires suffisants.

Programme Détaillé de Développement de l'Agriculture Africaine (PDAA)

Le pays s'est engagé en 2012 dans cette initiative soutenue par l'UA et le NEPAD. Le Programme Détaillé de Développement de l'Agriculture Africaine (PDAA). La signature du Pacte National des Partenaires est intervenue en octobre 2013 et la préparation du Programme National d'Investissement Agricole et de Sécurité Alimentaire et Nutritionnelle (PNIASAN) a été entreprise.

Programme du Gouvernement

Le Programme de Politique Générale du XV^e Gouvernement définit trois axes stratégiques pour le secteur agricole :

accroissement et diversification d'une production de qualité, tant pour l'exportation que pour le marché interne et accroissement de la productivité afin de garantir la sécurité alimentaire et nutritionnelle et l'accroissement des revenus des agriculteurs

création d'infrastructures d'appui à la production, de conservation et de transformation des produits locaux afin d'accroître la valeur ajoutée ;

amélioration de la commercialisation des produits et de l'approvisionnement en intrants.

Il prévoit également les mesures institutionnelles suivantes : i) mise à jour de la législation foncière, ii) réalisation d'un recensement agricole.

En outre, le Gouvernement a également entrepris, depuis juin 2013 le recensement¹ et la réattribution des parcelles abandonnées, en priorité à des jeunes issus des communautés rurales (sans distinction de genre). Il était envisagé que d'ici à Juillet 2014 environ 1 500 parcelles soient ainsi réattribuées mais cet objectif quantitatif sera malheureusement difficile à atteindre.

Politiques en matière d'environnement

Le Programme National de Développement Durable (PNDAD) élaboré en 2008 pour une période de dix ans s'appuie sur une loi-cadre sur l'Environnement (10/1999) et une loi sur la conservation de la faune de la flore et sur les aires protégées (11/1999) qui ont abouti à la création en 2006 de deux parcs naturels un sur l'île de São Tomé (Obo) et un sur l'île de Príncipe.

Principales interventions des partenaires au développement

La principale intervention d'autres bailleurs, en cours dans le secteur, est le Projet de Réhabilitation d'Infrastructures d'Appui à la Sécurité Alimentaire (PRIASA) financé par la BAfD à hauteur de 7,8 millions de \$EU. Initié en 2011 pour une durée de cinq ans il comporte trois composantes i) réhabilitation et construction d'infrastructures d'appui à la production dans l'agriculture et la pêche artisanale (modernisation du marché de Sao Tomé, 4 unités de froid, 3 fabriques de glace, 2 points de débarquement, 27 km pistes rurales, 10 réseaux d'irrigation soit 340 ha, 6 magasins, 11 séchoirs, 12 abris pépinières, 6 unités de transformation) ii) renforcement des capacités des structures d'appui à la production (modernisation de bâtiments du CIAT pour l'analyse et le contrôle des produits, du CATAP pour la formation et de la Direction Générale des Pêches et appui aux organisations de producteurs et pêcheurs) et iii) appui institutionnel à la DGP et gestion du projet. Un partenariat entre ce projet et le PAPFPA a été établi depuis 2012, dans le cadre duquel l'équipe infrastructures du PAPAFPA (FIC) assure l'appui à la maîtrise d'ouvrage pour la réalisation des infrastructures rurales. Le PRIASA contribue aux coûts de fonctionnement du FIC.

La poursuite et l'approfondissement de ce partenariat sont envisagés dans le cadre du PAPAC et d'une seconde phase du PRIASA dont la BAfD a réalisé l'identification en avril 2014 et qui pourrait démarrer dès la fin 2015. Ce projet continuera à appuyer la réalisation d'infrastructures rurales structurantes (pistes rurales, réseaux d'irrigation, petites unités de transformation, chaîne du froid, alimentation du bétail) et à fournir un appui institutionnel visant notamment à préparer une autonomisation du centre de formation (CATAP) et de celui de recherche (CIAT). Les modalités de mise en œuvre seront similaires à celle de la première phase. Le partenariat avec le FIC (PAPAFPA et PAPAC) sera poursuivi et sera étendu aux aspects liés à l'irrigation. Les GIME, brigades de cantonniers, formées avec l'appui de l'Union Européenne jusqu'en 2014, dotés d'un statut associatif et constituées essentiellement de membres des ménages cible du PAPAC, seront sollicités pour la

¹ Avec la participation de la Fédération Nationale des Petits Agriculteurs (FENAPA) et des représentants des communautés et associations locales.

réalisation des infrastructures réalisables par des techniques à haute intensité de main d'œuvre (réhabilitation et entretien de pistes rurales, ouvrages de captage et d'adduction d'eau destinés à l'irrigation, etc.). Le projet sera financé essentiellement à partir des ressources du FAD XIII (7 à 12 millions de \$EU) et des contributions complémentaires pourraient être recherchées auprès de la Facilité Africaine de l'Eau et du FEM (arrimage au projet une d'une contribution LCDP de 2 millions de \$EU initialement prévue pour le projet élevage arrivé à terme en 2014). La formulation du PRIASA II est prévue en août ou septembre 2014 en vue de son adoption par la BAfD vers avril 2015.

L'ONG italienne ALISEI associée aux ONG nationales Qua-Telà et ADAPPA ont obtenu de la Commission Européenne, dans le cadre de son Programme (hors FED) ciblant les Acteurs non Etatiques et les collectivités locales (132105/L/ACT/ST) un montant de 476 273 € soit 620 000 \$EU environ pour la mise en œuvre sur une durée de 30 mois à partir de 2013 du Programme de Promotion d'Initiatives dans le secteur agroalimentaire (PIPAGA). Le PIPAGA prévoit i) des études sur les filières de féculents locaux (banane, taro et colocase, arbre à pain) et de l'appui à environ 600 producteurs, ii) une étude et des appuis aux petites unités artisanales de transformation de ces produits, iii) l'étude et l'appui à un réseau de producteurs fournisseurs des cantines scolaires.

La coopération taïwanaise a entrepris (2011-2017) la mise en œuvre de deux actions pour un montant de l'ordre de 5 millions de \$EU : i) l'une centrée sur l'élevage porcin (importations de reproducteurs de races européennes, réhabilitation de deux porcheries et l'appui à un petit nombre de coopératives de producteurs, ii) l'autre sur des productions agricoles (féculents essentiellement) destinées à fournir la base alimentaire nécessaire à la première opération.

La Commission Européenne (CE) appuie le Programme d'Appui au Secteur du Commerce (PASC), dont le maître d'ouvrage est le Ministère du Commerce, de l'Industrie et du Tourisme (MCIT), pour mettre en place une stratégie de renforcement de la compétitivité de filières clé d'exportation identifiées par le MADRP. Le projet, initié fin 2012 avec un budget de l'ordre de 1,3 million de \$EU, vise à fournir de l'appui institutionnel au MCIT pour définir des stratégies par filière (cacao, café, poivre, vanille et fleurs) prenant en compte la possible signature d'un APE avec l'UE, l'intégration progressive des règles de l'OMC et le cadre d'intégration régionale (CEMAC) et linguistique (CPLP). Il prévoit : un « mapping » et une analyse des filières d'exportation existantes débouchant sur des propositions en matière de compétitivité, de services d'appui et de cadre juridique et réglementaire et des instruments de promotion de l'IDE. Des collaborations entre le PASC, le PAPAFPA et le don régional SAMCERT² du FIDA ont permis, en 2013, le lancement d'un processus qui vise la création à moyen terme d'Indications Géographiques Protégées (IGP).

La Commission Européenne a entrepris la préparation de son Programme Indicatif National (PIN) pour le XI^e FED. Le secteur de l'eau et de l'assainissement sera le secteur de concentration et le secteur agricole, en particulier l'appui aux exportations, le secteur complémentaire. M. le Ministre de l'Agriculture, de la Pêche et du Développement Rural ainsi que le Ministère Sãotoméen des Affaires Etrangères et de la Coopération, ce dernier par le canal du Cabinet de l'Ordonnateur National du FED, ont fait part, lors de la préparation du PAPAC, de leur souhait qu'une coordination étroite soit établie entre les appuis du FIDA dans le cadre du PAPAC et ceux envisagés dans le cadre du XI^e FED. La mission a fait part à ses interlocuteurs de son intérêt et de son ouverture pour répondre aux attentes du Gouvernement dans ce domaine. Au cours d'une rencontre, le 26 septembre, entre la mission et Mme l'Ambassadeur de l'UE pour São Tomé e Príncipe, cette dernière a informé la mission que l'élaboration du Programme Indicatif National se poursuivait et que les domaines et modalités d'intervention du XI^e FED dans le secteur de l'agriculture restaient à définir, mais que les règles de l'Union Européenne ne permettaient pas d'appuyer des structures privées (même de type coopératif) et que les appuis de l'UE devraient viser des institutions et/ou des biens publics. Le FIDA a renouvelé sa disponibilité pour poursuivre toute forme de collaboration, coopération et/ou échange d'information. La finalisation du PIN devrait intervenir au cours du premier semestre 2014 ce qui permettrait le démarrage de la conception des projets au cours du second semestre 2014.

² Voir Appendice 3.

Problématique du secteur rural

L'évolution à long terme du secteur rural du pays et en particulier de la petite agriculture familiale peut être résumée par les étapes suivantes :

- i. 1930 : apogée du système de plantations coloniales (cacao) basé sur l'importation de main d'œuvre servile et la prohibition du petit paysannat et des cultures vivrières ; L'archipel est le premier producteur mondial de cacao (plus de 30 000 tonnes) ; une quinzaine de plantations privées se partagent le territoire et développent des infrastructures lourdes (dont embarcadères, unités de transformation, 400 km de voies ferrées) ;
- ii. 1950-75 : perte progressive de compétitivité de ce système et poursuite des importations de main d'œuvre (et d'aliments) ;
- iii. 1975-85 : indépendance, reprise du système de plantations dans le cadre d'entreprises publiques et accélération de la déliquescence déjà largement amorcée du modèle ;
- iv. 1985-95 : tentative peu réussie de privatisation appuyée par les principaux bailleurs de fonds (BM, BAD, AFD) en faisant appel au secteur privé international spécialisé dans les plantations tropicales et première reconnaissance officielle de l'existence de petits paysans suite aux appuis de la coopération française à partir de 1981 puis en 1990 du FIDA ;
- v. 1990-2000 : distribution des terres (appui BM), essentiellement aux salariés des plantations et installation de ces nouveaux paysans (appuis coopération française et FIDA) ;
- vi. 2000-2010 : phase de « stabilisation » des ménages bénéficiaires tournés en priorité vers l'accession à l'habitat individuel, la sécurité alimentaire, etc. ;
- vii. 2010-2020 : émergence d'une nouvelle génération de paysans davantage tournés vers la professionnalisation, l'investissement, la production commerciale.

La distribution des terres a été réalisée il y a une vingtaine d'années. Un nombre significatif d'attributaires ont aujourd'hui commencé à transmettre leurs parcelles à leurs enfants et ce phénomène va s'accélérer dans les années qui viennent. Entre 2008 et 2012 la part de ces attributaires, bénéficiaires du PAPAFPA, âgés de plus de 50 ans, est passée de 29 à 39%. Les possibilités d'extension des surfaces cultivées sont inexistantes et il n'est ni possible juridiquement ni souhaitable économiquement de morceler les parcelles issues de la distribution des terres (dans certaines zones leur taille est même nettement insuffisante). La transmission des parcelles par héritage ne pourra donc créer des emplois viables que pour une part minoritaire des descendants des attributaires initiaux (3 à 5 enfants par ménage).

Les possibilités de création d'emploi dans le secteur rural sont cependant loin d'être négligeables :

- i. transmission des parcelles par héritage à des jeunes ménages, nés et élevés dans le « milieu paysan » et qui constituent des groupes dynamiques, avides de se professionnaliser (et déjà fortement présents et actifs au sein des coopératives et associations appuyées par le PAPAFPA) ;
- ii. réattribution à de jeunes ménages de ce type des parcelles abandonnées (ou mal valorisées) ;
- iii. développement pour des ménages de ce type de systèmes de production différents et diversification permettant de valoriser des zones agro-écologiques impropres aux principales filières existantes (zones les plus humides, mais aussi les plus sèches par l'irrigation) ;
- iv. emplois induits en amont et aval de la production.

Conscient de cet enjeu, le Gouvernement a entrepris depuis juin 2013 l'inventaire et la redistribution des parcelles abandonnées (voir ci-dessus).

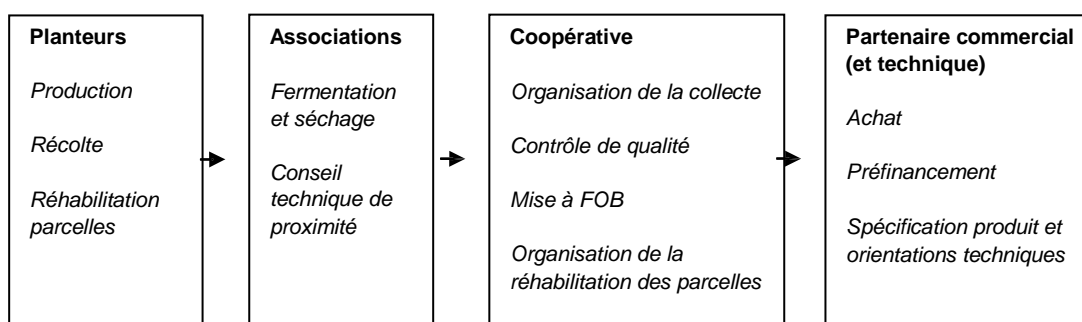
Acteurs économiques

En 2013, les exportations de cacao ont été de 2 617 tonnes pour une valeur de 5,5 millions de \$EU soit un prix FOB moyen de 2 100 \$EU par tonne. Le cacao reste pratiquement la seule (92,4% en 2013) exportation agricole du pays.

Plus de la moitié de celle-ci reste réalisée par une demi-douzaine d'acheteurs qui se limite essentiellement à l'achat en bord de champ ou de route de cacao gomme auprès de petits cueilleurs, à sa transformation primaire (fermentation et séchage) et à son écoulement sur le marché mondial. Cette stratégie conduit à un produit de qualité hétérogène et souvent médiocre et qui souffre d'une décote de l'ordre de 25 à 30 % par rapport aux cours mondiaux (voir Tableau 2 ci-dessous).

En 2013 les coopératives soutenues par le PAPAFA (CECAB et CECAQ) ont contribué pour la première fois pour plus d'un tiers (environ 1 000 tonnes) des exportations nationales. Elles produisent un cacao de qualité, certifié biologique et/ou commerce équitable écoulé auprès de partenaires (commerciaux mais aussi techniques pour la CECAB) stables à des conditions nettement plus favorables. En outre, leur mode d'organisation efficace en termes de coûts et l'utilisation de l'énergie solaire pour le séchage leur permettent de rétrocéder à leurs membres plus de 75% de la valeur FOB de la production.

Figure 1 : Organisation des chaines de valeur (PAPAFA et PAPAC)



Deux autres acteurs (Claudio Corallo et Satocao) se sont engagés sur des stratégies de replantation sur des parcelles dont ils ont obtenu la concession et qu'ils gèrent directement. Ils visent à moyen terme une production de cacao de qualité. Dans la phase actuelle, Satocao dont le démarrage est récent (2011) achète surtout, comme les acheteurs traditionnels, du cacao gomme à de petits planteurs. Claudio Corallo établi depuis plus longtemps à Príncipe mais qui continue d'acheter du cacao gomme aux petits producteurs réalise en outre une petite production artisanale de chocolat.

Les autres exportations agricoles sont essentiellement celles de poivre et de café réalisées par les deux autres coopératives (CEPIBA et CECAFEB) appuyées par le PAPAFA. Claudio Corallo exporte également du café arabica de haute qualité issu de deux plantations qu'il gère directement.

Une ancienne plantation de palmiers à huile (financement UE dans les années 1980) est en cours de rénovation dans le Sud du pays (2 à 3 000 ha). La première production est attendue pour 2017.

Depuis 2012 les importations de poivre ont cessé et le marché national est approvisionné par les planteurs membres de la CEPIBA (commercialisation directe ou passant par la coopérative). La CECAFEB écoule sur le marché national de petites quantités d'un mélange robusta/arabica. Quelques petits producteurs individuels commercialisent directement du café arabica (vert ou torréfié).

La demande croissante en viandes (moins de 5 kg consommé par habitant en moyenne actuellement) est de plus en plus satisfaite par des importations (poulet congelé de basse qualité notamment). Seule la viande porcine, disponible en quantités insuffisantes pour répondre à la

demande, est issue intégralement de la production nationale, les importations étant interdites pour raisons sanitaires. La plupart de la production nationale de viande est le fait de petits producteurs individuels et commercialisée directement auprès des consommateurs. Seul un petit groupe d'acheteurs de bétail et de « moyens » producteurs utilise l'abattoir central de la capitale. Le volume traité est insuffisant pour répondre à la demande des quelques boucheries « formelles », de l'unique supermarché du pays et des quelques superettes de la ville. Un seul « moyen » producteur s'est engagé dans la transformation de la viande de porc et seuls deux ou trois dans la production et le traitement de poulets de chair de qualité.

Tableau 1 : Consommation estimée de viandes (2011)

	Bovins	Caprins	Ovins	Porcs	Poulets de chair	Poulets Locaux
Importations	22		1		697	
Production nationale	45,5	71,1	7,1	414,8	9,3	583,3

Acquis des coopératives soutenues par le PAPAFA

L'expérience du PAPAFA a permis de tirer les leçons transversales suivantes :

le développement de la petite agriculture par la recherche et la conquête de marchés de niches à l'exportation est faisable et pertinent dans le contexte du pays. Chaque filière demande cependant : (a) un accompagnement soutenu et stable sur une longue durée (de l'ordre de 10 ans) de la part de l'Etat et donc des bailleurs de fonds (en particulier pour permettre d'atteindre la production minimum nécessaire à la viabilisation des structures locales³ et à l'exportation); (b) des partenariats techniques et commerciaux internationaux stables et de qualité ;

un modèle de développement performant (associations de producteurs regroupées en une coopérative articulée avec un partenaire technique et commercial extérieur) adapté aux filières d'exportation a été élaboré à partir de l'expérience du cacao biologique (et est en cours de « scaling-up » sur le poivre, le café et le cacao de qualité). Le développement et l'approfondissement de ce modèle doivent se poursuivre pour accompagner les coopératives et les producteurs dans les étapes suivantes de leur développement ;

pour des produits à bonne valeur ajoutée, issus de l'agriculture familiale, des opportunités apparaissent sur le marché intérieur mais elles sont peu nombreuses, de petit volume et relativement complexes à valoriser ;

ce modèle « cacao-bio » ne paraît par contre pas adapté pour valoriser les quelques opportunités offertes identifiables sur le marché interne (filières plus courtes, plutôt organisables au travers de liens directs avec la petite distribution formelle, des micro ou petites entreprises de transformation).

L'organisation en associations (pour la collecte et transformation primaire) et coopératives (pour l'exportation et organisation/développement) permet de limiter les coûts, tout en maîtrisant le processus technique et donc la qualité du produit final⁴, favorisant sa bonne valorisation par le partenaire commercial. Dans le cas de la filière cacao-bio, cet ensemble s'est traduit par un prix à la production plus de deux fois supérieur à celui offert en moyenne par les opérateurs traditionnels et des prix FOB plus élevés. En outre, plus de 80% de la valeur ajoutée nationale créée par cette filière (stade mise à FOB) revient directement aux groupes cibles du FIDA contre seulement 60% en moyenne (d'une VA moins importante) dans les autres filières cacao actives dans le pays.

En 2013 les exportations de cacao des filières soutenues par le PAPAFA (et que le PAPAC continuera d'appuyer) représentent plus du tiers des exportations nationales en volume **et la moitié**

³ Problème particulièrement aigu pour l'île de Príncipe.

⁴ Dans le cas du cacao-biologique, le cacao sec a un arôme spécifique, est certifié biologique et garantit une traçabilité jusqu'à la parcelle de production.

de celles-ci en valeur. Alors que le cacao exporté par les autres acteurs souffre une décote moyenne de 15% en 2012 et de 32% en 2013 par rapport au cours mondiaux, celles soutenues par le PAPAFA bénéficient (certification « bio », partenariats durables avec leurs acheteurs et qualité) d'une surcote de l'ordre de 30% en sus des cours mondiaux.

Tableau 2 : Place des filières soutenues par le PAPAFA et le PAPAC dans la production nationale de cacao (2012-2013)

	2 012	2013
Total National		
<i>Valeur des exportations (\$EU)</i>	5 070 000	5 500 000
<i>Tonnage</i>	2 230	2 617
<i>Valeur moyenne (\$EU/t)</i>	2 274	2 102
CECAB		
<i>Valeur des exportations (\$EU)</i>	1 528 560	2 780 949
<i>Tonnage</i>	480	913
<i>Valeur moyenne (\$EU/t)</i>	3 185	3 046
<i>% cours mondial</i>	131%	128%
CECAQ 11		
<i>Valeur des exportations (\$EU)</i>	165 000	453 600
<i>Tonnage</i>	75	189
<i>Valeur moyenne (\$EU/t)</i>	2 200	2 400
<i>% cours mondial</i>	90%	101%
Hors filières Projet		
<i>Valeur des exportations (\$EU)</i>	3 376 440	2 265 451
<i>Tonnage</i>	1 675	1 515
<i>Valeur moyenne (\$EU/t)</i>	2 016	1 495
<i>% cours mondial</i>	83%	63%
<i>Cours mondial moyen (\$EU/t FMI)</i>	2 439	2 377
Part des filières projet		
<i>En valeur</i>	33%	59%
<i>En tonnage</i>	25%	42%

Coopérative d'Exportation du Cacao Biologique (CECAB)

Données de base

La filière cacao biologique démarre en 2002 avec une production de 24 T de cacao sec et quelques producteurs pilotes. Fin 2013, Le nombre de petits planteurs affiliés à la coopérative sera supérieur à 1 800 soit environ 20% des ménages ruraux. La production a dépassé les 900 T de cacao sec de qualité et certifié « bio » soit le tiers des exportations nationales de cacao. Les revenus directs distribués aux planteurs seront en 2013 de l'ordre de 1 000 000 €, soit en moyenne près de 600 € par exploitant.

L'impact de cette coopérative peut encore s'accroître dans la mesure où :

de nouvelles communautés sollicitent leur inclusion dans la coopérative et donc le nombre de planteurs membres et les superficies travaillées peuvent encore s'accroître ;

la productivité a déjà été multipliée par 3 entre 2004 et 2012, mais des marges de progression importantes sont encore relativement facilement accessibles.

Principales leçons tirées

Déjà à ce stade l'opération est un succès incontestable et son ampleur peut encore s'accroître.

Le développement de la CECAB et l'atteinte de l'équilibre d'exploitation de la coopérative obtenue à partir de 2012 n'auraient pas pu se produire sans :

- i. l'appui substantiel et continu et sur 10 ans du Gouvernement, avec l'appui du FIDA, par le canal du PAPAFA ;
- ii. l'implication sans faille et les contributions (techniques, financières et en organisation) déterminantes et de qualité de l'entreprise KAOKA, partenaire commercial de la CECAB depuis sa naissance ;
- iii. des cours mondiaux favorables sur la période et un marché de niche en expansion pour le cacao biologique tiré par la demande de produits naturels des pays européens.

Le modèle économique développé pour la CECAB est plus efficace que ceux des autres acteurs du secteur en termes de réduction de la pauvreté du fait que les petits planteurs réalisent, avec de l'énergie solaire, la transformation primaire au niveau des associations⁵ et donc récupèrent la valeur ajoutée créée à ce stade ce qui n'est pas le cas pour les autres acteurs ayant des installations centralisées utilisant le bois de chauffe et/ou le gasoil. Ce modèle et les primes obtenues du fait de la certification biologique permettent à la CECAB de mieux rémunérer les producteurs⁶, d'offrir à ses membres des services techniques (notamment des équipements et des intrants pour les traitements) et des aides sociales.

Toutefois, ces opportunités ne sont pas encore pleinement valorisées par les planteurs membres de la CECAB :

- i. seulement environ un tiers suivent l'ensemble des pratiques culturales recommandées et sont engagés dans des trajectoires d'accroissement de leur productivité ;
- ii. même pour ce groupe, aux stades de productivité actuels (faibles apports en main d'œuvre et en intrants « bio », verger vieillissant), une plantation de 2,4 ha de cacao biologique ne permet pas à un ménage de dégager des ressources suffisantes pour subvenir à l'ensemble de ses besoins.

Coopérative d'Exportation du Cacao de Qualité (CECAQ 11)

La CECAQ-11, créée en 2010, a pu profiter de l'expérience de la CECAB et mise, dans une zone géographique distincte, sur un modèle technique et économique du même type. En 2013, 17 associations sont membres de la CECAQ-11 soit environ 900 planteurs disposant de 1 500 ha. Depuis son démarrage, la CECAQ bénéficie des appuis du PAPAFA. Même si elle a su intéresser des acheteurs fiables et fidèles ils n'ont pas le même niveau d'implication et de pro-activité que celui de KAOKA en appui à la CECAB. En outre au sein de sa zone actuelle, qui devrait être certifiée « bio » à partir de 2014, les parcelles sont souvent plus petites et plus dégradées, les acheteurs de cacao gomme plus actifs et la densité de bananiers plus importante. La production annuelle a atteint cependant 190 T de cacao sec en 2013, alors que les prévisions étaient seulement de 150 T ce qui traduit une confiance grandissante des paysans de sa zone d'intervention dans la coopérative. Le seuil d'équilibre d'exploitation de la coopérative est estimé à 250 T. Il pourrait être atteint en 2017.

Coopérative d'Exportation de Café Biologique (CECAFEB)

Le programme de relance de la culture du café s'est développé activement depuis 2010, dans le cadre du partenariat entre le PAPAFA et Malongo, avec l'appui conjoint de l'AFD et du FIDA. La CECAFEB, la coopérative d'exportation sur lequel tout le dispositif s'appuie, regroupera, en fin 2014, 7 associations avec 280 membres (dont près de la moitié de femmes) pour une surface brute de 280 ha. Au stade actuel, la production et la productivité restent très faibles (environ 200 kg cerises/ha soit

⁵ En utilisant des séchoirs solaires mis au point dans le cadre des projets antérieurs soutenus par le FIDA et la coopération bilatérale française (MAE puis AFD).

⁶ Le prix au planteur de la CECAB en 2013 reste supérieur d'au moins 60% aux meilleurs prix offerts par les acheteurs privés de cacao sur le secteur conventionnel.

moins de 35 kg de café vert à l'hectare). La CECAFEB aura pratiquement achevé, en fin 2013, la mise en place de ses infrastructures et des équipements nécessaires à ses opérations.

La coopérative commercialisera, en 2013, 3 tonnes de café arabica marchand, dont environ 2,5 tonnes achetées par Malongo et 500 kg vendus sur le marché local⁷. On peut estimer que sur les surfaces actuelles, la production traitée par la coopérative pourrait atteindre vers 2020 une production de croisière de l'ordre de 30 à 35 tonnes d'arabica de haute qualité et certifié « bio ». Pour atteindre à cette date son équilibre d'exploitation, même en maîtrisant au mieux possible ses coûts, la CECAFEB devrait parvenir à obtenir un prix FOB très élevé (supérieur ou égal à 320 cents par livre, primes comprises).

Le potentiel maximum développable en petites plantations est estimé à environ 330 ha bruts, y compris la récupération des surfaces abandonnées et le développement de nouvelles zones assez difficiles à mettre en valeur. La vraie marge de manœuvre en matière d'extension de la zone d'intervention de la CECAFB réside dans la possibilité d'une attribution à de jeunes ménages de la plantation de l'ancienne entreprise de Monte Café qui est actuellement donnée en concession à la société libyenne AITCO. Cette dernière avait entrepris des travaux de réhabilitation et de replantation, mais suite au changement de régime en Lybie tout travail agricole a cessé depuis plus d'e deux ans, ce qui met bien sûr en péril les travaux réalisés et notamment les nouvelles plantations et accroît faute d'entretien les problèmes phytosanitaires sur toutes les parcelles avoisinantes. Cette plantation dispose d'un potentiel confirmé en *arabica* de qualité sur environ 170 ha. En cas de rétrocession de cette plantation à de petits agriculteurs, la surface totale en *arabica* couverte par la coopérative pourrait atteindre près de 500 ha.

Le développement de la production de café *robusta* pourrait également constituer une piste intéressante pour permettre à la CECAFEB d'accroître sa viabilité par la production et la commercialisation d'un produit fini (en mélange avec de l'*arabica*) destiné tout d'abord au marché national. Les perspectives sur le marché mondial sont moins évidentes au vu des cours actuels, mais les écarts entre l'*arabica* et le *robusta* tendent actuellement à se réduire sur des marchés de niche. Cela suppose cependant d'avoir du *robusta* d'altitude, dont le potentiel en surface à STP reste très limité. La stratégie serait donc se concentrer d'abord sur les 15 hectares de *robusta* actuellement encadrés sur São Nicolau et de suivre et étudier les cours et les possibilités d'exportation.

Coopérative d'Exportation du Poivre Biologique (CEPIBA)

La CEPIBA, regroupe actuellement quelques 265 membres (dont seulement 170 ont livré du poivre à la coopérative en 2013) appartenant à 26 communautés (dont 9 sur l'île de Príncipe). Cela représente environ 50 à 55 ha (dont 10 ha sur Príncipe) qui rentrent progressivement en production (12 à 15 sont déjà productifs) et un potentiel d'au moins 150 t/an à l'horizon 2020, quand les plantations seront en pleine production, soit une valeur FOB de l'ordre de 2 millions de \$EU au prix actuel. Toutefois, la coopérative a exporté en 2013 moins de 3 T, ce qui reste décevant. Mais on estime que les coopérateurs ont produit sur la saison 2012/2013 quelques 9 t de poivre blanc, dont 6 t vendues directement (sans passer par la coopérative), sur le marché local où les prix restent nettement supérieurs à ceux obtenus par la CEPIBA à l'exportation malgré leur doublement (de 4,5 € le kg de poivre blanc en 2010 à 10 € en fin 2013, prix FOB). En effet depuis 2012, les importations de poivre (10T en 2011) ont cessé. Cet « appel d'air » du marché national a freiné le développement de la coopérative. Elle a en outre souffert :

- i. d'une stratégie initiale de développement mal conçue : atomisation des plantations et dispersion très coûteuse des zones de production, critères agro-écologiques insuffisamment précis et rigoureux pour le choix des zones, etc. ;

⁷ Mélange de *robusta*, produit par une communauté membre de la coopérative (São Nicolau), et d'*arabica* déclassé et torréfié, moulu, emballé par la coopérative et commercialisé directement ou via des distributeurs locaux.

- ii. des périodes de sécheresse qui ont notamment entraîné un taux d'échec important des plantations de 2010 et 2011, les techniques préconisées initialement n'étant pas suffisamment efficaces pour favoriser la survie des jeunes plants ;
- iii. d'un manque d'adhésion des planteurs aux paquets techniques recommandés au cours des formations (les échanges directs avec les paysans malgaches, qui ont joué un rôle clé de déclencheur, n'ayant pu être initiés qu'à partir de 2012).

Au cours des deux dernières années, la qualité du poivre traité par la CEPIBA s'est très sensiblement améliorée, de meilleures techniques de pépinière, de plantation et de gestion des parcelles de poivre ont été introduites et la stratégie géographique a été recentrée sur un nombre limité de pôles/noyaux.

L'analyse des données sur les appuis et les productions jusqu'à 2013⁸ a permis d'illustrer l'existence de 6 « bassins » ou « pôles » de production sur lesquels ont porté les appuis du PAPAFA. Ces six pôles se situent dans des zones agro-écologiques propices à la production de poivre.

Tableau 3 : CEPIBA : Nombre de membres appuyés par pôle (2011-2013)

	2011	2012	Nouveaux 2012		2013	Nouveaux 2013		Total
<i>Agua Sampaio Praia Nazaré</i>	20	9	6	67%	13	6	46%	32
<i>Monte Belo</i>	41	28	12	43%	11	6	55%	59
<i>Plateau</i>	5	21	19	90%	2	1	50%	25
<i>Principe</i>	24	13	6	46%	19	7	37%	37
<i>Rio Lima</i>	49	37	15	41%	18	10	56%	74
<i>Santa Catarina</i> ⁹	7	1	0	0%	3	2	67%	9
Total	146	109	58	53%	66	32	48%	236

Seul le pôle initial de Rio Lima dispose déjà d'un nombre de plants adultes et donc productifs important. La montée en production des autres pôles est attendue surtout à partir de 2014 et 2015.

Tableau 4 : CEPIBA : Production traitée 2008-2013¹⁰

Kg poivre blanc	2008	2009	2010	2011	2012	2013	TOTAL	%
<i>Agua Sampaio Praia Nazaré</i>	182	184	169	94	83	181	892	4%
<i>Monte Belo</i>	10	6	267	582	308	280	1 453	7%
<i>Plateau</i>	14	28	135	282	64	113	637	3%
<i>Principe</i>		202	210	3	520	266	1 201	6%
<i>Rio Lima</i>	2 444	2 948	3 500	3 453	1 687	1 624	15 656	75%
<i>Santa Catarina</i>	814	1	6	58	47	105	1 031	5%
Grand Total	3 464	3 368	4 287	4 472	2 709	2 570	20 870	100%

Le nombre de producteurs livrant du poivre à la coopérative s'accroît chaque année, même si certains écoulent encore intégralement leur production sur le marché national.

Tableau 5 : CEPIBA : Nombre de membres ayant confié du poivre à la coopérative (2008-2013)

	2008	2009	2010	2011	2012	2013
<i>Agua Sampaio Praia Nazaré</i>	3	4	4	19	26	31
<i>Monte Belo</i>	1	2	10	22	17	23
<i>Plateau</i>	1	1	3	11	10	12

⁸ Données brutes fournies par le PAPAFA, restructuration (pour les rendre exploitables) et analyse réalisées par la mission.

⁹ Il s'agit d'une zone distante et le nombre de paysans demandeurs n'était pas suffisant pour que l'impact potentiel justifie les coûts d'un encadrement rapproché. Le projet et la coopérative gardent cependant le contact avec cette zone.

¹⁰ Ne comprend pas les quantités commercialisées directement par les producteurs sur le marché local (au moins 3 tonnes en 2012 et probablement plus de 5 tonnes en 2013).

Príncipe		6	9	1	19	39
Rio Lima	25	31	42	46	44	55
Santa Catarina	2	1	2	12	14	10
Grand Total	32	45	70	111	130	170

Annexe 1 : Country Data

Land area (km2 thousand)	1001 km2	GNI per capita (USD) 1/ 2012	1 320
Total population 2/2013	186 817	GDP per capita growth (annual %)	N/A
Population density (people per km2) 1/2011	190.8	Inflation, consumer prices (annual %) 1/2013	7-9
Local currency	Dobra	Exchange rate: USD 1 = 18.702.3 STD	
Social Indicators		Economic Indicators	
Population growth (annual %) 1/2012	2.65	GDP (USD million) 1/2012	263.7
Crude birth rate (per thousand people) 1/2011	35.5	GDP growth (annual %) 1/2012	4
Crude death rate (per thousand people) 1/2011	7		
Infant mortality rate (per thousand live births) 1/2012	20	Sectoral distribution of GDP 2/2011	
Life expectancy at birth (years) 1/2011	66	% agriculture	14.2
Total labour force 1/2011	63 877	% industry	19.3
Female labour force as % of total 1/2011	37.6	% services	66.5
Education		Consumption 2/2011	13.7
School enrolment, primary (% gross) 1/2012	127	General government final consumption expenditure (as % of GDP)	119.6
Adult illiteracy rate (% age 15 and above) 1/2010	89	Household final consumption expenditure, etc. (as % of GDP)	
Nutrition		Gross domestic investment (as % of GDP)	46.2
Daily calorie supply per capita	N/A		
Malnutrition prevalence, height for age (% of children under 5) 1/2008	31.6	Balance of Payments (USD million)	
Malnutrition prevalence, weight for age (% of children under 5) 1/2008	14.4	Merchandise exports 1/2012	11
Health		Merchandise imports 1/2012	140
Health expenditure, total (as % of GDP) 1/2011	7.72	Balance of merchandise trade	N/A
Physicians (per thousand people)	N/A	Current account balances (USD million) 1/2012	-99
Population using improved water sources (%)1/2011	97		
Population using adequate sanitation facilities (%) 1/2011	34.3	Foreign direct investment, net (USD million)1/2012	-22
Agriculture and Food			
Food imports (% of merchandise imports) 1/2010	29.8	Government Finance	
	N/A	Cash surplus/deficit (as % of GDP)	N/A
Fertilizer consumption (kilograms per ha of arable land)		Total expense (% of GDP) a/	N/A
Food production index (2004-06=100) 1/2011	116	Present value of external debt (as % of GNI) 1/2011	36.7
Cereal yield (kg per ha) 1/2012	3076	Total debt service (% of GNI) 1/2011	0.67
Land Use		Lending interest rate (%) 1/2012	26
Arable land as % of land area 1/2011	9.06	Deposit interest rate (%) 1/2012	12.9
Forest area as % of total land area 1/2011	28.1		
Agricultural irrigated land as % of total agric. land 1/	N/A		

1/ World Bank, *World Development Indicators* database
 CD ROM -2/ Economist Intelligence Unit.

a/ Indicator replaces "Total expenditure" used previously.

Annexe 2 : Objectifs de Développement du Millénaire

	Indicadores	1990	1994/1995	2000/2001	2009	2015	Probabilidade de alcance em 2015	Grau de engajamento
								Nacional
	OMD1. Erradicar a extrema pobreza e a fome							
Meta 1.A: Ind.1.1	Incidência da pobreza	33	39	53,8	0	18	Fraco	Fraco
Meta 1.A: Ind.1.3	Proporção de rendimento devido por 20% dos mais pobres	0	0	5,2	0			
Meta 1.B: Ind.1.5	Rácio emprego para a população +15 anos, total(%)	0	0	27,7	30,1			
	Taxa de emprego da população de 15-24 anos	0	0		0			
Meta 1.B: Ind.1.7	Emprego voluntário em % do emprego total	27			0			
Meta 1.C: Ind.1.8	Prevalência de malnutrição (para população ao nível de crianças menores de cinco anos)	0	0	10,1	0			
Meta 1.C: Ind.1.9	Prevalência de malnutrição em % da população	15	15	8	0			
	OMD2. Alcançar o ensino primário universal							
Meta 2A: Ind.2.1	Taxa líquida de escolarização de 1ª à 4ª classes(%)	0	0	69	98	100	Provável	Forte
Meta 2A: Ind.2.2	Proporção de crianças que alcançam a 5ª classe	55	0	55		100		
Meta 2A: Ind.2.3	Taxa de alfabetização de 15-24 anos(%)	94	0	94	95,4	100		
	Taxa de alfabetização de mais de 25anos (%)	73	0	83	88	100		
	OMD3. Promover a igualdade entre sexos e a autonomização das mulheres							
Meta 3A: Ind.3.1	Rácio Rapazes /Rapazes no ensino primário					101	Fraco	Razoável
Meta 3A: Ind.3.1	Rácio Rapazes /Rapazes no ensino secundário					112		
Meta 3A: Ind.3.1	Rácio rapazes /rapazes no ensino superior					93		
Meta 3A: Ind.3.2	Porcentagem de mulheres escolarizadas no sector não agrícola sobre o total da população activa(%)	32,1		22	46,1			
Meta 3A: Ind.3.3	Proporção de mulheres dependentes	1255	255	955	255	1255		
	OMD4. Reduzir a mortalidade de crianças de menos de 5 anos							
Meta 4A: Ind.4.1	Taxa de mortalidade de crianças de menos de 5anos (1000)	120	138	101	63	40	Provável	Forte
Meta 4A: Ind.4.2	Taxa de mortalidade infantil(1000)	89		61	38	20,3		
Meta 4A: Ind.4.3	Proporção de crianças de 1 ano vacinadas contra o sarampo	69		70	84	99		
	OMD5. Melhorar a saúde materna							
Meta 5A: Ind.5.1	Taxa de mortalidade materna (100.000)	69	224	189	94	17	Provável	Razoável
Meta 5A: Ind.5.2	Parto assistido por pessoal qualificado(% do total)			79	82			
	Taxa de prevalência de contraceptivos (mulheres 15-49 anos)			29	34			
Meta 5A: Ind.5.3	Uso de contraceptivo (% de mulheres em idade 15-49)			29	34			
Meta 5B: Ind.5.4	Taxa de fertilidade na adolescência (4ª pontos por mulheres ages 15-19)			87	93			
Meta 5B: Ind.5.5	Mulheres grávidas que recebem cuidados pré-natal(%)			91	98			
Meta 5B: Ind.5.6	Necessidade não satisfeita em matéria de planeificação familiar				37	95		
	OMD6. Combater o HIV/SIDA, o paludismo e outras doenças							
	Taxa de mortalidade por paludismo(1000 hab)				0,14	0	Provável	Forte
Meta 6C: Ind.6.6	Taxa de incidência do paludismo (1000 hab)				20,4	4		
	Taxa de utilização de preservativos em rapazes com idade de 15-24 anos							
	Taxa de utilização de preservativos em rapazes com idade de 15-24 anos							
Meta 6C: Ind.6.8	Crianças com paludismo e que recebem o tratamento anti-paludico (% crianças menores de 5 anos)			61		100		
Meta 6C: Ind.6.9	Incidência de tuberculose/100000hab	135	124	114	77			
	Tuberculose case detection rate(all forms)	11	26	61	41			
	Taxa de prevalência do HIV/SIDA em mulheres grávidas de 15 à 24 anos(%)			1	0,7			
	Taxa de prevalência do HIV/SIDA, em homens (% 20-24 anos)							
	Prevalência do HIV/SIDA, total (% população 15-49 anos)				1,50%			
	OMD7. Garantir a sustentabilidade ambiental							
Meta 7A: Ind.7.1	Cobertura florestal(% da superfície total)	30	30	30	30	30	Potencial	Razoável
Meta 7A: Ind.7.2	Emissão de CO2/kg por PPP\$do PIB			0,6				
	Emissão de CO2(toneladas milhões/hab)	0,6	0,6	0,6				
Meta 7B: Ind.7.6	Área terrestre protegida (% do total da superfície)	0			30	30		
Meta 7C: Ind.7.8	Porcentagem de população com acesso a água canalizada			19	89			
Meta 7C: Ind.7.9	Porcentagem de residências que dispõem de fossa séptica ou com ligação ao esgoto(%)			16	26	58		
	Área marinha protegida(% da superfície total)	0						
	OMD8. Criar uma parceria mundial para o desenvolvimento							
Meta 8D: Ind.8.12	Serviço de dívida (PPG e restante do FMI, em % das exportações, excluindo as transações do comércio)	29		22	10		Improvel	Fraco
Meta 8E: Ind.8.14	Linhas telefónicas /100 hab	2	2	3	5			
Meta 8E: Ind.8.15	Adesão ao telefone móvel /100 hab	0	0	0	31			
Meta 8E: Ind.8.16	Acesso a internet/100 hab	0	0	4,6	15,5			
	Ajuda Pública líquida recebida por capita - capita(US\$)	466	657	249	294			

Appendice 2: Pauvreté, ciblage et genre

Contexte National

Démographie

La population totale du pays recensée en 2012 était de 178 739 habitants et le nombre de ménages de 44 535 ménages soit une taille moyenne de ménage particulièrement faible de 4 personnes. La population est majoritairement jeune (54,2% des individus ont moins de 20 ans) et féminine (51,4% de femmes) du fait d'une émigration essentiellement masculine. Le taux d'accroissement moyen de la population a été de 2,84% sur la période 2000-2010, soit 2,5% par an.

La transition sociale amorcée dans les années 1990 se poursuit. Le taux d'urbanisation, de l'ordre de 40% en 1990, est passé à 54,5% en 2001 et à 67% en 2012. Les familles rurales quittent peu à peu les logements collectifs dans les anciennes plantations (« Roças ») pour se fixer (habitat individuel) dans les agglomérations et/ou le long des routes et principalement vers les zones les moins humides des îles (Centre et Nord de São Tomé notamment où réside aujourd'hui plus de 80% de la population). Les parents transmettent cependant généralement leur logement dans la « Roça » à un de leurs enfants.

Pauvreté

En 2010, la pauvreté monétaire touche 66,2% de la population (dépense par tête inférieure au seuil de pauvreté de 2 \$EU par personne et par jour). L'analyse des enquêtes sur les conditions des ménages de 2001 et 2010 révèle que l'incidence et la profondeur de la pauvreté ont baissé dans tous les districts sauf dans la capitale (district d'Agua-Grande) où le phénomène s'est plutôt aggravé au cours des dix dernières années. A cette exception près, les districts les plus ruraux restent les plus pauvres avec Caué (84,5%), Lemba (73,7%), Príncipe (71,4%) et Lobata (67,8%). Mé-Zochi demeure le district le moins pauvre (56,6%). Ce déplacement de la pauvreté, du milieu rural vers la capitale, est un phénomène récent à São Tomé. Il traduit à la fois les progrès réalisés au sein du secteur rural, mais aussi son incapacité à générer suffisamment d'emplois pour les jeunes générations et l'absence d'alternatives en nombre suffisant dans les autres secteurs de l'économie.

L'accès à un logement individuel reste, après la satisfaction des besoins alimentaires quotidiens, la principale stratégie de sortie de la pauvreté mise en œuvre par les familles rurales. Le modèle de construction en bois sur pilotis reste dominant même si la part de constructions nouvelles en maçonnerie s'accroît. Entre 2001 et 2012, de gros progrès ont été réalisés en matière d'accès à l'eau potable (de 73,9% à 83,6%) et d'assainissement (25,1% à 43,6% pour la part de famille disposant de latrines).

Santé, sécurité alimentaire et nutrition

L'espérance de vie à la naissance continue à s'accroître (59 ans en 1970, 64 ans en 2001 et 65 ans en 2011) notamment celle des femmes (68,7 ans en 2012). La mortalité infantile a, quant à elle, diminué de 70 pour mille en 1970 à 55 pour mille en 2001 et 30 pour mille en 2012.

Selon l'enquête démographique et sanitaire (IDS) de 2008-2009, 29% des enfants de moins de 5 ans souffrent de malnutrition. L'insuffisance pondérale ou malnutrition chronique touche 13% de ce groupe (3% de façon sévère). 8% des femmes de 15 à 49 ans souffrent d'insuffisance pondérale, 33 % sont en excès de poids et 12% en état d'obésité.

Lors de l'enquête sur les travailleurs des GIME, la moitié des ménages de l'échantillon ont déclaré connaître des périodes de disette (moins de deux repas par jour) rares (33%) ou fréquentes (15%). La plupart du temps (90%) l'impossibilité de faire au moins deux repas par jour est expliquée par le manque de moyens financiers. Les protéines animales proviennent de trois sources :

- i. la viande qui n'est consommée que de façon exceptionnelle (5% ont déclaré en consommer régulièrement plus d'une fois par semaine) ;
- ii. le poisson (90 % des ménages en consomment au moins deux fois par semaine) ;
- iii. les escargots (« buzios ») consommés au moins deux fois par semaine par 82% des ménages.

Education

On estime que 82 % des adultes âgés de 22 à 44 ans savent lire sans difficulté. Le taux d'achèvement de l'enseignement de base (jusqu'à l'âge de 15 ans), devenu gratuit et obligatoire depuis 2005, est passé de 62 % en 2002 à 116 % en 2010. Cependant, le système éducatif est encore marqué par une importante déperdition scolaire entre les cycles primaire gratuit et secondaire payant. On note également d'importantes disparités dans la scolarisation selon les districts. Le district d'Agua Grande (capitale) apparaît privilégié comparé aux districts de Cantagalo, Caué, Lemba les plus ruraux et les plus pauvres qui présentent les plus faibles couvertures scolaires dès le premier cycle de l'enseignement secondaire.

Emploi

Les progrès importants réalisés en termes de scolarisation ne sont pas valorisés sur le marché du travail. Malgré un taux d'activité relativement élevé (77,3%), 30% des revenus perçus par les actifs occupés sont inférieurs au SMIG, estimé à 45 \$EU par mois en 2010. Les emplois restent en majorité à faible qualification (plus de 50 % des emplois entre 2003 et 2010) et on assiste à une avancée du secteur informel et de la précarisation des emplois. La croissance économique, peu dynamique et peu diversifiée, n'arrive pas à créer d'emplois pour les pauvres en général et les femmes et les jeunes en particulier.

Aspect de genre

Le Gouvernement a adopté en 2005 une Stratégie Nationale pour l'Egalité et l'Equité de Genre (SNEEG), dans ses efforts de réduction de la pauvreté et d'amélioration de l'égalité et équité en termes de genre. La mise en œuvre de cette stratégie a été confiée à l'Institut National pour la Promotion de l'Egalité et de l'Equité de Genre (INPG), créée en 2007. L'évaluation de la SNEEG sur la période 2007-2012 confirme la pertinence de l'instrument en tant qu'outil stratégique d'intervention à la promotion économique et sociale des femmes du pays, mais il reste encore peu opérationnel dans sa mise en œuvre.

En 2012, la pauvreté continue à affecter plus les femmes (71,3%) que les hommes (63,4%). La part de femmes ayant un revenu mensuel inférieur au SMIG (44,5%) est deux fois supérieure à celle des hommes (20,8%).

En 2012, sur l'ensemble de la population du pays, 41,2% des chefs de ménage sont des femmes et la part de ménages monoparentaux dont le chef est une femme est de l'ordre de 12% (RGPH 2012). La part de ménages nucléaires ou « conjugaux » est de l'ordre de 38%. Une enquête¹¹ réalisée fin 2008 sur un échantillon représentatif des travailleurs des GIME (qui pratiquement tous sont des ruraux appartenant aux groupes cibles du FIDA) confirme ces ordres de grandeur. La part de ménages monoparentaux dont le chef est une femme est de 13%. La proportion élevée de ménages centrés autour d'un couple (plus de 40%) tranche avec la situation des années 1990 (et une vision encore couramment admise) selon laquelle le modèle dominant de ménage est plus centré autour de la femme et de ses enfants, les hommes n'y occupant qu'une position « périphérique ».

Lors de la réforme foncière, les femmes ont eu un accès équitable au foncier (environ 30% des attributaires ce qui correspondait à la part de ménages monoparentaux dont le chef était une femme

¹¹ Evaluation de l'impact Socio-économique des GIME (INAE/MTPI/CE) 2008.

lors la distribution des terres dans les années 1990). La réforme foncière a clairement contribué à renforcer la part de ménages nucléaires et familles structurées.

Les disparités selon le genre persistent dans la scolarisation, avec un indice de parité égal à 0,98 fille/garçon pour le premier cycle comparé à 0,82 pour le second cycle. La problématique du maintien des filles dans le système scolaire au fur et à mesure que l'on avance dans les niveaux d'enseignements perdure dû notamment aux grossesses précoces (12,6% chez les jeunes femmes de 14-18 ans), la pauvreté et la lourdeur du travail domestique. Ces disparités sont plus fortes en milieu rural et dans les familles les plus pauvres.

Jeunes ménages en milieu rural

Sur un échantillon représentatif des populations rurales cibles du FIDA¹², plus d'un tiers des hommes interrogés de moins de 25 ans vivent encore chez leurs parents. Par contre pratiquement tous ceux de 25 à 30 ans vivent en couple. C'est donc dans cette tranche d'âge que les hommes fondent leur famille. La fondation d'un ménage est plus précoce chez les filles. Dans l'échantillon, les femmes de plus de 20 ans ont en quasi-totalité quitté le ménage de leurs parents. Si la plupart de ces jeunes femmes déclarent vivre en couple, une part non négligeable (15 à 20%) assume la charge d'un ménage monoparental.

La redistribution des terres a été réalisée il y a une vingtaine d'années. Les attributaires de l'époque ont commencé à transmettre leurs parcelles à certains de leurs enfants devenus aujourd'hui adultes. Un partage des parcelles entre les différents enfants d'un attributaire n'est cependant ni possible juridiquement, ni souhaitable dans une perspective de viabilité technico-économique des exploitations. Pourtant nombre de ces jeunes adultes, qui ont grandi dans l'agriculture, souhaitent (par vocation ou absence d'autres opportunités) en faire leur métier et la base de leur trajectoire familiale. Mieux scolarisés que leurs parents, ils représentent déjà souvent la frange la plus dynamique au sein des associations et des coopératives. Leur nombre est cependant largement supérieur à celui des parcelles qui deviendront disponibles (héritage, attribution de parcelles abandonnées, voir phrase suivante et Appendice 1) au cours des prochaines années et les possibilités d'extension des surfaces cultivées sont pratiquement nulles dans le pays (voir Appendice 1). Pour commencer à traiter ce problème, le Gouvernement a entrepris, depuis Juin 2013, le recensement des parcelles abandonnées et leur réattribution en priorité à des jeunes issus des communautés rurales (sans distinction de genre). Il est envisagé que d'ici Juillet 2014 environ 1 500 parcelles soient ainsi réattribuées.

Groupe cible et stratégie de ciblage

La distinction entre ruraux et urbains n'est plus aussi claire et pertinente qu'au début des années 2000. Beaucoup de familles qui tirent leurs revenus du milieu rural résident maintenant dans les nouveaux villages qui se sont formés ou qui ont considérablement grandis depuis cette époque. Les données du recensement de 2012 permettant d'estimer la part de ce type de ménage ne sont pas disponibles. Pour la préparation du PAPAC on estimera leur part à 25% des ménages urbains (sauf pour la capitale 10%). En outre, les mariages formels restant minoritaires beaucoup de femmes (41%) se déclarent (RGPH 2012) chef de ménage même lorsqu'un conjoint/partenaire est inclus dans le ménage et contribue à son économie. La distinction avec le sous-groupe constitué par les ménages monoparentaux, et monoparentaux élargis, dont le chef est une femme (moins de 15% des ménages) qui sont réellement plus vulnérables est souvent difficile. En outre, il s'agit fréquemment, dans un groupe comme dans l'autre, de situations ambiguës et/ou transitoires.

La population cible du PAPAC est ainsi estimée à environ 37 000 habitants ou 9 300 ménages. A l'intérieur de celle-ci, deux groupes cibles prioritaires sont distingués : les jeunes ménages (environ 4 300 ménages) et les femmes chef de ménages monoparental ou monoparental élargi (environ 1 800).

¹² Evaluation de l'impact socio-économique des GIME.

Tableau 6 : Population cible par district

	Population Totale		Incidence de la pauvreté	Groupes Cibles			
	Hab.	Ménages		Ménages ¹³	Hab.	Jeunes ménages	Ménages monoparentaux dont le chef est une femme
STP	178 739	44 535	42%	9 293	37 295	4 321	1 842
Agua Grande	69 454	17 494	52%	910	3 612	423	214
Mé-Zochi	44 752	10 787	38%	2 990	12 406	1 390	618
Cantagalo	17 161	4 358	46%	1 091	4 297	507	179
Caué	6 031	1 441	69%	551	2 306	256	54
Lemba	14 652	3 505	60%	1 023	4 275	476	137
Lobata	19 365	4 951	54%	1 872	7 323	871	334
Príncipe	7 324	1 999	59%	856	3 135	398	120

Les activités envisagées pour le PAPAC viseront à toucher directement environ la moitié de cette population cible par :

- la consolidation de la situation des familles déjà incluses dans les filières appuyées par le PAPAFPA mais qui ne sont pas encore sorties de la pauvreté ;
- l'extension des zones desservies par les coopératives et l'inclusion de nouvelles familles vulnérables ;
- la facilitation dans les zones desservies par les coopératives et les zones d'extension de l'installation des jeunes ménages auxquels les parents transmettent leurs parcelles ;
- l'inclusion de nouveaux jeunes ménages dans les zones déjà desservies (en fonction des disponibilités foncières qu'il s'agisse de développement de nouvelles parcelles ou de réattribution) ;
- la diversification vers des activités capables de créer des opportunités durables de revenus substantiels pour de nouvelles familles cibles dans les zones agro-écologiques non couvertes (zones les plus humides et les plus sèches).

La première composante du groupe cible du PAPAC sera constituée de ménages ruraux déjà intégrés dans les quatre coopératives appuyées par le PAPAFPA et qui sont encore affectés par la pauvreté (environ 75% des 3 600 ménages ou 16 000 personnes membres des coopératives). Un tiers (1 200) des chefs de ménages de ce groupe sont des femmes (50% dans la filière café, 30% pour le cacao et 20% pour le poivre).

Le nombre de familles membres des communautés incluses dans les extensions géographiques envisagées pour la CECAB et la CECAQ est déjà connu. Les perspectives d'extension des zones de plantation de café devraient permettre l'installation d'environ 200 nouveaux ménages. Le nombre de nouveaux planteurs de poivre est estimé à 250. Tous ces ménages « entrants » seront issus de la population cible. On estime que la proportion de ménages dont le chef est une femme au sein de ces nouveaux ménages sera identique à celle déjà constatée au sein de chaque coopérative.

On estime que la micro-irrigation pourra bénéficier à 1 500 familles (voir Appendice 2) dont 500 seraient des familles déjà bénéficiaires d'autres appuis. De même on estime que l'élevage pourrait toucher initialement 100 nouveaux ménages (plus si les modèles sont validés en cours de projet). On estime que la moitié des nouveaux ménages bénéficiaires seront dirigés par des femmes.

Dans les zones actuelles (CECAB, CECAQ 11 et CECAFEB) et d'extension (CECAQ et CECAFEB) on peut estimer que la part des attributaires initiaux des parcelles qui atteindra l'âge de 60 ans au cours de la durée du PAPAC (et qui donc transmettront leur parcelle à un jeune ménage)

¹³ Résidant en milieu rural ou en dépendant directement.

pourra atteindre 15 %. Cette transition entre générations pourrait également concerner un petit nombre de planteurs de poivre déjà membres de la CEPIBA.

Pour les plantations nouvelles, (extension CECAFEB et CEPIBA), le PAPAC visera spécifiquement l'appui à l'installation de jeunes ménages.

L'effectif du groupe cible du PAPAC comprendrait environ la moitié de la population cible totale qu'il s'agisse de ménages pauvres, de jeunes ménages ou de ménages dont le chef est une femme. Son effectif serait de l'ordre de 18 500 personnes ou 4 750 ménages soit un accroissement d'environ 50% par rapport aux ménages pauvres (en 2015) déjà appuyés par le PAPAFA. On estime que 1 650 jeunes ménages et 1 670 ménages dont le chef est une femme (dont environ 540 ménages monoparentaux ou monoparentaux élargis) seront également directement touchés.

Tableau 7 : Groupe cible du PAPAC

	<i>Ménages Totaux</i>	<i>Ménages Cibles</i>	<i>Effectif</i>	<i>Ménages dont le chef est une femme</i>	<i>Jeunes ménages</i>
Membres des 4 coop. (début 2015)	3 201	2 401	9 350	741	329
Cacao Bio (CECAB)	1 741	1 306	5 086	392	196
Cacao Qualité (CECAQ 11)	900	675	2 629	203	101
Café Bio (CECAFEB)	280	210	818	105	32
Poivre (CEPIBA)	280	210	818	42	
Extension géographique des 4 coop.		1 250	4 868	375	520
Cacao Bio (CECAB)		500	1 947	150	75
Cacao Qualité (CECAQ 11)		300	1 168	90	45
Café Bio (CECAFEB)		200	779	60	200
Poivre (CEPIBA)		250	974	75	200
Diversification		1 100	4 284	550	800
Micro-irrigation		1 000	3 895	500	500
Elevage Porcin		50	195	25	150
Avicultures		50	195	25	150
Groupe cible du PAPAC		4 751	18 503	1 666	1 649
dont additionnel / PAPAFA		2 350	9 153	925	
		49%	49%	56%	

Chaque volet du PAPAC (Coopératives et volets de diversification) tiendra à jour un tableau de bord permettant de suivre ses performances de ciblage (les champs nécessaires devront être inclus dans les bases de données « planteurs » des coopératives). Ces tableaux de bord seront vérifiés dans le cadre du suivi-évaluation. La cohérence de l'action de la coopérative ou du volet avec la stratégie de ciblage (et de genre voir ci-dessous) fera partie des indicateurs clé de performance de chaque volet ou coopérative.

Stratégie de genre

Malgré les progrès réalisés au cours du PAPAFA et l'évolution générale de la société, les femmes font toujours face à de nombreuses contraintes socioculturelles et prennent peu la parole en public. Elles restent sous-représentées dans les instances de décision et au sein des équipes techniques. Avec la distribution des terres et la villagisation, les relations hommes/femmes au sein des ménages ont évolué. Une part des femmes rurales n'ont encore qu'une maîtrise partielle de leurs revenus propres. Au sein des salariés des GIME, un tiers des femmes vivant maritalement déclarait (en 2008) remettre au moins une partie de son salaire à son conjoint (dont 6% la totalité). Par contre les femmes en moyenne déclaraient garder une part plus importante de ce salaire pour leurs besoins

personnels (hors dépenses de la famille) que les hommes. Les charges de travail, la division des tâches et les budgets temps ont aussi évolué.

La stratégie de genre du PAPAC comprendra les axes suivants

- i. amélioration de l'accès des femmes aux facteurs et ressources productives spécifiques aux filières ;
- ii. amélioration de la représentativité et de la participation des femmes dans les instances de décision ;

renforcement de la capacité technique d'intervention et d'organisation des femmes ;
désignation d'un point focal genre au sein de l'UCP.

L'amélioration de l'accès des femmes aux facteurs et ressources productives spécifiques aux filières sera soutenue par les mesures suivantes :

- i. faciliter les activités liées à l'intensification, notamment la replantation et la taille, qui sont souvent des tâches trop lourdes pour les femmes (manque de force physiques) à travers l'accès des femmes à des facteurs de production adaptés. Des mesures spécifiques seront développées par filière ;
- ii. améliorer l'adéquation des choix de techniques de production proposés et s'assurer de leur faisabilité par les femmes ;
- iii. prendre cette dimension en compte dans les choix de diversification.

L'amélioration de la représentativité et de la participation des femmes dans les instances de décision se fera en :

- i. définissant des quotas pour l'attribution des appuis au sein de chaque filière et/ou volet ;
- ii. définissant des quotas au sein des instances de décisions des coopératives et des associations de producteurs ;
- iii. sensibilisant les décideurs mais aussi les femmes elles-mêmes sur leurs capacités et compétences (individuelles et liées à leur vision des questions de genre) et en les encourageant à prendre des responsabilités (empowerment) ;
- iv. améliorant le niveau d'information et de formation des femmes sur les tâches, les rôles et responsabilités demandés aux dirigeants, techniciens et responsables afin de les encourager à postuler à ce type de fonctions.

Les mesures liées au renforcement de la capacité technique d'intervention et d'organisation des femmes viseront à promouvoir des « modèles » pour les femmes et à diffuser une image positive et crédible qui encouragera les autres femmes :

- i. accroître la représentativité des femmes socio-techniciennes et autre personnel technique fournissant des appuis aux producteurs par le biais de quota. Présentement, seulement trois femmes (2 dans la filière cacao biologique et une sur le poivre à Principe) sont « sociétaires-techniciennes » (sur un total de 15) ;
- ii. renforcer la capacité technique des femmes socio-techniciennes en leur octroyant des formations adaptées.

Le mandat général du point focal genre sera de mettre en œuvre la stratégie genre du projet. Plus particulièrement, le point focal devra :

- i. participer aux activités clés de planification, exécution, suivi et évaluation du Programme, y compris l'élaboration des PTBA, pour assurer la prise en compte des perspectives de genre et ciblage ;
- ii. sensibiliser les membres des associations de producteurs, des coopératives et de l'UCP du PAPAC pour l'appropriation des perspectives de genre dans l'accomplissement de leurs attributions ;
- iii. collaborer avec la cellule de S&E pour développer des fiches de suivi, y compris les fiches des bénéficiaires, permettant de faire le suivi de l'efficacité du ciblage en relation

aux femmes, aux femmes chef de ménage, aux jeunes et aux différentes catégories socio-économiques ;

- iv. identifier et promouvoir- en mobilisant des partenariats - des actions spécifiques dirigées aux femmes (auto-estime, esprit entrepreneurial, leadership et gestion, violence conjugale, santé etc.) et aussi des focus groupes d'hommes sur les questions-genre;
- v. diffuser et faciliter la diffusion au sein du Programme des outils méthodologiques, ligne-guides et bonnes pratiques en matière de genre, ciblage et inclusion sociale ;
- vi. dynamiser des actions d'animation communautaire liées aux nouvelles façons d'envisager les relations de genre et à l'affirmation des changements nécessaires en termes de rôles traditionnels des hommes et des femmes.

Appendice 3: Performance du pays et enseignements tirés

Portefeuille du FIDA dans le pays

Composition

80. IFAD portfolio in Sao Tomé and Príncipe (STP) includes currently only one programme (the PAPAFA), which completion is due on 30 March 2015. However, several other smaller initiatives are also being implemented to support PAPAFA in some very specific areas of work. They include: (i) the OFID funded regional grant "Rural Energy Programme for Western and Central Africa", covering Ghana and STP and which main objective is to accelerate the introduction of effective renewable, rural energy solutions for poor living in rural communities through the provision of financial and technical support and the dissemination of successful experiences; (ii) the IFAD-funded programme: "Strengthening Smallholders' Access to Markets for Certified Sustainable Products" (SAMCERT), which is a 3-year initiative to provide information to IFAD target groups on the requirements and realities of the certification programs, as well as facilitate commercial relations and market access for rural farmers producing sustainable crops. SAMCERT, which activities started in January 2012 and is expected to end in December 2014, is funded by IFAD at an height of USD 0,8 million, is currently covering 9 countries throughout the world, including STP; (iii) the European Space Agency (ESA)-funded programme (worth USD 0,13 million) to provide earth observation information services to monitor forest depletion within and around the Obo National Park in São Tomé and Príncipe. The intervention, started in September 2012 and ended in November 2013.

More details on the objectives, activities, status of implementation and main issues of the initiatives highlighted above is provided in the box here below.

IFAD-related Initiative	Summary of objectives, activities, status of implementation and main issues
PAPAFA Total cost (STP): USD 19.64 million IFAD (Loan & grant) : USD 16.17 M; Co-funders: AFD (USD 1.45 M); Government (USD 1.18 M); Beneficiaries (USD 0.84 M). Timeframe: 2003 – 2015. Beneficiaries: Around 5.500 farmers.	The « Programme d'Appui Participatif à l'Agriculture Familiale et à la Pêche Artisanale (PAPAFA) » aims at improving the standard of living of target groups still facing poverty in STP rural areas. More specifically, PAPAFA intends to support: (i) the organization of producers and service providers ; (ii) the delivery of quality services so as to meet the needs of rural populations in productive, social, financial and business areas ; and (iii) strengthen capacities of target groups to sustainably tackle economic activities. The PAPAFA is effective as from March 2003 and is due to close end of March 2015. Initially funded through a loan of USD 9,97 million, the programme was then up-scaled through an IFAD grant of USD 3 million to extend its geographic coverage to 6 new communities producing cocoa and then through a second grant from the GEF of USD 2,7 million to fund the sustainable development of 44 target communities located in buffer areas around the Obo national park. Although the programme has reached very notable results in organizing target groups, increasing their access to export markets (also thanks the establishments of PPPs with private actors) and rising the overall profitability of their business, the long-term economic viability of most of the business entities (apex export co-operatives) that it has put in place requires further support to materialize, while the impact on the fishing communities remains modest. To the contrary, the performance and impact of the Infrastructural Fund operated through the programme are very meaningful.
OFID-grant: "Rural Energy Programme for Western and Central Africa"	In the case of STP, the grant aims at procuring and installing 24 stand-alone kits (of 2kWh/Day/each) to produce energy through solar panels so as to support processing and marketing activities of a

<p>Total cost (STP): USD 0,18 M. Timeframe: 2013 – 2014. Beneficiaries: Around 500 farmers.</p>	<p>selected number of primary producers' associations and of apex cooperatives created in the context of PAPAFA and mostly located in regions of the country not served by public power grids. In the same way, the grant aims at providing hands-on training to a group of 4-5 young electricians (living in PAPAFA target communities) to allow them becoming service providers in solar panel maintenance and installation. In STP, activities of the grant (which value is in the area of USD 0,18 million) started in September 2013 and are expected to be completed in the course of the third quarter of 2014. Generation and use of solar energy in STP, for both private and public purposes, is still at a pioneering stage. However, the first assessments of past experiences supporting production of this kind of energy highlight an acceptable level of sustainability (in STP) of this technology. The grant, which is going to increase the scale of this kind of intervention in STP (so far limited to micro-networks of one or few panels), is expected to provide more and sounder elements for a wider assessment, especially in the case of investments supporting business oriented operations (as are those implemented by the PAPAFA primary and apex organizations which are benefitting of this grant).</p>
<p>IFAD-funded grant: "Strengthening Smallholders' Access to Markets for Certified Sustainable Products" (SAMCERT)</p> <p>Total cost (STP): USD 0,11 M. Timeframe: 2012 – 2013. Beneficiaries: Around 1,200 farmers Co-partners: AFD and the EC.</p>	<p>SAMCERT's work in STP focuses on supporting local stakeholders of key export value-chains (namely: cocoa, coffee and pepper) in putting in place Geographic Indications (GIs) as a way to: upgrade overall quality of domestic supplies, increase access of products originating in STP into external markets, promote and protect the origin of local supplies. Started in June 2012, grant activities in STP have so far: (i) assisted local institutions (SENAPI) in finalizing the draft of a national law to register GIs in STP; and (ii) organized local stakeholders of the target value-chains into 'working-groups' so as to work out the "cahiers de charge" that are the basis for the creation and operation of GIs. Being PAPAFA's cooperatives the main exporters of the products targeted by the ongoing work on GIs, they are expected to be the business entities benefitting the most from ongoing SAMCERT's work in STP. However, as work develops and responsibilities of the various actors become clearer, concerns are raising on the effective capacity of local institutions to face the financial and logistic implications that are required to properly safeguard GIs on external markets and to ensure consistency of quality for domestic supplies. To a certain extent, the same applies to private operators who are concerned that efforts to be made for having GIs in place will be offset by economic rewards from produce sales. The work of the grant in STP, expected to be terminated by the end of 2014, have been financially supported also by the AFD and the EC (through the PASC project).</p>
<p>ESA-funded grant: "Support to GEF component of PAPAFA in monitoring forest depletion within and around the Obo National Park in São Tomé and Príncipe"</p> <p>Total cost (STP): USD 0,13 M. Timeframe: 2012 – 2013. Beneficiaries: Around 1,400 farmers.</p>	<p>The European Space Agency (ESA)-funded programme (worth USD 0,13 million) is to provide earth observation information services for supporting activities of GEF component of PAPAFA to foster the sustainable use of buffer areas around the Obo national park of STP. More in particular, the intervention, started in September 2012 and completed in November 2013, delivered earth observation information services for establishing a baseline allowing benchmarking of future situations related to forest depletion and PAPAFA activities impact within and around the Obo National Park in São Tomé and Príncipe. The activity builds upon existing geo-information created for the islands (e.g. coastal change products from ESA/World Bank geo-world activity).</p>

Lessons learned and which could be pertinent, and therefore, utilised in similar contexts

Poverty reduction : The coherence of IFAD interventions to support domestic family farming and their ability to adapt over time to the changing needs of the country have largely paid in the long-term in terms of impact on rural poverty of country's target populations. As already highlighted throughout the report, positive impacts in fighting rural poverty, in fact, have to be recorded particularly thanks to the programme's impact in: (i) organizing rural populations (1990-2013); (ii) investing in the rural habitat (1990-2000); (iii) fostering the development of the cocoa value-chain (2003-2012) and (iv) investing in social and productive infrastructure and increasing local capacities in this specific area (through the FIC, throughout the last decade). Regrettably, PAPAFA's support to artisanal fishing has not impacted the same way on poverty levels of target communities.

Development of pro-poor value chains. The development of agricultural value-chains engaging mostly small and very small farmers has proved to be a feasible task in the context of the country. Besides the coherence in interventions highlighted above, the development of target pro-poor value-chains has shown, in STP, to be calling for: (i) sustained support and guidance, over the long-term (no less than 10 years), by both local Government and external donors (especially in reaching that minimum volume of business which makes local producers' organizations financially and operationally viable). This is why support to those value-chains (coffee and, to a minor extent, pepper) where PAPAFA support has been quite recent (as from 2008-2010) will need to be continued throughout the PAPAC; (ii) the establishment of long-term technical and business partnerships with foreign private operators, through which gain market access, technical and business know-how and crucial market and trade information; (iii) the ability to penetrate target (niche) markets and to maintain shares over time; (iv) the organization of final beneficiaries (small producers) into institutions (primary associations and export cooperatives) capable to add value to raw materials, increase market margins and overall incomes, besides increasing the number and quality of social services made available to target communities.

Enhancement of agricultural productivity. It is out of question that the reiterated efforts made by PAPAFA created institutions (POs), under the guidance also of their foreign commercial partners and through ad-hoc cooperation protocols with alike organizations active in similar contexts (Madagascar, Mexico, El Salvador) have been increasing agricultural productivity through the adoption of improved agricultural practices, based on: use of clones/varieties best fitting to local conditions, self-production of selected vegetable material to re-intensify and rejuvenate production units, use of compost as fertiliser. Although, on average, productivity for all target crops remains low, notable improvements (up to + 300 for bio-cocoa between 2004 and 2012) are however to be highlighted. This is even more laudable considering that all PAPAFA agricultural production (of coffee, cocoa and pepper) is made following organic production protocols, which entail the use of inputs and practices (such as extensive ones vs. intensive ones) environmentally sustainable –with an unavoidable decrease in yields/ha.

Use of PPP. Implementation of private-public partnerships (4 are currently in place in the context of PAPAFA) has proved an extraordinary tool to: (i) develop value-chains extremely unstructured; (ii) stimulate small actors to regroup into more sustainable organizations, (iii) access opportunities in foreign niche markets, (vi) procure, in a very cost effective manner, equipment, know-how, technical and business information and contacts that would have been otherwise difficult to secure for single farmers. Guidance from private partners has indeed allowed to adopt practices allowing to progressively increase yields and adapt quality of domestic supplies to final market demands, to use the most adequate technology for processing raw materials and to secure financial resources (in a variable manner among the 4 target value-chains) for meeting producers' organizations cash needs. In the case of export value-chains, therefore, the development model based on partnership with (in the case of STP) external operators has proved to be a fundamental tool in the restructuring and growth of the same –although, in the case of coffee and pepper, sustainability of this approach still needs to be fully proved given the relatively short time since it has been adopted.

Rural finance. Micro-credit services are not currently available in STP, after the ineffective PNAPAF attempts in the '90s (using AFD funds) to have in place a small network of rural credit and saving banks. Numerous are the reasons for the failure, which remain fully applicable also in nowadays country's reality, such as: (i) a too limited solvable demand to allow sustainability of the system; (ii) lack of qualified human resources; (iii) difficulty to find operators prepared to engage in this area given the high cost of operating such a system due to the limited size of the country; (iv) lack of coordination of different donors and of coherence among their approaches on this subject; (v) misuse of this instrument made by local political parties which caused final users (producers) to wrongly think that rural finance is a "gratuity" not engaging borrowers to return borrowed money. Which causes defaults to be too high to make micro-credit to be a sustainable operation. To the contrary, the PAPAFA approach, based on the fully (cacao-bio) or partial (quality-cocoa, pepper, coffee) pre-funding of raw material purchases by final buyers/external partners, is showing much higher level of sustainability (0% defaults to date). In the light of this, it is expected that operations of the cooperatives under PAPAC will continue to be funded using primarily this approach along with, to the extent possible, direct access to money available in the context of circuits of social lending/sustainable financing.

Policy dialogue. The effectiveness of the approaches and the appropriateness of the instruments used by the PAPAFA, have resulted in: (i) an increase of the absorption's capacity of the country's rural sector (in terms of public investments), (ii) better guarantees about the suitability of investments to final needs, with a resulting increased overall impact, (iv) an higher coordination of interventions among the different donors (as in the case of FIC), though also (v) a facilitated dialogue with local Authorities on issues (such as the development of agricultural value-chains, producers' organization, access to markets, implementation of PPPs etc) that are key to the forging of domestic policies for developing the rural sector. This dialogue, in the case of STP, has been eased not only by the national coverage of this programme and the limited size of the country (which made PAPAFA's outcomes more easily visible) though also by the fact that the current Minister of Agriculture, Fisheries and Rural Development has served as Director of one of the 4 cooperatives created under the PAPAFA and has been employed by IFAD under both the PNAPAF and PAPAFA -thus disposing of a very deep understanding and hands-on knowledge of approaches and tools used in the context of this developmental intervention.

Availability of infrastructures and services in rural areas. The experience of the "Fonds d'Infrastructures Communautaires/FIC» created to cater for productive and social investments in rural areas of STP shows that effective/efficient and reliable mechanisms to implement investments in rural areas is possible even for a country where the cost-effectiveness of its operations is heavily constrained by its remoteness, very limited size, difficulty of access, weak transport infrastructure and resulting limited/unstructured/expensive market for the procurement of goods and services. The ability of FIC to implement, over the 2009-2013 period, more than 100 investments and the cost-effectiveness of its operations have induced over time several donors (the EC, the Governments of Taiwan and Nigeria, the ADB) to increasingly entrust this fund with the implementation of small productive and social investments in rural areas. This way, (i) the "absorption capacity" of the rural sector and therefore the investments' volumes going to rural areas of STP has been increasing; (ii) a more effective and coherent coordination of donors' activities in this specific area is taking place, thus also allowing to limit the risks (in terms of quality of deliveries and their durability) resulting from the use of different approaches and procedures. Furthermore, (iii) operations of the FIC are also allowing to proficiently make use of the "social premiums" resulting from the trade of certified commodities (under organic and fair-trade schemes). It has however to be highlighted that the long-term viability of this institution will inevitably continue to depend on the demand for (mainly) public investments that both the local Government and external donors will be capable to put forward in the coming future.

Expériences pertinentes et diffusables

Expérience de diffusion massive de la micro-irrigation (Projet SCAMPIS)

Le projet SCAMPIS, financé par une fondation privée sur la base d'une proposition du FIDA et exécuté par ce dernier, s'est déroulé durant 3 ans (2009-2011) dans trois pays : Madagascar, Guatemala, Etat d'Orissa en Inde. Le budget pour trois ans dans chaque pays était de 750 000 €. Inspiré par l'expérience indienne, le projet visait la diffusion massive (auprès de 30 000 familles au total) d'équipements de micro-irrigation basse pression, dans des zones où ils étaient totalement inconnus auparavant. Le but étant d'atteindre une « masse critique » d'adoptants locaux suffisamment importante pour déclencher un processus endogène de diffusion de l'innovation, appuyé par la mise en place d'une chaîne locale d'approvisionnement utilisant les circuits commerciaux privés de la zone. Le projet était mis en œuvre dans chaque pays par un opérateur non étatique: i) en Inde par une entreprise sociale International Development Enterprise (IDE India); ii) à Madagascar par une ONG Agronomes et Vétérinaires sans Frontières (AVSF), au Guatemala par FUNCAFE (fondation à but social émanant de l'Association Nationale des producteurs de Café).

Les modalités d'exécution et les équipements diffusés ont varié selon les pays, en fonction des disponibilités et contraintes locales. En Inde, les équipements (« kits ») de micro-irrigation étaient déjà disponibles et fabriqués sur place en grandes quantités. A Madagascar¹⁴, il a été possible de substituer une bonne partie des pièces des kits, initialement importés d'Inde, par des composants fabriqués localement, ce qui a permis de maintenir des coûts très bas, et l'émergence de deux entreprises de fabrication/assemblage de kits. Au Guatemala, un importateur local d'équipements d'irrigation localisée s'est montré intéressé à commercialiser des équipements adaptés et assemblés à partir de composants diffusés par de grandes compagnies internationales de fabrication d'équipements d'irrigation localisée. Durant cette phase de lancement de la technologie l'acquisition des kits par les paysans bénéficiait d'une subvention importante de l'ordre de 100% (Guatemala), 80% (Inde), 70% (Madagascar). Dans chaque pays, le projet SCAMPIS s'appuyait sur un ou plusieurs projets du FIDA en cours, qui devaient fournir les apports complémentaires nécessaires en termes de fourniture d'intrants (notamment les semences maraîchères) et d'appui-conseil à la production irriguée.

Les objectifs quantitatifs en termes de nombre de kits diffusés ont été atteints voire dépassés. Dans tous les cas, l'adoption de la technique a été importante et les producteurs ont exprimé leur satisfaction et l'importance des revenus supplémentaires et des gains d'eau et de temps générés par les kits a été vérifiée ainsi, qu'au Guatemala, un impact nutritionnel fort, les kits ayant permis la création de jardins familiaux.

Malheureusement, l'effort financier initial n'a pu être prolongé au-delà de la première tranche de trois ans ce qui a été insuffisant pour installer définitivement la chaîne d'approvisionnement et générer une demande suffisante pour que cette dernière puisse survivre (on estime que 7 à 10 ans sont nécessaires pour cela).

L'expérience de SAMCERT

Le projet SAMCERT, financé par le FIDA sur un don de \$EU 0,8 million, pour une durée de 3 ans (2012-2015) est mis en œuvre dans le cadre de l'Initiative pour la production durable des denrées de base¹⁵) en partenariat entre le FIDA et l'Institut pour la Certification Ethique et environnementale (ICEA). Son objectif principal est d'aider les petits producteurs ruraux participant aux projets de développement du FIDA à utiliser les programmes de certification durable afin d'améliorer leur situation économique, environnementale et sociale. Un volet particulièrement important du programme SAMCERT est l'appui à la recherche de partenaires commerciaux potentiels ainsi que de pourvoyeurs de services pertinents opérant dans les chaînes d'approvisionnement réservées aux

¹⁴ Voir : www.capfida.mg/scampis et www.ifad.org/english/water/scampis.

¹⁵ En anglais : Sustainable Commodity Initiative (SCI).

produits durables afin de faciliter l'accès aux marchés internationaux. En particulier, SAMCERT vise la création de Partenariats Public-Privé (PPP) entre le FIDA et des entreprises qui ont comme objectif de faciliter à la fois la production agricole durable et la mise en marché de produits certifiés. Actuellement, 9 projets (dans 3 continents) auxquels le FIDA contribue sont appuyés dans des domaines liés à la certification de processus durables de production. Dans le cas de Sao Tomé et Príncipe, le programme SAMCERT s'est montré particulièrement utile grâce à sa capacité à adapter à la réalité de ce pays des expériences de certification liées au terroir (« indications géographiques ») utilisées dans d'autres pays et à se poser comme un interlocuteur efficace des différents acteurs locaux et bailleurs (CE, AFD).

Annexe 1 : Scaling Up Framework

Principaux objets de l'accroissement d'échelle	Réplication du modèle de développement de filières d'exportation vers des marchés de niche « bio-équitables ».	Capacité d'appui à la maîtrise d'ouvrage pour de petites infrastructures (FIC).	Inclusion de nouvelles communautés dans les filières bio-équitables.
Origine de l'initiative	CPM FIDA Equipe de conception du PAPAFA (2000) Equipe de mise en œuvre du PAPAFA (depuis 2001) Revue Inter-cycles (2006 et 2009)	AFD (fin 1990) Revue Inter-cycles (2006 et 2009) CPM et Consultants FIDA et Assistant Technique Résident AFD (depuis 2006)	Communautés non couvertes Cooperatives FENAPA
Phase de recherche/développement et mise au point	Contribution déterminante de l'acheteur de cacao bio (KAOKA) Phase pilote sur reliquat PNAPAF Mise au point durant PAPAFA	Troisième cycle PAPAFA (depuis 2009)	Filière Cacao-Bio (CECAB/KAOKA) Management PAPAFA
Ampleur et cibles visées	Poivre, café, 2 ^e coopérative cacao (en cours) Autres niches d'export à identifier Elargissement géographique Adaptation du modèle pour des « niches » sur le marché interne	Appui à la réalisation de petites infrastructures pour l'ensemble des appuis publics au développement rural	Rendre accessible ce type d'opportunités à l'ensemble des zones rurales
Moteurs			
« Champions »	Gouv. (MAPDR), Communautés, FENAPA	Gouvernement (MAPDR)	Communautés, Cooperatives, FENAPA
Catalyseurs externes	Demande internationale pour des produits de niche « bio-équitables »	Intérêt déjà effectif de plusieurs bailleurs de fonds	Besoin d'accroître l'offre totale de produits à exporter
Facteurs locaux d'entraînement	Demande des communautés et de la FENAPA Marché interne émergent pour des produits de qualité	Bonne image du FIC/PAPAFA reconnue par Gouvernement et équipes locales des autres projets/bailleurs	Impact en termes de réduction de la pauvreté clairement reconnu par toutes les communautés (incluses et non incluses)
Facteurs favorisants	Volonté politique Consensus sur la pertinence de la stratégie au sein des décideurs Dynamique et aspiration des communautés	Coût/performance du dispositif (du point de vue des autres bailleurs) Manque d'alternatives dans le pays	Amélioration de l'équilibre financier des coopératives Economies d'échelle

Principaux objets de l'accroissement d'échelle	Réplication du modèle de développement de filières d'exportation vers des marchés de niche « bio-équitable »	Capacité d'appui à la maîtrise d'ouvrage pour de petites infrastructures	Inclusion de nouvelles communautés dans les filières bio-équitables
Marges de manœuvre et contraintes			
<i>Politiques sectorielles, cadre juridique et réglementaire (dont fiscalité)</i>	Déclaration de Politique Générale du Gouv. Seconde Lettre de Politique Agricole Cadre juridique général fonctionnel Possible opportunité de mesures réglementaires spécifiques (techniques et fiscales)	Modèle juridique à définir (actuellement département au sein de l'UGP du PAPAFA)	Seconde Lettre de Politique Agricole Modèle juridique fonctionnel
<i>Environnement financier</i>	Secteur financier national sinistré (FMI 2013) Mais une coopérative a déjà obtenu (et remboursé) un prêt bancaire	Perspectives de financements externes ciblant le secteur rural encourageantes	Prise en charge partielle par les coopératives Possibilités d'appui par le futur projet Financement GEF pour les zones tampons Possibilités éventuelles de mobiliser de financements complémentaires
<i>Contexte politique</i>	Risque d'instabilité Poids politique des communautés	Risque d'instabilité	Risque d'instabilité Poids politique des communautés
<i>Cadre institutionnel et Organisationnel</i>	Montage institutionnel et procédures basés sur ceux du PAPAFA Capacité de l'équipe de l'UGP du PAPAFA	Procédures PAPAFA conservées mais nouveau montage institutionnel à définir	Rôles des associations de producteurs, des coopératives et du Projet bien définis et articulés Jeu de procédures fonctionnel
<i>Gestion durable des ressources naturelles</i>	Caractère bio-équitable des filières Contribution GEF à la gestion durable des zones « tampon » du Parc Naturel	Caractère bio-équitable des investissements dans les filières Contribution GEF à la gestion durable des zones « tampon » du Parc Naturel	Acquis des communautés/associations qui travaillent avec pratiques bio-équitables Contraints à cause de la concurrence d'opérateurs qui produisent et vendent en utilisant des pratiques traditionnelles
<i>Dimension culturelle</i>	En ligne avec (et accompagnement de) la transition socioculturelle déclenchée par l'indépendance (1975) puis la réforme foncière (1990-2000)	Manque de contribution de la part des bénéficiaires pour des « biens publics »	Acquis (leçons apprises et bonnes pratiques) des communautés/associations qui travaillent avec le PAPAFA
<i>Partenariats</i>	Secteur privé et Organisations de Producteurs « bio-équitables » à l'international FIDA, AFD, GEF, BAfD (et autres bailleurs) Gouvernement, Coopératives et associations locales de producteurs, FENAPA	MAPDR/FIDA et partenaires additionnels (BAfD) et éventuels (UE, etc.)	Coopératives, Associations, MAPDR/FIDA
<i>Gestion des savoir faire et capitalisation des connaissances</i>	Coopératives, Equipe du futur Projet Possible centre de ressources « inter-coopératives » (à préciser durant la préparation du Projet)	Equipe FIC/Projet et/ou future institution à créer	Coopératives, Equipe Projet
<i>Echelle</i>	Nationale	Nationale	Nationale

Trajectoires			
<i>Horizon temporel</i>	Délais d'accèsion des coopératives à l'autonomie variables (de 2 ans pour le cacao bio CECAB à 10 ans pour le café/CECAFEB)	Transition sur 3 ans puis pérennisation au bout de 6 ans (ou clôture à l'issue du Projet)	6 ans pour finir le déploiement des filières actuelles A définir pour chaque nouvelle filière/niche éventuelle
<i>Dimensions</i>	Accroissement du nombre de bénéficiaires Renforcement et Diversification de leurs opportunités d'accès aux marchés Professionnalisation et/ou intensification pour l'ensemble des acteurs des filières Renforcement de l'équité et de la cohésion sociale Genre Gestion durable des ressources naturelles	Quantité et qualité des réalisations Efficacité en termes de coûts Délais de réalisation	Accroissement du nombre de bénéficiaires Renforcement et diversification de leurs opportunités d'accès aux marchés Professionnalisation Renforcement de la cohésion sociale Genre Gestion durable des ressources naturelles
<i>Etapas et jalons</i>	A définir au cas par cas au cours de la préparation du Projet	Transition sur 3 ans puis pérennisation au bout de 6 ans	A définir au cas par cas au cours de la préparation du Projet
<i>Rôle des moteurs et des marges de manœuvre/constraints</i>	Du fait du contexte du pays, la structure Projet devra continuer à assurer le leadership au cours du Projet. A terme il pourrait être pris en charge par une future structure interprofessionnelle locale	Le Projet devra assumer le leadership pour la conduite de la transition	La demande est forte de la part des communautés (y compris demandes formelles signées par plusieurs centaines de ménages adressées aux coopératives avec copie au Gouvernement). Le Projet devra contribuer aux investissements de départ (physiques et immatériels)
<i>Rôle et contributions du FIDA</i>	Financement du processus élargissement des partenariats perfectionnement du « modèle » et adaptation aux « niches » nationales	Financement d'un volume minimum critique d'activité (infrastructures et équipe d'appui à la maîtrise d'ouvrage) Elargissement des partenariats	Contribution aux investissements de départ (physiques et immatériels) Appuis au renforcement des coopératives et à l'émergence de nouvelles opportunités
<i>Impact attendu</i>	Des opportunités de revenus rendues accessibles à l'ensemble des petits paysans	Un instrument efficace et de qualité utilisable pour l'ensemble des petites infrastructures du secteur rural financées en partie ou totalité sur fonds publics	Une réduction durable de la pauvreté et de l'insécurité alimentaire Des ressources naturelles valorisées de façon durable

Appendice 4: Description détaillée du projet

Le PAPAC est organisé en quatre composantes : i) développement de plantations familiales ; ii) consolidation des organisations de producteurs, iii) nouveaux types d'intervention, ii) gestion du Projet. Cet appendice détaille le contenu de ces composantes constitue un complément aux éléments déjà présents dans le document principal et/ou les autres appendices.

COMPOSANTE I : Développement des plantations familiales

Les objectifs de cette première composante seront :

- i. l'inclusion de nouvelles zones et de nouveaux planteurs au sein des associations et coopératives ;
- ii. la création, la rénovation, la densification et l'amélioration des plantations ;
- iii. la professionnalisation technico-économique des planteurs ;
- iv. la viabilité des exploitations (technique, économique et agro-écologique) et de l'économie et de la sécurité alimentaire des ménages (revenus complémentaires, systèmes de production diversifiés, sécurité foncière...).

Dans le cadre de la stratégie de ciblage du PAPAC (voir appendice 2) des appuis différenciés seront mis en place en fonction des différents groupes cibles (mesures spécifiques, intensité et niveaux d'appui différents, etc.).

Les stratégies spécifiques présentées ci-dessous pour chacune des quatre coopératives existant au démarrage du Projet précisent à titre indicatif les produits et résultats envisagés. Une stratégie de ce type sera définie pour toute nouvelle Organisation Professionnelle Fautière (OPF) créée ou appuyée éventuellement en cours de Projet. Elles serviront de base à l'établissement de Conventions Triennales d'Appui (CTA), précisées par des Contrats Annuels d'Objectifs (CAO), passées entre le PAPAC et chaque OPF (voir Appendice 5). En outre des comptes d'exploitation de référence par type de planteur (genre, différents groupes cibles et classes) et par OPF seront réalisés au démarrage, à mi-parcours et à la fin du PAPAC.

Dans le cadre de cette composante, le PAPAC pourra financer : i) des travaux, ii) des équipements iii) des coûts de formation, iv) des coûts de mise en œuvre directement liés à ce volet.

Ces appuis seront mis en œuvre par le canal des coopératives (voir-dessous et Appendice 5). Ils seront suivis et administrés par le responsable technique (20 % de son temps de travail environ) placé au niveau de l'UGP (voir ci-dessous composante 2).

COMPOSANTE II : Consolidation des organisations de producteurs

Cette composante comprendra trois volets :

- i. infrastructures rurales ;
- ii. appui à l'organisation et à la gestion des OP ;
- iii. renforcement du cadre commun aux différentes OP.

Volet I : Infrastructures rurales

Ce volet prolongera et approfondira les acquis du PAPAFA dans le domaine des petites infrastructures rurales. Il comprendra à la fois :

- i. des contributions du projet pour la prise en charge totale ou partielle de la réalisation d'infrastructures rurales économiques définies au sein de chaque stratégie spécifique par OPF ;

- ii. des appuis à l'équipement, au fonctionnement et au perfectionnement de la cellule d'appui à la maîtrise d'ouvrage et aux procédures créées dans le cadre du PAPAFA pour que cette capacité soit disponible et performante non seulement pour la réalisation des infrastructures liées au PAPAC mais aussi pour des infrastructures rurales cohérentes avec la stratégie du PAPAC et financées par d'autres bailleurs (BAfD, CE, coopérations bilatérales au cours du PAPAFA).

Cette équipe, qui sera placée au sein de l'UGP¹⁶, se situera dans le prolongement de celle du PAPAFA. Le personnel (responsable cellule, ingénieur, animateur) et les moyens pris en charge par le PAPAC pourront être renforcés par du personnel et des moyens pris en charge par d'autres bailleurs (comme la BAfD le fait déjà dans le cadre du PAPAFA). Il sera également demandé à ces derniers de contribuer aux coûts de fonctionnement de l'équipe et de définir des procédures compatibles avec celles définies dans le cadre du PAPAC. Si, comme elle en a manifesté l'intention, la BAfD poursuit et développe le partenariat en cours, la composition de l'équipe sera organisée de façon conjointe pour qu'elle puisse disposer des profils les plus adaptés aux types d'infrastructures envisagées (petits réseaux hydrauliques notamment). Le PAPAC pourra également contribuer à appuyer le renforcement des capacités de l'équipe à maîtriser ces nouveaux types d'infrastructures (irrigation notamment) que leur réalisation soit ou non financée dans le cadre du PAPAC.

Volet II : Appui à l'Organisation et la Gestion des Organisations de Producteurs

Ce volet, ainsi que celui portant sur l'amélioration de l'insertion internationale des coopératives et la composition de l'équipe technique qui sera créée au sein du PAPAC, est défini sur la base des analyses financières et institutionnelles amorcées dans le cadre du PAPAFA notamment avec la mise sur pied d'un premier plan d'affaires pour chacune des coopératives appuyées. Ces Plans d'Affaires évolutifs visent à doter les coopératives d'outils de prévision et de négociation avec des partenaires extérieurs (commerciaux, financiers ou techniques). Ils constituent également des supports de formation et d'auto-évaluation non seulement sur des aspects comptables ou économiques mais aussi en termes des principales compétences de gestion à acquérir et d'outils à mettre en place. L'organisation de la mise en œuvre des appuis du PAPAC (transférés aux coopératives sur la base de conventions triennales et de contrats annuels d'objectifs basés sur une mise à jour régulière des plans d'affaires) constituera à la fois un support et une incitation forte pour que les coopératives s'engagent dans cette logique de professionnalisation.

Une grille détaillée (voir 0 ci-dessous) a été développée (2013 et 2014) pour lister les fonctions concrètes que doivent progressivement assumer seules les coopératives dans l'ensemble des domaines : gestion administrative, gestion et stratégie financière, contrôles de gestion internes, gestion des ressources humaines, orientation stratégique, réalisation et gestion des infrastructures et gestion des équipements, traçabilité et contrôle interne de la qualité du produit, certification externe, logistique et transport, achats, exportation et négociation commerciale, organisation opérationnelle. Cette grille (revue et mise à jour annuellement) continuera à être utilisée pour définir les besoins de formation et d'appui spécifiques à chaque coopérative et organiser les formations et l'appui à la création d'outils de gestion et d'organisation adaptés (spécifique ou communs).

L'analyse des besoins actuels des coopératives ont notamment permis d'identifier deux domaines essentiels et communs à l'ensemble des coopératives nécessitant au cours de la première moitié du PAPAC un effort particulier en matière de gestion/organisation opérationnelle :

- i. le conseil agricole aux membres, qui devra permettre (i) à chaque planteur d'analyser ses performances par rapport à ses pairs, de réfléchir sur ses pratiques et ses stratégies d'exploitation et de les améliorer, (ii) à la coopérative de disposer d'un outil efficient et efficace en termes de coût pour connaître les paramètres techniques et économiques de

¹⁶ Similaire à l'équipe FIC du PAPAFA.

ses membres mais aussi relayer ses stratégies (intensification, type et qualité des produits, etc.) ;

- ii. la création, la mise en œuvre et/ou le perfectionnement de bases de données simples (efficaces et efficaces en termes de coût) de suivi/gestion opérationnels (fichiers planteurs, fichiers parcelles, traçabilité/suivi des flux physiques, etc.) permettant de créer, de gérer et d'analyser les paramètres essentiels de la vie et du développement de la coopérative.

Le volet d'Appui à l'Organisation et à la Gestion des OP comprendra initialement les activités suivantes (cette liste sera revue si cela est utile lors de l'examen à mi-parcours) :

- i. appui (par l'équipe technique du PAPAC) à l'élaboration et à la mise à jour des plans d'affaire des coopératives qui devront répondre à des standards précis et serviront de base aux négociations triennales et annuelles des appuis fournis par le PAPAC à chaque coopérative (voir ci-dessous et Appendice 5) ;
- ii. réalisation, directement par l'équipe technique, et/ou organisation de formations et de conseil dans les autres domaines de l'organisation et de la gestion ;
- iii. création et/ou renforcement au sein de chaque coopérative de la fonction de conseil technico-économique aux exploitations familiales. Le PAPAC prendra en charge, outre l'équipe technique chargée de la mise en œuvre de l'ensemble de la composante au sein de l'UGP (voir ci-dessous), i) des coûts d'assistance technique de court terme pour la formation initiale et le suivi-orientation méthodologique sur l'ensemble de la durée du Projet ; ii) un poste informatique adapté par coopérative et des terminaux de saisie.
- iv. création et/ou perfectionnement de bases de données de suivi/gestion opérationnelle (fichiers planteurs, fichiers parcelles, traçabilité/suivi des flux physiques, etc.). Le PAPAC financera, outre l'équipe chargée de la mise en œuvre de la composante au sein de l'UGP, i) les logiciels nécessaires (achats ou licence sur l'ensemble de la durée du projet) ; ii) un poste informatique adapté par coopérative et les terminaux de saisie, iii) des frais de formation et d'assistance technique court terme ;

En outre :

- i. le PAPAC fournira un appui institutionnel temporaire et ou dégressif aux coopératives n'ayant pas encore atteint leur point d'équilibre d'exploitation. Le PAPAC pourra financer des coûts d'équipement, des formations ou prestations de services, des coûts opérationnels ou de personnel. En particulier le Projet contribuera à la prise en charge par chacune de ces coopératives d'un Directeur Exécutif ayant le profil adéquat ;
- ii. le PAPAC demandera à chaque coopérative de faire réaliser un audit externe comptable, financier et organisationnel répondant aux bonnes pratiques généralement admises de l'ensemble de son activité (et non pas seulement des volets directement liés au PAPAC). Le PAPAC pourra prendre en charge chaque année son coût. Les coopératives pourront s'organiser pour choisir les auditeurs par un appel d'offre commun ;
- iii. le PAPAC prendra en charge des coûts liés à l'intégration de l'île de Principe au sein des activités appuyées par le Projet (suivi, par les coopératives, des associations membres situées à Principe, participation de représentants de ces dernières aux réunions et activités clés des coopératives).

Volet III : Insertion internationale des Organisations de Producteurs

Le PAPAC appuiera un certain nombre de fonctions ou de thèmes intéressant l'ensemble des filières soutenues. Initialement il s'agira (à revoir lors de l'examen à mi-parcours) :

- i. de partenariats internationaux horizontaux (paysans et OPF). Le PAPAC pourra contribuer à l'établissement, à l'animation et aux coûts directs d'un partenariat de ce type pour chaque OPF. Des partenariats de ce type ont déjà été initiés dans le cadre du PAPAFA (planteurs équatoriens pour la CECAB, mexicains pour la CECAFEB et

- malgaches pour la CEPIBA) et ont confirmé la nécessité et l'efficacité de ce type d'échanges pour dépasser notamment les contraintes de l'insularité ;
- ii. de l'amélioration de la position commerciale d'une ou de l'ensemble des coopératives. Le PAPAC pourra contribuer à : i) la mise en place d'instruments de type IGP (ou autres instruments de propriété intellectuelle, d'image et/ou de marque commerciale) ; ii) des études de marchés, des participations à des foires, des campagnes de promotion, des recherches de partenaires, etc. ;
 - iii. de la réalisation en commun d'achats pour le compte et/ou par les coopératives. Le PAPAC prendra en charge le coût d'un cadre national chargé des achats placé au sein de l'UGP (temps partagé avec les achats directs du PAPAC). A la mi-parcours, la possibilité de pérenniser cette fonction dans un cadre « inter-coopératives » sera envisagée ;
 - iv. de conseil juridique pouvant porter sur des thèmes divers (droit du travail, fiscal, élaboration de la contribution des coopératives et de leurs membres à l'évolution des textes nationaux sur le commerce, le foncier, etc.). Le PAPAC contribuera au coût des prestations spécialisées de court terme nécessaires. Il pourra éventuellement si cela est jugé plus efficace en termes de coût et si des perspectives de pérenniser cette fonction dans un cadre « inter-coopératif » contribuer à la prise en charge d'un cadre national.

Pour la mise en œuvre de ces deux volets le PAPAC prendra en charge sur la durée du Projet, les coûts (équipement, fonctionnement et personnel) d'une équipe technique placée au sein de l'UGP et comprenant: i) un responsable technique national, ii) un assistant technique à plein temps (contribution AFD), iii) un agronome formé aux bases de données, iv) le responsable des achats (temps partiel au moins initialement voir ci-dessus) et v) un assistant (secrétariat, administration).

Equipe technique

Cette équipe technique sera chargée de la mise en œuvre de la Composante « Consolidation des Organisations de Producteurs » ainsi que de l'animation et du suivi de la composante « Développement des Plantations Familiales » mise en œuvre par les coopératives.

Elle sera constituée :

- i. d'un responsable national ayant un profil d'agronome senior, une expérience approfondie et des capacités de leadership, d'organisation et d'animation d'équipe ;
- ii. d'un assistant technique permanent sur au moins trois ans (financement AFD prévu au moins jusqu'à octobre 2017) ayant un profil d'agroéconomiste avec des compétences et une expérience en gestion et organisation d'entreprises du secteur ;
- iii. d'un agronome informaticien (mi-temps avec le suivi évaluation) ;
- iv. d'un spécialiste des achats (mi-temps avec la cellule administrative et financière).

En outre l'ingénieur chargé de la micro-irrigation (voir ci-dessous) sera placé au sein de cette équipe.

Le PAPAC prendra en charge les coûts de cette équipe sur l'ensemble de la durée du Projet.

Composante III : Nouveaux domaines d'intervention

Deux domaines nouveaux d'intervention ont été identifiés au cours de la préparation du Projet :

- l'introduction dans le pays de matériels et techniques de micro-irrigation ;
- des circuits courts de production et transformation de viande porcine et de volailles de qualité pour le marché interne demandeur de ce type de produits;
- ils se situent dans le cadre d'une vision à moyen et long terme des évolutions, opportunités et défis à venir pour le secteur rural du pays. Les filières végétales (systèmes paysans et coopératives) soutenues de façon intensive par le PAPAFA et le PAPAC devraient, à l'issue du PAPAC atteindre un stade de consolidation et d'autonomie de développement.

Compte tenu des surfaces agricoles limitées dont dispose le pays, la création de nouvelles sources d'emplois durables et rémunérateurs dans le secteur rural passera forcément par une valorisation plus intensive de ce patrimoine foncier et donc notamment par :

- i. l'irrigation (distribution régulière à la plante garantie et bonne valorisation des ressources en eau substantielles mais néanmoins limitées) nécessaire à l'amélioration et à la sécurisation des filières actuelles mais constituant aussi un préalable à l'entrée dans de possibles nouvelles filières d'exportation avec une compétitivité suffisante ;
- ii. et l'élevage (même si les contraintes restent fortes).

Des éléments plus détaillés de justification sont donnés dans les paragraphes qui suivent ainsi que dans les annexes spécifiques à chaque activité situées à la fin de cet appendice.

Le volet irrigation est conçu en cohérence et complémentarité avec les investissements envisagés par la BAFD (et peut être l'Union Européenne) et le volet élevage s'appuie sur les acquis de l'appui de la BAFD au sous-secteur au cours des dix dernières années.

Volet I : Micro-irrigation

L'irrigation (voir 0) représente un important gisement de plusieurs centaines (sans doute quelques milliers) d'emplois nouveaux (dans la mesure bien sûr où la production vise des marchés porteurs). Elle permet en outre de sécuriser et d'accroître la production sur les parcelles déjà existantes (maraichage, poivre, cacao, fruitiers, etc.). A l'horizon 2025, il apparaît souhaitable et possible d'envisager l'équipement d'environ 1500 ha supplémentaires en systèmes gravitaires de captage, canalisation et amenée d'eau à la parcelle. Des partenaires tels que l'UE et la BAFD ont déjà manifesté leur ouverture pour intervenir sur ces infrastructures. Leur intérêt pourrait être formalisé dans les tous prochains mois.

La stratégie du PAPAC sera d'intervenir en complément de ces interventions en valorisant l'expérience acquise par le FIDA dans le cadre du projet SCAMPIS (voir Appendice 3) qui a porté sur la diffusion couronnée de succès de matériels de micro-irrigation performants et peu coûteux au sein de populations rurales pauvres en Inde, au Guatemala et à Madagascar. Elle comprendrait également un volet visant la création d'une petite capacité locale d'approvisionnement en matériels et de service après-vente basée sur des organisations rurales existantes. La socialisation et l'adoption de cette technologie par les populations cible du FIDA au cours du PAPAC devrait en outre leur permettre de mieux accéder à de nouvelles opportunités de diversification qui pourraient voir le jour à moyen ou plus long terme (reprise d'exportation de produits maraichers vers la sous-région, fleurs, épices, etc.). L'éventail des techniques testées et promues comprendrait :

- i. des types de matériels adaptés à des réseaux pressurisés (minimum 2,5 bars) et des parcelles de taille moyenne (0,5 ha et plus) ;
- ii. des matériels « basse pression » (0,1 à 0,3 bar obtenus par simple surélévation du réservoir, sac ou bidon) sur de petites surfaces (à partir de 20m² pour des jardins familiaux jusqu'à quelques centaines de m²).

Les cibles principales seraient :

- i. les maraichers (zones d'altitude type Monte café et zones basses type Mesquita) ;
- ii. les cultures de cases (petits jardins familiaux, à vocation d'autoconsommation et d'amélioration du régime alimentaire et de l'état nutritionnel) ;
- iii. l'irrigation de complément (ou de démarrage) sur des cultures pérennes (poivre, fruitiers, etc.) ;
- iv. la diversification au sein des systèmes d'exploitation basés sur le cacao ou le café.

Une opération pilote (une cinquantaine de kits de petite taille) est prévue dans le cadre du PAPAFPA, notamment pour contribuer à sécuriser les nouvelles plantations de poivre réalisées en 2013 et 2014 et les productions maraichères de la « gravana » 2014 dans la zone de Monte Café.

Le PAPAC appuiera :

- i. le test/démonstration de différents types d'équipement sur une petite parcelle gérée directement ou indirectement par le Projet et dans les parcelles d'un nombre limité de paysans ;
- ii. la diffusion auprès de familles appartenant aux groupes cibles de l'équivalent de 20 ha de matériel (soit 1 000 bénéficiaires environ) à des prix incitatifs (par exemple prise en charge des coûts d'acheminement et de distribution) ;
- iii. la réalisation d'un voyage d'exposition et d'études¹⁷ : un « sociétaire technicien » par coopérative, un représentant des maraichers de Mesquita, un technicien du projet (voir ci-dessous) ;
- iv. la possibilité de faire appel à des personnes ressources externes (experts mais aussi représentants de fabricants et/ou grossistes ou paysans) ;
- v. l'ébauche d'une capacité locale d'importation et de distribution : i) contribution du responsable « achats » prévu dans le cadre de la composante 2.3 ii) petit matériel destiné au point de vente/distribution du matériel, iii) formation, à partir de la parcelle de démonstration et des tests paysans, de « sociétaires techniciens » des coopératives et de leurs équivalents au sein des autres organisations rurales ;
- vi. une petite équipe « Projet » comprenant i) un ingénieur, ii) un jardinier chargé de la parcelle de démonstration ; iii) un moyen de transport et le fonctionnement lié.

Les indicateurs de suivi-évaluation seront :

- i. le nombre et le type de techniques et/ou matériels testés et validés ;
- ii. les superficies équipées par type de matériel et culture ;
- iii. l'équilibre du compte d'exploitation de la structure chargée de la commercialisation du matériel (fin projet seulement).

Volet II : Production et transformation de viande porcine et de volailles de qualité

L'expérience appuyée par le PAPAFA pour permettre à des pêcheurs et revendeuses de poisson issus des groupes cible de répondre à la demande de poisson de qualité des consommateurs aisés de la capitale a montré (i) l'effectivité de cette demande ; (ii) l'inadaptation du modèle (associations/coopérative développé pour les filières d'exportation) pour ce type de filière courte. Les activités menées à une échelle pilote avec l'appui du PAPAFA à partir de 2013 confirment l'existence d'une demande de ce type pour de la viande de porc (y compris les produits transformés) et de la volaille ainsi que la motivation des ménages ruraux à s'engager dans ces types de production.

Dans le prolongement des tests initiaux entrepris avec l'appui du PAPAFA, le PAPAC appuiera deux opérations pilotes visant à tester la faisabilité de modèles du type « contract farming » associant dans chaque filière, pour une activité d'embouche, un producteur/transformateur privé national et des ménages paysans appartenant au groupe cible du PAPAC. Deux partenaires privés (un par filière) ont été identifiés sur la base de leur technicité et expérience de la production (naissances et emboucheurs), transformation et commercialisation et de leur motivation à tenter l'expérience avec l'appui du Projet.

Une première phase de trois ans impliquera une cinquantaine de ménages dans chaque filière. Son objectif sera de parvenir à une évaluation fiable de la faisabilité ou non, technique mais surtout économique et commerciale du modèle dans le contexte de São Tomé. Il est attendu des partenaires privés qu'ils fournissent à prix coutants : des porcelets de 20kg ou des poussins de deux semaines vaccinés, les intrants (dont des aliments importés les matières premières disponibles localement ne

¹⁷ A Madagascar ou la Projet SCAMPIS est intervenu et le partenariat avec le CHTT existe déjà et/ou au Cap-Vert.

permettant pas, seules, de formuler une ration équilibrée¹⁸) ainsi que de la formation et de l'appui technique. Outre les ménages déjà impliqués dans les tests en cours pour la production porcine¹⁹, ces appuis viseront en priorité de nouveaux ménages cibles, localisés dans les zones disposant d'avantages comparatifs pour ces productions.

Au cours de cette phase test, les appuis du PAPAC pourront porter sur tous les segments de la filière et non seulement sur l'appui aux producteurs. Par exemple le PAPAC pourra appuyer les partenaires privés à se doter d'équipements et/ou savoir/faire permettant une meilleure valorisation du produit. Les appuis du PAPAC pourront comprendre :

- i. un appui à la construction de porcheries et poulaillers familiaux simples du type de ceux testés actuellement ; cet appui ne pourra excéder 75% de la valeur de chaque installation ;
- ii. une prise en charge dégressive sur les trois ans du coût d'un technicien par filière (temps partiel ou permanent si besoin) comprenant salaire et achat d'une moto (fonctionnement assurance et entretien à la charge du partenaire privé) ;
- iii. le financement du lot initial d'aliments importés nécessaire pour le premier cycle de production ;
- iv. un appui à la formalisation d'une organisation de producteur pour chaque filière (formation de base sur le fonctionnement associatif, appui à la préparation des statuts et règlement intérieur et à la légalisation de l'organisation) ;
- v. une ligne budgétaire permettant d'appuyer les partenaires privés à mieux valoriser les produits (équipements, formations ou conseil essentiellement) ;
- vi. un atelier annuel d'échange et de bilan réunissant les parties prenantes des deux filières.

A l'issue de cette phase test, si la faisabilité technique, économique et commerciale du modèle est vérifiée, le PAPAC pourra appuyer l'inclusion de nouveaux ménages issus des groupes cibles dans le dispositif avec les mêmes partenaires (ou sa reproduction avec d'autres partenaires privés).

Les indicateurs de suivi-évaluation de la phase initiale de trois ans seront :

- i. l'équilibre des comptes d'exploitation des paysans et de ceux des partenaires privés ;
- ii. la part de valeur ajoutée revenant aux paysans ;
- iii. les quantités produites (800 porcs et 12 500 poulets par an).

Composante IV : Gestion du Projet

Comme dans le cas du PAPAFA, le PAPAC sera mis en œuvre par une Unité de Gestion de Projet (voir ci-dessous et Appendice 5) dont les coûts d'équipement, de fonctionnement et de personnel seront assumés par le Projet. Outre une Direction, elle comprendra :

- i. une cellule administrative et comptable composée d'un responsable, d'un comptable, d'un responsable des achats (temps partagé avec composante 2.3), d'un assistant (secrétariat), d'un chauffeur et d'un employé de nettoyage ;
- ii. une cellule de suivi-évaluation composée d'un responsable, d'un technicien chargé notamment du contrôle de la mise en œuvre des conventions passées avec les coopératives et d'un agent de saisie.

Le projet prendra également en charge :

- i. au titre de la gestion globale du Projet : i) les coûts des audits annuels, ii) la location et l'assurance des locaux de l'UGP, iii) les indemnités de déplacement du personnel du Projet en mission à Principe (ou le cas échéant à l'extérieur du pays), iv) les frais liés à la

¹⁸ Cette contrainte majeure pourrait éventuellement être allégée avec le démarrage prévue en 2017 d'une production d'huile de palme d'où pourraient sans doute être dérivés des tourteaux (de palmiste).

¹⁹ La production avicole devra être tentée dans des zones plus sèches et/ou bénéficiant d'une meilleure insolation que la zone de Monte Café.

participation de représentants de Principe (Région et/ou membres des coopératives) aux réunions clé du PAPAC ;

- ii. au titre du suivi-évaluation : i) une étude de base réalisée en début de Projet (pour compléter dans les nouvelles communautés visées celle réalisée pour l'achèvement du PAPAFA), ii) deux études d'impact conformes aux normes du FIDA (à la mi-parcours et en fin de projet), iii) un budget annuel pour la réalisation d'enquêtes thématiques, iv) le suivi d'un groupe de ménages de référence, et v) une réserve pouvant couvrir une formation courte formation courte ou une mission d'appui.

Stratégies transversales

Ciblage

La stratégie de ciblage décrite dans le rapport principal est précisée dans l'Appendice 2.

Il sera demandé aux coopératives de la mettre en œuvre dans l'application des appuis qu'elles recevront du PAPAC. Cette application sera vérifiée par l'UGP et sera un des éléments essentiels de l'appréciation de la performance de la coopérative vis-à-vis du Projet. Cette appréciation de performance sera utilisée pour la définition des allocations et des appuis rendus accessibles annuellement par le PAPAC à chaque coopérative.

En particulier la répartition par groupes de planteurs (type A, B et C), mais surtout le nombre de planteurs issus des différents groupes cibles auquel la coopérative aura permis chaque année de progresser (ou qu'elle aura réussi à inciter à) dans cette classification (de C vers B, de B vers A) jouera un rôle déterminant.

Une réflexion sera menée en commun entre le PAPAC et les coopératives sur les critères objectifs communs permettant de définir les différents types. Cette grille sera ensuite utilisée par l'ensemble des coopératives. Des objectifs adaptés à chaque coopérative seront ensuite définis annuellement.

La capacité des coopératives à faciliter l'insertion économique viable et durable (même il est plutôt de type B avec peu de perspectives de passer en type A) des différents types de ménages vulnérables définis en tant que groupes cibles sera prise en compte.

Le nombre de nouveaux jeunes ménages intégrés chaque année au sein de chaque coopérative sera un élément important, de même que le suivi de l'évolution de leur classification (A, B, C) au cours du temps.

Seront également pris en compte, les « transmissions entre générations » en cours et pouvant contribuer au renforcement progressif de la part de planteurs de type A au sein de chaque coopérative. Par exemple une femme planteur de type C ou B prépare la transmission de sa parcelle à un de ses enfants qui s'engage de façon claire dans une logique de professionnalisation.

Conseil technico-économique

Sur la base de l'opération test entreprise à partir de septembre 2013 dans le cadre du PAPAFAFA auprès de 50 ménages membres des 4 coopératives, un système de suivi technico-économique sera mis en place au sein du PAPAC :

Le dispositif de conseil technico-économique comprendra :

- i. un cahier de gestion détenu par le planteur et son « miroir » détenu par le conseiller
- ii. une monographie d'exploitation ;
- iii. un dispositif de mesure des rendements ;
- iv. une base de données ;
- v. des analyses individuelles et de groupe.

Le dispositif de mise en œuvre sera le suivant :

- i. les « sociétaires-techniciens » des coopératives seront impliqués dans le dispositif en tant que conseiller en gestion technico-économique ;
- ii. l'équipe technique du PAPAC (agronome/informaticien, assistance technique...) assurera l'appui et la formation au quotidien en liaison avec les coopératives et les associations ;
- iii. une assistance technique spécialisée (1-2 semaine par an) fournira l'orientation conceptuelle et méthodologique.

Outre l'équipe technique du Projet, la contribution du PAPAC portera sur la prise en charge de l'assistance technique et le coût de production des supports (cahiers, fiches, rapports d'analyse, etc.).

Un système d'incitations pourrait être étudié entre le PAPAC et chaque coopérative pour appuyer les « Sociétaires-techniciens » (non rémunérés par les coopératives).

Les données récoltées (brutes et analyses) seront partagées avec le suivi-évaluation du Projet.

Plans d'affaires

Les quatre coopératives disposeront, à la fin du PAPAFA, de Plans d'Affaires (PA) portant à la fois sur les perspectives techniques, commerciales et financières mais aussi de renforcement des capacités internes d'organisation et de gestion. Ces PA constituent des outils de référence interne pour la coopérative mais aussi des outils de communication et de négociation avec ses partenaires (techniques commerciaux et financiers). Le PAPAC appuiera les coopératives à perfectionner et mettre à jour ces PA sur l'ensemble de la durée du Projet. En particulier les PA seront mis à jour annuellement pour servir de base à la négociation et à la programmation des appuis du Projet à chaque coopérative.

L'appui à ces PA sera une des responsabilités de l'équipe technique du PAPAC et une responsabilité spécifique de l'assistant technique long terme (financement AFD).

Stratégies spécifiques par coopérative

CECAB

La CECAB s'est engagée depuis 2011, sur ses fonds propres et ceux de son partenaire KAOKA dans un programme de rénovation de sa cacaoyère à l'horizon 2020 pour lequel il reçoit en outre depuis 2012 un appui du PAPAFA. Il est basé sur un paquet technique mis au point par KAOKA et testé à grande échelle en Equateur. Il comprend :

- i. une phase d'*identification* et de *sélection* du matériel végétal de qualité au sein de chaque communauté sur la base de critères de productivité, de résistance aux maladies et de qualité gustative ;
- ii. un suivi et un système de traçabilité qui permettent de sélectionner sur la durée les meilleurs arbres (tout en préservant la biodiversité) ;
- iii. des parcelles clonales greffées permettant de répliquer à grande échelle les meilleurs cacaoyers identifiés (greffage direct ou après taille drastique) ;
- iv. une redensification des parcelles (de 500 pied/ha en moyenne actuellement à 1 100 pieds/ha) ;
- v. une amélioration des techniques culturales.

Parallèlement la CECAB, avec l'appui du PAPAFA, répond aux demandes formelles²⁰ de nouvelles communautés dont les membres souhaitent adhérer à la coopérative (dont 4 à partir de 2013 mais une dizaine d'autres ont également déposé des demandes).

²⁰ Ecrites, signées par tous les planteurs de chaque communauté et adressées à la CECAB et au Ministère de l'Agriculture de la Pêche et du Développement Rural.

Le compte d'exploitation de la CECAB est équilibré depuis 2012. La coopérative s'est dotée d'un directeur exécutif (l'ancien responsable du volet au sein du PAPAFA) et a également atteint l'autonomie en matière de pilotage stratégique, de gestion comptable, d'exportation et de traçabilité et contrôle interne de la qualité du produit. Depuis 2012, les appuis du PAPAFA à la CECAB sont gérés au travers de Contrats Annuels d'Objectifs (introduits à partir de 2014 pour la CECAB et la CECAFEB et généralisés aux quatre coopératives dès le début de la mise en œuvre du PAPAC prévue en début 2015).

Le PAPAC continuera de rendre accessibles à la CECAB l'ensemble des appuis proposés aux OPF en matière de renforcement de leurs capacités. En particulier la CECAB a manifesté son intérêt pour se doter d'une capacité interne de conseil technico-économique à ses membres.

Le Projet appuiera plus spécifiquement la CECAB selon les axes stratégiques ci-dessous :

- i. relativement au programme de rénovation de la cacaoyère, l'année 1 du projet (2015) sera surtout consacrée à la mise en place et au suivi des parcelles clonales qui permettront dès 2016 de disposer de matériel végétal sélectionné en quantité suffisante. Cette activité sera financée sur ses fonds propres par la CECAB. Le PAPAC contribuera sur 4 années à la réalisation des objectifs techniques suivants : i) taille de 1 000 ha ; ii) greffage de 120 000 rejets basaux ; iii) production de 200 000 plants greffés. Le PAPAC financera, des travaux, la production de matériel végétal, des coûts de formation des paysans, des équipements additionnels. La contribution du PAPAC sera appliquée sur les groupes cibles du projet et de façon cohérente avec les stratégies de ciblage et de genre du Projet. En particulier, les appuis du PAPAC devront viser : i) la transition des planteurs de type B et C vers le type A, ii) l'installation et la professionnalisation des jeunes ménages, iii) l'appui aux femmes chef de famille (types A, B ou C) ;
- ii. le PAPAC appuiera 5 nouvelles communautés (Pedra Maria et Prado qui formeront une unique association, Boa Entrada, Agua Sampaio et Agua Coimbra) à s'insérer dans la coopérative soit environ 500 nouveaux planteurs et 850 ha bruts. Leur intégration sera préparée dès le démarrage du PAPAC et deviendra effective à partir de 2016. Le projet financera l'équipement minimal nécessaire à la mise en place des 4 nouvelles associations, à savoir : 4 séchoirs par association + un bâtiment servant de bureau et de magasin, avec une aire pour les bacs de fermentation. Le reste des équipements (balances, pelles, rouleaux, coffres-forts ...) sera pris en charge par la CECAB, de même que les coûts récurrents de suivi de ces nouvelles associations ;

Le PAPAC pourra en outre contribuer à la construction par la CECAB d'installations de stockage séchage d'appoint dans la zone Nord (nouvelles communautés incorporées en 2014 avec l'appui PAPAFA et en 2016 avec celui du PAPAC). La contribution du PAPAC ne pourra dépasser la moitié du coût total de ces installations.

Globalement, à l'horizon 2020, la production de la CECAB pourrait se situer à environ 1 700 T de cacao sec, soit un doublement des niveaux actuels de production et donc du revenu moyen par planteur qui devrait ainsi dépasser les 1 000 \$EU par an (au cours actuels).

Les indicateurs de suivi-évaluation seront :

- i. le nombre de planteurs actifs (par genre, jeunes ménages, femmes seules chef de famille, type A, B ou C) par an ;
- ii. la production annuelle reçue de chaque association et planteur ;
- iii. les prix (au producteur et FOB) ;
- iv. les réalisations physiques (quantité et qualité).

CECAQ 11

La stratégie de la coopérative est similaire à celle de la CECAB (redensification/intensification et extension géographique maîtrisée) mais elle tente en outre d'amener ses partenaires commerciaux actuels à renforcer leur implication (technique, financière) et continue à rechercher des partenaires supplémentaires. Enfin, elle souhaite renforcer l'attractivité de la coopérative et mieux fidéliser ses membres pour mieux faire à la concurrence d'autres acheteurs privés actifs dans sa zone (prix d'achat aux producteurs, organisation de la collecte, préfinancements permettant de meilleurs délais de paiement, fonds social, etc.).

La CECAQ a entrepris de maîtriser les différentes compétences/tâches mais les fonctions de directeur exécutif restent assumées par le cadre technique recruté par le PAPAFA (fourni par une ONG nationale). A partir du démarrage du PAPAC, la CECAQ devra se doter d'un directeur exécutif capable de la faire progresser vers l'atteinte d'une autonomie complète avant la fin du PAPAC. La coopérative étant plus « jeune » que la CECAB l'intensité et la diversité des appuis du PAPAC seront plus importantes :

- i. le PAPAC contribuera sur les trois premières années du projet à la redensification et réhabilitation des plantations qui prévoit : i) la production de 900 000 plants greffés (dont 700 000 sur les 17 communautés actuelles et 200 000 sur les 5 nouvelles (voir ci-dessous)), ii) un programme de taille réalisé sur 1 200 ha, dont 900 ha sur les anciennes communautés et 300 ha sur les nouvelles, iii) des formations techniques dispensées par la coopérative au bénéfice des planteurs (production de compost, qualité, traçabilité et gestion des plantations) ; cet appui pourra être poursuivi au cours de la seconde moitié du PAPAC de façon moins intensive pour permettre l'intégration de nouveaux planteurs au sein des 22 communautés. La contribution du PAPAC sera appliquée sur les groupes cibles du projet et de façon cohérente avec les stratégies de ciblage et de genre du Projet. En particulier, les appuis du PAPAC devront viser : i) la transition des planteurs de type B et C vers le type A, ii) l'installation et la professionnalisation des jeunes ménages, iii) l'appui aux femmes chef de famille (types A, B ou C).
- ii. le Projet appuiera l'intégration de 5 nouvelles communautés (environ 300 planteurs) en finançant i) la construction de 5 petits magasins (avec aires de fermentation), de 12 séchoirs et les petits équipements liés ;
- iii. il contribuera également, en fonction de l'accroissement de la production, à compléter le parc de séchoirs (au maximum 38) ;
- iv. le PAPAC appuiera la consolidation institutionnelle de la coopérative en i) prenant en charge le coût d'un directeur exécutif de façon dégressive (50% sur 6 ans), ii) des formations destinées aux élus et techniciens (dont « sociétaires techniciens²¹ »), iii) des équipements de transport, iv) une contribution aux coûts de mise en œuvre v) la construction à Mestre Antonio, au siège de la coopérative de 10 séchoirs supplémentaires et d'un nouveau magasin mieux ventilé de 50 à 60 tonnes.

La réussite de cette stratégie pourrait permettre à la CECAQ-11 d'atteindre l'équilibre d'exploitation (environ 250 T de cacao sec « bio » et de qualité à partir de 2017 et de parvenir à 400 T par an à l'horizon 2020).

La coopérative a en outre sollicité la prise en charge par le PAPAC i) d'une production de compost (1 800 tonnes), ii) de l'importation à titre pilote de fertilisants « bio-compatibles » destinées à une fertilisation systématique à la pépinière et lors de la plantation et iii) de sulfate de cuivre (premières années seulement). Elle a également souhaité un appui pour la mise en place, la gestion et l'exploitation de petits boisements communautaires destinés à l'amélioration de l'environnement au sein des communautés de sa zone d'intervention.

²¹ Paysans qui reçoivent des formations approfondies en techniques et en organisation et qui jouent un rôle d'encadrement auprès de leurs pairs.

Les indicateurs de suivi-évaluation seront :

- i. le nombre de planteurs actifs (par genre, jeunes ménages, femmes seules chef de famille, type A, B ou C) par an ;
- ii. la production annuelle reçue de chaque association et planteur ;
- iii. les prix (au producteur et FOB) ;
- iv. l'équilibre du compte d'exploitation annuel de la coopérative ;
- v. les réalisations physiques (quantité et qualité).

Filière café biologique et de qualité (CECAFEB)

A partir de 2013, la CECAFEB a sollicité du Gouvernement :

- i. que les 170 ha de plantations de café arabica abandonnés par les investisseurs libyens soient redistribués à de jeunes ménages ruraux afin qu'ils puissent s'insérer dans la filière animée par la coopérative ; le FIDA a clairement manifesté sa disponibilité à soutenir dans le cadre du PAPAC cette extension de la zone d'intervention de la CECAFEB qui permettrait à la fois d'élargir le nombre de familles rurales pauvres bénéficiaires du PAPAC, de consolider la viabilité de la coopérative et d'accélérer son accession à l'autonomie financière ;
- ii. que, dans le cadre des mesures de redistribution des parcelles abandonnées initiées par le Gouvernement en 2013, la zone de Monte Café soit considérée comme prioritaire, que les parcelles abandonnées soient identifiées et réattribuées à de jeunes ménages au cours de l'année 2014 ; le travail de géo-référencement réalisé dans le cadre du PAPAFPA permettant de faciliter les modalités pratiques de cette redistribution ; le FIDA a également clairement manifesté sa disponibilité à soutenir cette initiative dans le cadre du PAPAC.

Suite à la formalisation de l'abandon de la plantation par les investisseurs libyens (2014), le Gouvernement souhaite rechercher des investisseurs privés alternatifs qui non seulement prendraient en charge les 170 ha de café arabica mais aussi la gestion et la valorisation de l'ensemble des infrastructures de l'ancienne entreprise coloniale considérées comme des éléments de patrimoine non seulement agricole et industriel mais aussi historique. Ce n'est que dans l'hypothèse d'un échec d'une telle recherche que l'inclusion des 170 ha dans la zone d'intervention de la CECAFEB pourrait éventuellement être de nouveau envisagée.

A la date de la préparation du PAPAC, les concertations avec le Gouvernement se poursuivaient concernant l'identification et la redistribution des parcelles abandonnées.

Compte tenu de ces éléments, la stratégie du PAPAC en appui à la CECAFEB a été construite sur la base d'une mise à jour du plan d'affaires de la coopérative basée sur :

- i. une réduction drastique des coûts fixes de structure et la maîtrise des autres coûts d'exploitation ;
- ii. la poursuite de la stratégie principale d'exportation de café vert biologique et de haute qualité dans le cadre d'un partenariat à moyen terme avec son acheteur actuel (Cafés Malongo) ;
- iii. la poursuite de la stratégie secondaire de commercialisation de café biologique torréfié et moulu (mélange arabica/robusta actuellement) sur le marché local et/ou des pays voisins ;
- iv. la poursuite de la rénovation et de l'intensification des plantations des membres actuels de la CECAFEB (arabica essentiellement et poursuite de l'appui à la petite production de robusta d'altitude) ;
- v. l'inclusion de nouveaux planteurs (attribution de parcelles abandonnées, développement de quelques nouvelles parcelles).

Ce plan d'affaires permettrait à la coopérative, avec la contribution du PAPAC, de rejoindre une trajectoire lui permettant d'atteindre durablement un équilibre d'exploitation avant la fin du Projet. Sans cette contribution du PAPAC, essentiellement tournée vers la rénovation des caféiers, l'intensification « bio » de leur culture et l'amélioration de la qualité du café vert produit (voir ci-dessous), la CECAFEB ne pourra, atteindre durablement cet équilibre d'exploitation.

La CECAFEB est déjà bien engagée dans la maîtrise des aspects administratifs et comptables et est en train de renforcer ses capacités en matière de pilotage stratégique et de négociation commerciale. Elle devra se doter d'un responsable opérationnel maîtrisant très bien les aspects techniques (production et transformation) et devra continuer à renforcer ses capacités en termes d'analyse et de maîtrise des coûts et de planification stratégique (des diversifications de stratégie commerciale et donc de production étant envisageables).

En matière de rénovation des parcelles, la stratégie de la CECAFEB sera de sensibiliser et de mobiliser ses membres et de les appuyer à réaliser des efforts de rénovation « de récupération » et à mettre en place une rénovation régulière systématique (1/15^e des plants de chaque parcelle renouvelés chaque année) pratiquées avec des techniques performantes et du matériel végétal de qualité. La CECAFEB appuiera en priorité la mise en place de pépinières individuelles au niveau de chaque planteur et la formation de ceux-ci aux techniques nécessaires mais pourra continuer à appuyer des pépiniéristes « spécialisés ». La coopérative réalisera l'approvisionnement en semences de qualité (locales ou importées) et autres matériels ou intrants nécessaires aux pépinières et leur distribution. Elle appuiera la mise en place de techniques de fertilisation organique : mise au point des techniques, formations et appui à la mise en place des infrastructures individuelles nécessaires au niveau des planteurs par les planteurs eux-mêmes et/ou par de petits producteurs de compost spécialisés. La CECAFEB continuera à appuyer la mise en place des nouvelles plantations (logistique, coûts de plantation, etc.).

Plus que pour le cacao et bien sur le poivre, la rénovation des parcelles constitue, pour les planteurs de café, une charge financière et en travail importante au retour sur investissement différé dans le temps et moins important notamment que pour le cas du poivre.

En conséquence, le PAPAC interviendra avec des modalités et une intensité d'appui à la CECAFB adaptées, visant à stimuler ces replantations nécessaires à la viabilisation de la coopérative par :

- i. une contribution à la replantation des parcelles des membres actuels de la CECAFEB pour un maximum de 500 000 plants sur 5 ans (soit 100 000 par an, soit environ 40% de plus que le rythme « normal » de remplacement des plants pour une densité recherchée de 3 000 plants par ha et 350 ha) ; le PAPAC pourra prendre en charge jusqu'à 70% des coûts des plants et de leur mise en place ;
- ii. un appui plus intensif à la plantation et/ou à la replantation pour les jeunes ménages s'établissant comme nouveaux planteurs (attributaires de parcelles abandonnées, ouverture de nouvelles zones, reprise de la parcelle d'un ascendant direct). Le PAPAC pourra prendre en charge intégralement sur un maximum de trois ans pour chaque nouveau planteur des coûts de replantation équivalents chaque année à 3/15^e du nombre total de plants de la parcelle réhabilitée (norme de 3 000 pieds par ha) soit un maximum de 9/15^e par planteur. On estime que cette mesure pourrait concerner une soixantaine d'hectares/planteurs (15 par an au cours des quatre premières années du PAPAC). Le PAPAC pourrait également prendre en charge les coûts de défrichement sur une quarantaine d'hectares ;
- iii. la prise en charge dégressive de coûts liés à la systématisation de pratiques collectives de lutte phytosanitaire intégrée (compatible « bio ») notamment contre le scolyte sur l'ensemble de la zone (formations, matériel et intrants, réglage de l'ombrage, etc.) ;
- iv. la prise en charge des coûts de fabrication, construction et installation pour de petites unités de compostage (bacs ou fosses) à hauteur de 50% (en totalité pour environ 15 unités de test/démonstration)

- v. la facilitation de la poursuite d'un partenariat commercial et technique équitable et stable sur la durée avec l'acheteur MALONGO basé sur une stratégie commune de viabilisation de la coopérative à moyen terme (6 à 7 ans) ;
- vi. la prise en charge des coûts de partenariat avec des organisations de producteurs « sœurs » (amorcée avec des producteurs mexicains dans le cadre du PAPAFA) qui devra viser non seulement les techniques de production mais aussi celles de transformation et de gestion amélioration de la qualité et de la traçabilité ;
- vii. la prise en charge dégressive (environ 50% sur 6 ans) du coût d'un directeur exécutif et d'une part de certains coûts d'exploitation ;
- viii. des appuis techniques éventuels à l'amélioration de la qualité au stade de la transformation ;
- ix. l'étude de l'opportunité éventuelle de développer la production de café robusta pour le marché local et l'exportation de *robusta* de qualité.

Cette stratégie pourrait être revue si le Gouvernement se prononçait, au cours du PAPAC, en faveur d'une intégration des 170 ha de la plantation abandonnée par les libyens au sein de la zone d'intervention de la CECAFEB.

Les indicateurs de suivi-évaluation seront :

- i. le nombre de planteurs actifs (par genre, jeunes ménages, femmes seules chef de famille) par an ;
- ii. la production annuelle reçue de chaque association et planteur ;
- iii. les prix (au producteur, marché national et FOB) ;
- iv. l'équilibre du compte d'exploitation annuel de la coopérative ;
- v. les réalisations physiques (quantité et qualité).

CEPIBA

Les perspectives de marché ne constituent pas une contrainte au moins pour le court et le moyen terme :

- i. le marché national n'est pas encore saturé et les importations ont cessé depuis 2012 ;
- ii. l'acheteur actuel Hom&Ter qui joue un rôle de courtier a manifesté son intérêt pour des quantités nettement plus importantes ;
- iii. la commercialisation de poivre conditionné (emballage de détail) destiné aux marchés des pays voisins pourrait également être étudiée ;
- iv. des marchés non couverts par Hom&Ter pourront être explorés.

Le PAPAC propose d'appuyer la CEPIBA à mettre en œuvre une stratégie visant à la fois la consolidation de la coopérative (dont atteinte du point d'équilibre d'exploitation) et l'inclusion d'un nombre significatif de nouveaux membres (environ 250) issus des groupes cible du PAPAC. Cette stratégie continuera à être centrée sur l'exportation d'une production à haute valeur ajoutée, biologique et de qualité.

Les appuis du PAPAC devront mettre un accent particulier sur l'île de Príncipe. Les conditions agro-écologiques y sont favorables et la production de poivre s'accommode mieux des contraintes liées à l'enclavement de l'île (coût et irrégularité des transports, etc.).

Les appuis du PAPAC dans le cadre de la première composante « Développement des plantations familiales » viseront exclusivement l'installation de nouveaux planteurs. Un planteur ne pourra bénéficier de ces appuis sur une durée supérieure à trois ans. Le PAPAC ne financera pas d'appuis à la re-densification de parcelles existantes.

Les appuis du PAPAC viseront en priorité des jeunes ménages issus de la population cible du PAPAC souhaitant se professionnaliser dans la production de poivre et donc s'engageant à atteindre

sur un maximum de trois ans une surface plantée en poivre au moins égale à 650 tuteurs (équivalent à un quart d'hectare). La politique d'appui du PAPAC sera définie de manière à :

- i. permettre à de jeunes ménages dénués de ressources et à des femmes chefs de famille de s'inscrire dans cette logique ;
- ii. inciter les nouveaux planteurs à réaliser des plantations additionnelles à celles directement appuyées par le Projet de manière à atteindre le plus rapidement possible (et dépasser chaque fois que possible) le seuil indicatif de 650 tuteurs par planteur (2 lianes par tuteur).

Ces critères de ciblage devront également être pris en compte dans le choix des planteurs ayant déjà bénéficié de quelques appuis au cours des dernières années du PAPAFA et que le PAPAC décidera de continuer à appuyer en année 1 et/ou 2.

Les appuis du PAPAC par planteur seront plafonnés à environ un tiers des coûts de développement d'une parcelle de 650 tuteurs (y compris fertilisation organique de démarrage) soit un montant maximum d'appui par planteur estimé de l'ordre de 700 à 800 \$EU. Ce plafond sera valable pour tous les planteurs. Les appuis déjà reçus dans le cadre du PAPAFA seront pris en compte dans ce plafond. Le montant de ce plafond et les modalités relatives seront définis précisément et explicitement dans les conventions cadres entre le PAPAC et la CEPIBA. Les éventuels dépassements de ce plafond ou manquements à ces modalités devront être assumés par la coopérative²².

Ce plafond pourra être réduit si, à la fois :

- i. la viabilité (capacité à fournir le revenu principal d'un ménage) d'une exploitation de moins de 650 tuteurs est vérifiée ;
- ii. le coût de certification biologique de ces plus petites parcelles reste acceptable ;
- iii. on assiste à un accroissement fort du nombre de ménages sollicitant chaque année un appui pour entreprendre cette activité (50 à 60 demandes par an actuellement) ;
- iv. ces plus petits planteurs s'inscrivent au sein des bassins de production (éviter la dispersion qui rend difficile et coûteux, l'appui, la certification biologique, le contrôle et la collecte).

Ces options seront revues et adaptées lors de l'examen à mi-parcours du Projet.

Les appuis du PAPAC dans le cadre de la composante « Appuis aux Plantations Familiales » porteront sur la prise en charge d'une part des coûts de plantation pour les nouveaux planteurs (voir ci-dessus). Il pourra s'agir de défrichage, d'achat de tuteurs, de plants ou de compost (« mûr » ou matières premières²³), de leur transport, du fonçage des trous, de réalisation de bacs à compost, etc.

Dans le cadre de la composante de « Consolidation des OP » ils porteront sur :

- i. une remise à plat de la base statistique (fichiers « planteurs/parcelles ») sera réalisée dès le démarrage du PAPAC (si elle n'a pas pu être réalisée auparavant dans le cadre du PAPAFA). Elle devra permettre outre l'identification et la localisation précises de chaque membre, le suivi de la production livrée à la coopérative et un comptage des tuteurs et des plants présents sur chaque exploitation et une estimation précise de l'année de plantation de ces derniers. La base statistique devra être tenue à jour en temps réel pour ce qui concerne les appuis du projet, la liste des membres et le suivi de la production livrée et mise à jour annuellement de façon différentielle pour ce qui concerne le nombre de plantes présentes (nouvelles plantations, mortalité, arrachage). Un nouveau comptage sera réalisé chaque trois ans. L'établissement d'une situation de

²² La CEPIBA pourra en outre tout à fait décider de financer sur ces propres ressources des appuis visant à inciter ses membres à livrer une part plus importante de leur production à la coopérative.

²³ Actuellement la recommandation porte sur 10 kg de copeaux de bois et 10 kg d'engrais organique par pied.

- départ claire sera une condition préalable à la signature de la convention triennale entre le PAPAC et la Coopérative;
- ii. pendant la première moitié du Projet (par la suite ces mesures seront assumées par la CEPIBA) des mesures de fidélisation/incitation aux planteurs livrant régulièrement des quantités significatives de poivre vert à la coopérative par la prise en charge i) de dotations initiales de plants de *Flemingia* (au maximum 1 500 plants par an soit environ 75 planteurs par an), ii) du coût de bacs cimentés destinés à la production de fertilisant organique liquide (10 à 15 par an), iii) de petites quantités de semences de curcuma et de gingembre à des prix subventionnés iv) de « kits » de micro-irrigation ;
 - iii. la construction (équipements, fonctionnement et maintenance étant pris en charge par la CEPIBA) de 2 nouveaux centres de préparation sur Sao Tomé sur les zones de concentration et en fonction de la croissance des productions livrées au sein de chaque zone (années 3 ou 4 probablement) et le perfectionnement si nécessaire de l'adduction d'eau du centre de traitement de Rio Lima;
 - iv. la poursuite du partenariat technique entre la CEPIBA et le binôme CTHT de Madagascar/Agrisud par la prise en charge: i) de missions du CTHT (quantité à définir sur la base de la proposition de programme de travail qui sera définie en novembre 2013), ii) de voyages d'études de quelques membres/élus/personnel de la CEPIBA à Madagascar (quantité et fréquence à définir), iii) une contribution à l'animation et au suivi de ce partenariat (prestation Agrisud) ;
 - v. une contribution: i) aux coûts de formations techniques dispensées par la coopérative au bénéfice des planteurs (le paillage, la gestion de la fertilité, la récolte du poivre, etc.), ii) à des actions de formation continue des élus de la coopérative et des associations, du personnel technique et de gestion, notamment pour développer une politique d'amélioration de la qualité à tous les niveaux de la chaîne (production, collecte, préparation et stockage du poivre). En outre dans le cadre du partenariat ci-dessus des formations techniques seront réalisées sur des thèmes tels que les bonnes pratiques culturelles en matière d'agro/écologie, avec un accent mis sur les systèmes de production, la gestion de la fertilité et les cultures associées.
 - vi. La prise en charge de façon dégressive ou temporaire en fonction de l'équilibre d'exploitation de la CEPIBA, du coût d'un directeur exécutif, d'un gestionnaire administratif et financier et de deux techniciens (dont 1 à Principe) et ii) des équipements de transport nécessaires en fonction de l'accroissement du nombre de planteurs et de la production iii) une part de certains coûts d'exploitation ;
 - vii. le coût de l'audit annuel de la coopérative; et
 - viii. des coûts de déplacement entre les deux îles (suivi du pôle de Principe par les cadres de la CEPIBA, participation de représentants des producteurs de Principe aux activités de la coopérative).

Dans le cadre de son activité de diversification tournée vers la micro-irrigation, le PAPAC appuiera la réalisation avec des membres de la CEPIBA de tests de matériels spécifiquement adaptés aux systèmes de culture du poivre.

La CEPIBA commence à peine à acquérir les compétences comptables et administratives de base. L'organisation des plantations nouvelles reste assumée par le responsable technique affecté par le PAPAFPA et n'a pas été suffisamment pris en main par le gestionnaire et les élus de la coopérative. Il n'a donc pas été possible de proposer à la CEPIBA la mise en place d'un Contrat d'Objectif dès 2014. L'atteinte de l'autonomie totale de la coopérative au terme du PAPAC passera également par le recrutement par la CEPIBA d'un directeur exécutif qui devra pouvoir faire face à des défis spécifiques à la coopérative :

- i. volume de production traitée attendu en forte croissance à partir de 2015 (voir graphique en Appendice 10) notamment dans les nouvelles zones de production;

- ii. participation de représentants de ces nouvelles zones au sein des organes de la CEPIBA;
- iii. mise en place vers la fin du PAPAC d'une gestion stratégique, financière et commerciale à moyen terme pour gérer la réduction de la production prévisible lors du renouvellement nécessaire des pieds de poivriers (vie « utile » d'environ 15 ans).

Les indicateurs de suivi-évaluation seront :

- i. le nombre de planteurs actifs (par genre, jeunes ménages, femmes seules chef de famille, pôle géographique) par an ;
- ii. la production annuelle reçue de chaque pôle, association et planteur ;
- iii. les prix (au producteur, marché national et FOB) ;
- iv. l'équilibre du compte d'exploitation annuel de la coopérative ;
- v. les réalisations physiques (quantité et qualité).

Annexe 1 : Justification et potentiel de l'irrigation

Les îles de Sao Tomé et Príncipe bénéficient de deux saisons des pluies, d'une saison sèche bien marquée (« gravana ») qui dure de 80 à 120 jours (juin à septembre) et d'une petite saison sèche (« gravanita ») d'une durée de deux à trois semaines mais dont la date exacte varie au sein des mois de janvier et février. Comme souvent sur les îles, le total des précipitations et la durée des saisons des pluies varient énormément suivant le relief et l'exposition. Sur l'île de São Tomé les zones basses exposées au Nord-est reçoivent 700 mm par an et les versants exposés au Sud-ouest de l'ordre de 5 000 mm. Dans les zones du Nord-est les saisons sèches sont plus longues et les pluies plus irrégulières. Les variations sont également sensibles à Príncipe, mais moins marquées, l'île étant moins élevée et de plus petite taille.

La grande saison sèche est cependant celle où les conditions agro-écologiques²⁴ sont réellement favorables à des cultures, en particulier alimentaires, plus diversifiées (en dehors des taros et colocases et bananes qui s'accommodent de conditions plus humides) que ce soit dans les zones basses et « sèches » ou dans la zone de maraichage d'altitude (600 à 700 m exposée au Nord). L'irrigation est indispensable.

Le régime pluviométrique des zones basses du Nord-est connaît trop de variabilité (inter-annuelle notamment du fait de la « mobilité » de la petite saison sèche et de l'espacement entre les pluies) pour permettre des cultures sensibles au stress hydrique (maraichage, légumineuses et même maïs). La saison des pluies qui suit la petite saison sèche (mars à mai) est assez courte et caractérisée par des averses courtes mais très intenses et par l'absence d'amplitude thermique journalière ce qui empêche la fructification de nombreuses espèces (même si le développement végétatif n'est pas affecté). L'irrigation est nécessaire pour « caler » les cultures de manière à valoriser les pluies (de façon suffisante à optimale) et installer les cultures avant les fortes averses de (mars à mai).

De nombreuses zones (quelques milliers d'ha) à pluviométrie « intermédiaire » (autour de 1 500 mm) sont plantées en cacao. Bien que très propices en termes pédologiques et accessibles facilement, elles souffrent d'un déficit hydrique global et de la longueur excessive de la grande saison sèche. Des systèmes d'irrigation (une quarantaine) par micro-canaux cimentés (peu efficaces en termes d'économie d'eau) avaient été installés dans la première moitié du vingtième siècle. Certains ont été réhabilités (15 pour environ 300 ha) mais la plupart sont dégradés ou ont disparu.

Les replantations (cacao, café, poivre) réalisées au cours des dernières années ont considérablement souffert des saisons sèches anormalement longues et marquées de 2010 et 2011. Des techniques améliorées de plantation (ajout de matière organique, dimension des trous, paillage, etc.) ont été introduites et permettent dans les zones les plus favorables de réduire ce risque. Elles pourraient se révéler insuffisantes dans des zones viables pour les plants devenus adultes mais trop « limite » pour de jeunes plants plus fragiles. Une irrigation d'appoint ou limitée aux premières années pourrait permettre de gérer ce risque.

En outre, la maîtrise de l'approvisionnement en eau des plantes constitue la plupart du temps un facteur critique des stratégies d'intensification sur lesquelles il est indispensable de miser dans le contexte du pays pour :

- i. à l'exportation : garantir la qualité et la quantité (masse critique initiale puis régularité) nécessaires pour maintenir et accroître ses parts au sein de marchés de niche ;
- ii. vers le marché national : i) permettre de valoriser le potentiel de diversification que représentent les zones les plus sèches, ii) permettre d'optimiser la gestion du calendrier cultural (2 à 3 cycles par an).

Les deux îles sont en théorie bien pourvues en ressources en eau. Elles réunissent 223 cours d'eau répartis en 116 bassins versants (cours de 5 à 27 km de longueur). La distribution est radiale à

²⁴ Amplitude thermique entre le jour et la nuit suffisante et problèmes phytosanitaires moins importants.

partir des hauts sommets centraux. La disponibilité théorique est (sous toutes réserves faute de mesures récentes) de l'ordre de 12.000 m³/habitant/an.

Pour l'Île de São Tomé, d'après les débits disponibles en étiage (environ 2300 l/s pour les 17 rivières principales dont les bassins couvrent la moitié de la surface du pays et un tiers de ce débit d'étiage revenant au seul fleuve lo Grande qui draine les zones les plus humides où l'irrigation n'est pas nécessaire), il semble que le prélèvement maximum disponible pour l'irrigation (en tenant compte d'un débit écologique réservé de 1/3 du débit d'étiage, ainsi que des besoins de la population en eau potable) serait de l'ordre de 50 000 à 75 000 m³ par jour.

Sur cette base et sur celle d'un besoin en eau maximum (Evapo-Transpiration Maximale -ETM) en fin de saison sèche estimé à 4 mm/j les surfaces suivantes pourraient être développées (en fonction des différents types de plantes et technologies d'irrigation).

Tableau 8 : Potentiel d'irrigation à Sao Tomé

<i>Efficiencia</i>	<i>Méthode</i>	<i>Besoins nets (mm/Ha/j)</i>	<i>m³/ha/j</i>	<i>Surface irrigable économique (rationnement à 80% ETM)</i>	<i>Commentaires</i>
30%	Surface traditionnelle	13 mm	130	750	A abandonner
60%	Aspersion	70 mm	70	1400	Préférer la micro-aspersion
80%	Goutte à goutte	5 mm/j x 50% soit 2,5 mm/j/ha ²⁵	25	3750	

Aller au-delà de ces quelques 3750 à 4000 ha nécessiterait : i) la construction de réserves (barrages) très coûteuses et/ou ii) d'éventuels transferts inter-bassins (également très coûteux) et/ou iii) la mobilisation des ressources en eau souterraine avec les importants risques associés en milieu insulaire (salinisation des nappes, surexploitation). Il faut également souligner que du fait du relief la quasi-totalité de ces ressources pourraient être mobilisées et valoriser de façon gravitaire, les zones à irriguer se situant la plupart du temps dans des zones basses. Ces conditions rendent également viables l'exploitation et la valorisation d'écoulements dispersés et de très faible débit.

A l'horizon 2025, il apparaît possible et souhaitable :

- de faire évoluer les systèmes existant vers des technologies plus économes en eau (aspersion et si possible goutte à goutte moyenne ou basse pression) ;
- d'équiper environ 1500 ha supplémentaires dont peut-être 20%, soit 300 ha, en micro-irrigation basse pression. La réhabilitation /construction de réseaux de captage, transport et distribution (amenée d'eau « en tête de parcelles ») pour ces quelques 1500 ha représenterait un investissement direct de l'ordre de 7,5 millions de \$EU.
- le reste passerait peu à peu d'une irrigation par aspersion ou sillons à une irrigation goutte à goutte pressurisée.

Ces aménagements permettraient (bien sûr dans la mesure où leur production serait tournée vers des marchés porteurs externes ou internes) la création d'emplois durables pour plusieurs centaines de familles.

²⁵ En goutte à goutte on estime que seulement la moitié de la superficie couverte par les plantes est effectivement « arrosée ».

Annexe 2 : Justification et potentiel en matière de petit élevage

L'élevage joue un rôle important en matière de sécurité alimentaire et en terme de revenus supplémentaires dans la société saotoméenne, bien que le secteur ne représente pas une activité économique importante comparé à d'autres secteurs agricoles (i.e. café et cacao). La population animale plus significative est sans doute celle porcine suivi par la volaille (réf. tableau 1). Les bovins constituent une population très limitée et généralement descendent des animaux importés au temps des colonies surtout pour le transport des produits agricoles tel que la canne à sucre. Récemment, le Gouvernement de Sao Tomé e Príncipe a importé des bovins de race Brahmane du Brésil dans le but de relancer le secteur de la production de viande. Les chèvres et les moutons sont élevés surtout dans la zone plus sèche du pays et généralement sont tenus éloignés des zones des cultures de rente pour éviter des dégâts importantes ou sont élevés au piquet.

Tableau 9 : Evolution des effectifs des espèces animales de 2000 à 2011

An.	Bovins	Porcs	Caprins	Lapins	Ovins	Volailles			Canards	Dindes
						Locale	Pondeuse	Chair		
2000	386	25 121	26 253	1 500	1 122	123 000	9 215	10 700	17 860	180
2001	421	24 038	25 001	2 075	1 090	150 400	11 608	4 737	12 000	150
2002	457	24 090	23 586	2 000	2 060	145 320	12 000	2 100	10 000	115
2003	546	25 992	24 025	2 600	2 200	169 315	816	1 000	13 600	130
2004	699	26 321	24 055	3 350	2 530	191 242	13 407	6 000	13 280	147
2005	834	26 520	24 506	3 481	2 245	178 655	12 188	3 000	13 888	152
2006	857	26 882	25 100	3 517	2 361	187 620	19 941	4 500	14 552	177
2007	868	26 984	25 477	3 634	2 442	193 303	7 6075	1 644	14 665	187
2008	870	27 379	25 585	4 212	2 542	193 560	44 386	5.378	14 876	220
2009	950	27 551	25 686	4 566	2 621	194 141	17 500	5.600	15 120	260
2010	1 000	27 643	25 750	4 789	2 521	195 075	17 750	3 580	15 840	298
2011	1 012	27 657	25 882	5 600	2 588	195 105	19 500	7 800	15 930	315

A Sao Tomé et Príncipe, sont présent deux systèmes d'élevage :

- i. un système traditionnel familial qui est largement dominant et caractérisé par une production de subsistance dans les zones rurales. Ce type d'exploitation se caractérise par l'élevage d'un nombre limité d'animaux surtout des porcs et de la volaille de races locales, normalement en divagation libre ou dans des abris inappropriée et généralement mal entretenus. La productivité est très faible à cause des facteurs suivants: (i) une mortalité élevée due principalement aux maladies surtout des jeunes animaux (par exemple la maladie de Newcastle qui cause une haute mortalité dans l'élevage de poules), une alimentation précaire des reproductrices qui se traduit par un allaitement insuffisante et dans le case de la volaille, à cause des prédateurs; (ii) des infestations parasitaires internes et externes qui ont des effets négatif directs sur la croissance et la production; (iii) une alimentation généralement pauvre en quantité et qualité (bas teneur en protéines et déséquilibrée); et (iv) un manque presque total de gestion de la reproduction;
- ii. un système d'élevage amélioré pratiqué par des petites/moyennes entreprises agricoles caractérisées par une production plus intensive et orienté vers le marché qui sont situées surtout en zone péri-urbaine de la capitale Sao Tome. La productivité est supérieure surtout grâce à l'élevage d'animaux croisés ou de de race amélioré dans des abris appropriés, des soins vétérinaire telle que la vaccination et le déparasitage, et l'utilisation d'aliments commerciaux en complémententation du régime alimentaire traditionnel.

Il est important de noter que le vol du bétail est fréquent et il est considéré comme un facteur décourageant à l'investissement par des éleveurs qui seraient prêts à améliorer la production surtout en milieu rural.

La principale source d'alimentation du bétail demeure les pâturages naturels pour les ruminants et des plantes féculentes, des résidus de culture végétales, des produits de cueillette de la forêt intégrés pour les monogastriques (porc et volaille). Plus spécifiquement, pour les porcs, l'aliment est constitué principalement de taro (matabala), épluchures de banane, « pimpinella », fruit à pain, résidus du séchage des poissons, résidus de la cuisine (parfois intégrés avec de l'aliment commercial) que l'éleveur essaie de leur apporter quotidiennement. Pour la volaille, les propriétaires parfois achètent du maïs entier ou concassé, ou du son de maïs (farela) qui mélangent avec les mêmes aliments destinés aux porcs. L'abreuvement des animaux est assuré ou est possible par l'eau de consommation domestique, mais dans la plus part de cas, les porcheries ou les poulaillers sont construits distants des sources d'eau, ce qui a des implications aussi pour leur entretien et nettoyage.

En générale, les îles de Sao Tome' et Principe sont indemnes de majeures maladies infectieuses et transmises par vecteurs (Sao Tome et Principe fut le premier état au monde où la trypanosomiasis fut éradiquée). Toutefois pathologies comme la maladie de Newcastle, la maladie de Gumboro, la bronchite infectieuse sont endémiques et causent une forte mortalité dans les élevages de volaille. Des cas d'érysipèle porcine se sont récemment manifestés sur l'île de Sao Tome' et le risque d'une épidémie de Peste Porcine Africaine reste toujours un risque important. La capacité opérationnelle des services vétérinaires nationaux grâce aux appuis du projet PADE II financé par la Banque Africaine du Développement (BAD) ont été renforcés. Dans le même cadre, le laboratoire vétérinaire de Sao Tome' a été équipé pour le diagnostic rapide des maladies du bétail. Toutefois, leurs services ainsi que le service vétérinaire restent difficiles à accéder par des producteurs des régions plus éloignées.

Le document du Programme National de Sécurité Alimentaire et Nutritionnelle (PNSAN) du Ministère du Plan et du Développement indique que « l'alimentation de base de la population de Sao Tomé et Príncipe est constituée essentiellement de banane, riz, macabo, haricot, légumes et pain que l'on accompagne de viande (porc, poulet) ou de poisson. La production de la viande répond à peu près à 59% de la demande locale. Le Pays est déficitaire en production du lait. Le déficit des produits d'origine animale au marché interne, est comblé par des importations, principalement des poulets congelés, du lait et ses dérivés (beurre, fromage, yogourts) et des produits transformés d'origine animale (saucisses, jambons). ». Néanmoins « le pays fait face à des problèmes économiques et sociaux importants et se caractérise par une insécurité alimentaire chronique, par une faible capacité de développement durable de son économie, avec environ 54% de sa population vivant en dessous du seuil de la pauvreté ». Le seul produit animal pour lequel le pays est auto-suffisant est l'œuf de consommation.

La production de protéines d'origine animale reste très faible par rapport aux besoins. Le document du PNSAS estime la consommation nationale entre 4 et 5kg de viande par habitant et par an. Les données présentées par le Ministère de l'Agriculture Pêche Développement Rural via la Direction de l'Élevage à la mission toutefois sembleraient définir un cadre plus positif en 2011. Si on considère les données de la production animale (tableau 2) et les importations de viande (voir tableau 3), la consommation totale serait autour de 13kg par habitant en 2011.

Annexe 3: Grille de suivi de l'acquisition de compétences par les coopératives

	Projecto	Coopérativa	
		éleitos	asalariados
Gestão financeira			
Existe uma ferramenta de orçamentação utilizado?			
Existe uma atualização de contabilidade?			
Existe balanços financeiras anuais?			
Existe registos de recibos e facturas?			
Existe um plano de fluxo de caixa para o pré-financiamento de campanha?			
Existe contratos com os asalariados das cooperativas?			
Existe alguma folhas de salario actualizadas para os asalariados?			
Existe um inventário dos bens da Cooperativa?			
Existe um seguimento das compras?			
Gestão administrativa			
Quem escreve as cartas da cooperativa?			
Existe arquivos de correspondência da Cooperativa?			
Existe atas de reuniões? São arquivados?			
Quem organiza as Assembléias Gerais?			
Existe uma base de dados dos membros da Cooperativa actualizada?	resp. fileira		
Gestão de Recursos Humanos			
Existe contratos com os asalariados das cooperativas?			
Existe alguma folhas de salario actualizadas para os asalariados?			
Existe planos de trabalho para os executivos da cooperativa?			
Quem faz o recrutamento de pessoal?			
Controlo de contas			
Existe conferências de caixa regulares?			
Existe reconciliações bancárias regulares?			
Existe relatórios de controlo interno feitos pelo Conselho Fiscal?			
Existe uma auditoria externa independente?			
Há contas anuais apresentadas à Assembléia Geral da Cooperativa?			
Gestão estratégica			
Quem orienta as decisões estratégicas de desenvolvimento da Cooperativa?			

Quem planeja e coordena as atividades da Cooperativa?			
Quem prospeeta os novos mercados da Cooperativa?			
Quem faz a comunicação de informações sobre mercados nos eleito (preço, etc.)?			
Quem Faz a ligação entre a cooperativa e os compradores			
Quem Elabora os contratos de negócios?			
Quem é o responsável para buscar pré-financiamento?			
Infra-estrutura e equipamentos			
Quem é responsável pelo seguimento da manutenção das infra-estruturas?			
Quem é responsável pelo seguimento da manutenção dos equipamentos?			
Quem decide para aquisição de equipamentos e infra-estrutura?			
Processamento de produtos			
Quem executa as etapas de processamento do produto?			
Rastreabilidade do produto e controle de qualidade			
Existe um manual de rastreabilidade ?			
Quem controla a implementação de ações de rastreabilidade?			
Quem Garantia o controle de qualidade?			
Transporte e export			
Quem faz o transporte do produto desde o produtor até a associação / cooperativa?			
Quem realiza o transporte da associação até cooperativa?			
Quem faz o transporte da Cooperativa até o porto ?			
Quem organiza os procedimentos relativos à exportação (CIAT, frete, empresa de transporte, etc.)?			
Certificação			
Quem conduz o planejamento e organização da missão de certificação?			
Quem planeja e organiza o controlo interno?			
Quem está em contato com o certificador?			
Quem prepara o arquivo operador (F02)?			
Quem dá a resposta ao relatório de inspeção para obter a certificação?			
Produção			
Quem fornece conselhos aos produtores?			
Quem planeja o plano de plantação ou renovação das plantações?			
Quem administra o viveiro?			
Quem administra a distribuição das plantas?			
Existem fabricação / distribuição de estrume?			

Quem distribui fertilizante (mistura de cal / Cal Bordalesa, fertilizantes foliares, etc.)?			
Quem realiza operações de enxerto?			
Quem faz a poda?			
Quem faz distribucao flemija			
viveiro flemija			

Appendice 5: Aspects institutionnels et dispositifs relatifs à l'exécution

Approche

L'expérience du PAPAFA a montré que, du fait de la petite taille du pays, les coûts encourus pour mettre en œuvre un ensemble cohérent d'actions sont significatifs et représentent une part plus importante des coûts totaux que dans des pays où des tailles plus importantes d'actions sont possibles. Elle a aussi montré que la capacité locale de mise en œuvre construite progressivement dans le cadre du PNAPAF puis du PAPAFA avait joué un rôle indispensable dans les acquis de ces deux Projets. En outre, l'existence de cette capacité, au sein de l'UGP, a amené d'autres bailleurs à nouer des relations de partenariat avec le Projet. Cette expérience sera valorisée dans le cadre du PAPAC en adoptant une organisation et de façon générale des modalités de mise en œuvre similaires à celles du PAPAFA. Les nouvelles activités seront portées au moins initialement par des équipes « projet » ainsi que les appuis « transversaux » aux différentes coopératives.

La principale évolution sera l'adoption d'un mode de relation partenariale et contractuelle avec les coopératives et en leur déléguant la mise en œuvre d'une part des appuis que le PAPAC leur fournira (notamment les actions de replantation qui étaient exécutées par des équipes « projets » au cours du PAPAFA). Cette évolution importante sera testée à titre pilote en 2014 au cours de la dernière année du PAPAFA.

Elle s'inscrira comme une étape supplémentaire dans l'approche de responsabilisation et d'autonomisation des petits planteurs et de leurs organisations amorcée dans le cadre des projets précédents.

De la même façon, l'approche en matière d'appuis aux ménages membres des coopératives sera focalisée sur

- i. l'autonomisation des ménages les plus « avancés » (accent mis sur le conseil technico-économique, réduction de la part de contribution du projet à la replantation et à l'intensification ou cessation, etc.) ;
- ii. l'appui à la progression des ménages déjà membres mais restant vulnérables vers cette situation de ménages plus « avancés » ;
- iii. l'intégration d'un nombre significatif de nouveaux ménages.

L'approche du PAPAC visera aussi à promouvoir autour de (et pour) chaque coopératives l'établissement et/ou le renforcement d'un réseau de partenariats durables et efficaces. Ces partenariats pourront être techniques, commerciaux, financiers, organisationnels, etc. Ils pourront être internationaux ou nationaux. En particulier le PAPAC appuiera chaque coopérative à établir et animer un partenariat horizontal avec une (des) organisation(s) du même type dans un autre pays. Ce type de partenariat, déjà amorcé pour trois des quatre coopératives au cours du PAPAFA a clairement démontré son efficacité. Par ailleurs, il est clair que la qualité et l'intensité du partenariat entre la CECAB et l'entreprise KAOKA joue un rôle essentiel dans la progression et les acquis de la coopérative. Le PAPAC appuiera particulièrement le renforcement de la relation entre chacune des trois autres coopératives et leurs partenaires commerciaux et techniques.

Eventuellement, au cours de la seconde moitié du Projet, la mise en œuvre de certaines autres activités pourra être déléguée à une entité issue des coopératives ou mandatée par celles-ci.

Organisation générale

L'UGP sera dotée d'une Direction qui coordonnera quatre cellules (voir compositions en Appendice 4) : i) administration et finances, ii) suivi-évaluation, iii) infrastructures, iv) technique. Chaque responsable de cellule planifiera les activités de la cellule, gèrera le budget et produira les

rapports et comptes rendus d'exécution technique et financière. Des ébauches de fiches de postes sont fournies au sein de l'Appendice 11.

Compte tenu de l'échelle du pays, les réunions des Comités de Pilotage du PAPAC, pourront constituer des opportunités de coordination avec les autres bailleurs et/ou Projets actifs dans le secteur rural. Ceux-ci devront être invités par le Président du CP, à assister aux réunions et auront communication des ordres du jour, des documents examinés et des actes. Ils n'auront pas de rôle décisionnel, mais leurs commentaires et/ou suggestions seront rassemblés dans une note annexée aux actes des CP.

Composantes

Développement des plantations familiales

Cette composante sera mise en œuvre par les coopératives. En début de projet, chaque coopérative négociera et signera avec le PAPAC une convention de partenariat sur trois ans. Une ébauche est intégrée au sein de l'Appendice 11. Elle devra s'appuyer sur un Plan d'Affaires à moyen terme dont le processus de préparation, la structure et la qualité du contenu devront être acceptables par le Projet. Ce plan d'affaires devra avoir été validé formellement par les organes compétents de chaque coopérative.

La Convention Triennale ne définira pas de façon définitive les appuis du Projet. Elle fixera pour l'ensemble des appuis du PAPAC à la coopérative, des ordres de grandeur (quantités et budgets), des orientations stratégiques, etc. définira des méthodes de mise en œuvre, de gestion, de suivi et contrôle et des procédures ainsi que des objectifs et des indicateurs de performance, etc. Les partenaires techniques et/ou commerciaux, des coopératives, pourront, si la coopérative le souhaite, être impliqués dans cette convention.

Annuellement (vers le mois d'août) chaque coopérative réalisera une mise à jour « glissante » de son plan d'affaires qui devra être validée formellement au sein de la coopérative. Cette version mise à jour sera utilisée pour la négociation (septembre) des appuis annuels du PAPAC à la coopérative. Le résultat de cette négociation sera formalisé au travers d'un projet de Contrat Annuel d'Objectifs (CAO) contrat qui définira des quantitatifs, des échéances et cibles, et précisera si nécessaire la Convention Triennale. Ces CAO seront structurés sur la base de ceux déjà mis en place avec la CECAB et, depuis 2014, avec la CECAFEB et la CECAQ.

Les indicateurs de performance relatifs aux années antérieures seront pris en compte dans la négociation (capacité de réalisation, qualité, cohérence avec la stratégie du PAPAC). Ce projet de contrat servira de base à l'UGP pour préparer le PTBA (octobre). Le Projet de Contrat sera signé entre la coopérative et le PAPAC et entrera en vigueur, dès validation du PTBA par le FIDA au début décembre (auparavant en novembre le Projet de PTBA devra avoir été validé par le Comité de Pilotage). Ces projets de contrat définiront également précisément les appuis du PAPAC fournis à la coopérative au titre des autres composantes du Projet.

Une mise à jour plus profonde des plans d'affaires sera réalisée par chaque coopérative à l'issue des trois premières années. Elle servira de base à une nouvelle convention triennale.

Un premier niveau de contrôle « ex-post » sur les réalisations mises en œuvre par la coopérative sera réalisé systématiquement par la cellule de suivi évaluation du PAPAC (ou une entité mandatée par celle-ci). Il vérifiera les quantitatifs et la qualité des réalisations de façon exhaustive ou par sondages ainsi que la fiabilité des comptes rendus et rapports établis par la coopérative. Le Projet pourra s'il le souhaite déclencher des contrôles plus approfondis. Leur coût sera alors déduit de l'enveloppe indicative définie dans la Convention Triennale.

Il sera demandé aux coopératives avant la négociation de la Convention Triennale de se doter (pour celles qui n'en disposent pas) d'un Directeur Exécutif ayant les compétences appropriées. Son recrutement sera réalisé par les coopératives. Il devra cependant être acceptable pour le Projet.

L'accord préalable sera donné à la coopérative par l'UGP qui, elle-même aura obtenu l'ANO du FIDA (PV de la réunion de sélection CV et proposition de contrat). Des orientations plus précises sont fournies en Appendice 11 ainsi qu'une ébauche de fiche de poste qui devra être adaptée à la situation de chaque coopérative et notamment en fonction des ressources humaines dont elle dispose déjà. Le Projet prendra en charge partiellement et de façon dégressive son coût.

Consolidation des organisations de producteurs

Infrastructures

La liste des infrastructures à réaliser avec une contribution financière du PAPAC sera définie :

- i. par les Conventions Triennales et les Contrats Annuels passés entre les Coopératives et le PAPAC ;
- ii. par l'UGP du PAPAC pour les autres volets du Projet ;
- iii. en fonction des listes ou des règles définies par les éventuels autres bailleurs utilisant les services de la cellule infrastructures du PAPAC.

Pour chaque infrastructure ou groupe d'infrastructures, le PAPAC signera avec le maître d'ouvrage (coopérative, privé impliqué dans les actions d'élevage, etc.) une convention de délégation similaire à celles utilisées dans le cadre du FIC du PAPAFA. (Voir spécimen en Appendice 11). La cellule infrastructures de l'UGP organisera ensuite la mise en œuvre (y compris appels d'offres) selon les règles, normes et procédures définies dans son Manuel d'Opération qui sera basé sur celui du FIC du PAPAFA (voir référence en Appendice 13).

Pour les infrastructures destinées aux nouvelles communautés rejoignant la CECAB et la CECAQ, le projet prendra en charge comme au cours du PAPAFA, les matériaux, leur transport sur site et la main d'œuvre spécialisée et les communautés fourniront la main d'œuvre non spécialisée. Sauf dans le cas d'unités d'expérimentation ou de démonstration qui pourront être intégralement prise en charge par le Projet, la contribution du PAPAC à de petites infrastructures réalisées au niveau d'une exploitation ou d'une association devra s'inspirer de cette logique. Le plan de financement des autres infrastructures (environ une dizaine réalisées à l'échelle d'une coopérative ou d'une zone de production) sera négocié au cas par cas entre la coopérative et le Projet et devra être approuvé par le FIDA.

Autres volets

Sauf spécificités décrites ci-dessous, les autres volets de la composante seront mis en œuvre par l'équipe technique du Projet.

Une convention pourra être passée avec un partenaire pour l'accompagnement méthodologique du conseil technico-économique (par phases de trois ans).

Chaque année, les appuis institutionnels aux coopératives seront renégociés et les responsabilités de mise en œuvre (coopérative ou projet) seront définies pour chacune des lignes budgétaires (par exemple les achats de motos seront groupés et gérés par l'UGP en début de Projet. Si par la suite une coopérative reçoit un appui acheter une moto, il est envisageable qu'elle réalise directement l'achat seule ou en « groupage » avec d'autres coopératives).

A la mi-parcours, une réflexion sera menée sur l'opportunité de pérenniser certaines fonctions (achats en communs notamment) et sur la forme institutionnelle à employer. Le PAPAC pourra continuer à appuyer les mêmes fonctions selon une logique contractuelle similaire à celle utilisée pour la première composante (Convention triennale et CAOs).

Chaque année un budget sera inscrit dans le PTBA pour faciliter l'intégration de l'Île de Principe aux activités du Projet. Il sera mis en œuvre :

- i. par les coopératives pour la part couvrant des coûts directement liés à la vie et aux activités de celles-ci ;
- ii. par l'UGP pour les activités transversales et ou institutionnelles (participation de représentants de l'île au comité de pilotage, synthèse des supervisions, etc.).

Une fiche de poste sera définie conjointement entre la Supervision (Gouvernement/FIDA/AFD) et la Direction du Projet pour l'assistant technique à long terme placé (sur financement AFD) au sein de l'équipe technique. Elle sera mise à jour annuellement.

Nouvelles activités

Le volet irrigation sera mis en œuvre par une cellule constituée au sein de l'équipe technique du Projet. Initialement les achats et la distribution des matériels seront gérés par le chargé des achats au sein du Projet. A la mi-parcours, cette option pourra être revue.

Le volet viande porcine et volaille de qualité sera mis en œuvre au travers d'instruments similaires à ceux utilisés avec les coopératives pour la composante : « Développement des plantations familiales ». Ces accords seront passés entre le PAPAC et le « chef de file » choisi par les partenaires impliqués dans chaque circuit. Ces partenariats « par circuit » devront associer au moins une OP (dont la formation pourra être appuyée par le PAPAC) et un partenaire commercial privé.

Appendice 6: Planification, suivi-évaluation et apprentissage et gestion des savoirs

Processus de planification

La planification et budgétisation des actions du Projet sera réalisée sur une base annuelle.

Le PTBA élaboré localement sera soumis au Comité de Pilotage qui devra en valider la version qui sera soumise au FIDA pour avis de non-objection. L'UGP assurera le secrétariat du Comité de Pilotage et à ce titre devra prendre toutes les mesures nécessaires pour assurer la préparation du PTBA dans les délais. Un chronogramme indicatif est fourni en 0. Les coopératives devront avoir validé formellement la mise à jour annuelle de leur Plan d'Affaires (voir Appendice 5) suffisamment tôt pour ne pas retarder le processus.

Des chronogrammes (et une ébauche de Plan de Passation de Marchés (PPM) sont fournis en Appendice 11 pour faciliter l'élaboration du premier PTBA.

Suivi évaluation

Le Système de Gestion des Résultats et de l'Impact (SYGRI) est le cadre adopté par le FIDA pour mesurer et présenter les résultats et l'impact de l'ensemble des projets qu'il finance. Le FIDA s'est doté d'une méthode qui distingue trois niveaux de résultats: (i) le premier correspond aux activités et aux produits d'un projet ou d'un programme; (ii) le second à l'impact direct de ces réalisations; (iii) le troisième mesure l'impact global du programme. Ce dernier niveau comprend deux indicateurs qui doivent être communs à tous les projets appuyés par le FIDA et lui permettre de mesurer sa contribution au premier des OMD qui est de « réduire l'extrême pauvreté et la faim ». Ces deux indicateurs sont: (i) la malnutrition infantile; (ii) les biens (les actifs) détenus par les ménages appartenant aux populations cibles. Pour assurer une homogénéité suffisante entre les différents contextes, le FIDA a développé un manuel mis à la disposition des projets et programmes pour la collecte de ces données. Le FIDA a aussi établi une liste standardisée de résultats de premier et de second niveau (voir 0). Chaque projet ou programme sélectionne au sein de cette liste les indicateurs qui lui correspondent. Les résultats de premier niveau sont mesurables au niveau des produits (par exemple nombre de personnes formées dans le domaine de la production animale, nombre d'entreprises ayant accès aux services aux services du programme). Les résultats de second niveau correspondent « à ce qui se passe ensuite » pour les bénéficiaires directs de ces actions. Cela revient à apprécier/mesurer/évaluer les changements intervenant dans leurs comportements et/ou leurs performances. Les résultats de premier niveau sont mesurés essentiellement à partir de rapports ou du système d'information interne du programme. Les résultats de second niveau sont estimés par les acteurs du projet ou du programme eux-mêmes, à l'aide d'études, d'enquêtes, de groupes de réflexion, ou en utilisant d'autres approches participatives. Les résultats de premier niveau sont communiqués annuellement au FIDA, ceux de second niveau également mais seulement à partir de l'examen à mi-parcours du programme. Le SYGRI n'est qu'une des composantes du système de suivi évaluation du programme. Il ne couvre pas l'ensemble des besoins de données et des questions sur les performances du programme.

Au début du Projet, une enquête de base sera réalisée sur un échantillon de taille suffisante (cette enquête pourra être intégrée à celle réalisée pour l'achèvement du PAPAFA). Elle servira à définir des échantillons plus réduits pour (i) la mesure des indicateurs d'impact SYGRI (une enquête en début de programme, répétée à la mi-parcours et à la fin du programme), (ii) des enquêtes spécifiques sur des thèmes d'intérêt du projet.

Chaque année, il sera demandé à un nombre limité (une vingtaine), et non représentatif statistiquement, de ménages de référence de remplir au jour le jour un cahier de caisse indiquant la nature précise des recettes et dépenses et leur montant. Ce suivi de flux de caisses permettra d'avoir une vision précise et fiable des multiples sources de revenus et types de dépenses des ménages (et de leur répartition au cours de l'année), en particulier:

- i. des recettes de faible montant, toujours largement sous-estimées par les méthodes d'enquêtes et qui peuvent représenter dans le contexte de cultures associées de São Tomé e Príncipe (CIAT/CIRAD 2000) plus de la moitié des revenus de certains ménages (ventes de bananes en particulier) ;
- ii. les dépenses alimentaires (50% des dépenses environ en 2000 pour un ménage moyen) en distinguant les produits issus de la production locale et les produits importés (50% des dépenses alimentaires en 2000).

Cette vision, mois par mois, de l'évolution de la trésorerie des ménages est essentielle pour estimer et analyser leurs capacités réelles d'investissement mois par mois et leurs déficits de trésorerie et adapter les stratégies financières et/ou d'incitation des coopératives. Par exemple les coûts de préparation des replantations de cacao se situent en saison sèche (juin à septembre) mais les recettes principales du cacao sont reçues en fin d'année (et dans une moindre mesure suite à la petite cueillette du second trimestre). Quelles mesures une coopérative pourrait-elle prendre pour favoriser la disponibilité de trésorerie des ménages pour la replantation ? etc.

Les principaux indicateurs par composante et/ou volet sont présentés à la fin des sections respectives de l'Annexe 4.

Accès aux savoirs et renforcement des compétences

La stratégie du projet sera d'ancrer les compétences au sein d'acteurs locaux pérennes (coopératives et/ou associations et ménages) et d'appuyer ces acteurs locaux à se doter de canaux durables d'accès aux connaissances notamment par le canal de partenariats externes commerciaux, techniques et horizontaux (entre une coopérative nationale et une OP étrangère). Le PAPAC prévoit un éventail d'actions de renforcement des capacités des planteurs ; des personnels techniques (« sociétaires-techniciens ») et de gestion des coopératives et des associations (Composante 1 pour les formations des planteurs réalisées par le personnel des coopératives et Composante 2 pour le personnel des organisations).

Le PAPAC commencera également, de façon progressive et prudente, à appuyer la mise en réseau des coopératives nationales :

- iii. par les échanges (animés par l'UGP) générés par la « vie » du Projet ;
- iv. par du travail réalisé en commun entre coopératives avec l'appui du PAPAC sur des thèmes « transversaux » (composante 2 notamment) ;
- v. en appuyant des activités ou des réalisations communes initiées ou souhaitées par plusieurs coopératives.

Annexe 1 : Préparation du PTBA (Chronogramme Indicatif)

Une version plus détaillée est fournie en Appendice 11.

Etape	J	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D
Coopératives												
Mise à jour des Plans d'Affaires												
Validation des mises à jour des Plans d'Affaires												
UGP												
Négociations UGP/Coopératives et autres partenaires												
Préparation par l'UGP												
Validation par le Comité de Pilotage												
Envoi au FIDA												
PTBA approuvé												

Annexe 2 : Indicateurs SYGRI

Tableau 1: Présentation générale des résultats SYGRI de premier et deuxième niveau

*Présentation générale des résultats SYGRI
de premier et deuxième niveau*

RESULTATS DE PREMIER NIVEAU		RESULTATS DE DEUXIEME NIVEAU
Ressources naturelles (terres et eau)		
1.1.1	Personnes formées en gestion de l'infrastructure (*)	
1.1.2	Groupes de gestion de l'infrastructure créés et/ou consolidés	2.1.1 Durabilité probable des groupes de gestion de l'infrastructure créés et/ou consolidés • Nombre de groupes opérationnels/fonctionnels
1.1.3	Membres des groupes de gestion de l'infrastructure (*)	
1.1.4	Groupes de gestion de l'infrastructure comptant des femmes dans leurs instances de direction	
1.1.5	Périmètres d'irrigation aménagés ou remis en état	2.1.2 Efficacité de l'infrastructure de production • Pourcentage d'eau fournie par rapport aux besoins • Nombre de producteurs agricoles bénéficiant d'un accès garanti à l'eau • Nombre d'hectares supplémentaires cultivés
1.1.6	Points d'eau pour le bétail aménagés ou remis en état	
1.1.7	Systèmes de récupération d'eau pluviale installés ou remis en état	2.1.3 Durabilité probable de l'infrastructure de production • Nombre d'infrastructures en service • Nombre de producteurs agricoles bénéficiant d'un accès garanti aux ressources hydriques • Nombre de pêcheurs bénéficiant d'un accès garanti à la base de ressources • Nombre d'étangs de pisciculture opérationnels après trois ans
1.1.8	Étangs de pisciculture aménagés ou remis en état	
1.1.9	Personnes formées en gestion des ressources naturelles (*)	
1.1.10	Groupes de gestion des ressources nouvelles créés/consolidés	2.1.4 Durabilité probable des groupes de gestion des ressources nouvelles créés et/ou consolidés • Nombre de groupes opérationnels/fonctionnels
1.1.11	Membres des groupes de gestion des ressources (*)	
1.1.12	Groupes de gestion des ressources comptant des femmes dans leurs instances de direction	
1.1.13	Plans de gestion de l'environnement élaborés	2.1.5 Efficacité des programmes de gestion et de conservation des ressources naturelles • Hectares de terre améliorés par des mesures de préservation des sols et de l'eau
1.1.14	Superficie faisant l'objet d'une gestion améliorée des sols	
1.1.15	Nouveau! Autres infrastructures de production construites/remises en état	
Production et techniques agricoles		
1.2.1	Personnel des prestataires de services formé (*)	2.2.1 Efficacité: amélioration de la performance des prestataires de services • Autosuffisance opérationnelle
1.2.2	Personnes formées aux méthodes et techniques de production agricole (*)	2.2.2 Efficacité: amélioration de la production agricole et animale • Nombre de producteurs agricoles faisant état d'une augmentation de leur production/rendement • Nombre de producteurs agricoles ayant adopté les techniques recommandées • Nombre de petits éleveurs faisant état d'un accroissement de leur troupeau • Nombre de pêcheurs ayant adopté les techniques recommandées
1.2.3	Personnes formées aux méthodes et techniques de production animale (*)	
1.2.4	Personnes formées aux méthodes et techniques de production halieutique (*)	
1.2.5	Personnes ayant accès aux services de conseil offerts (*)	
1.2.6	Ménages ayant bénéficié de bétail dans le cadre d'un programme de distribution ou de reconstitution du cheptel	
1.2.7	Ménages ayant accès aux services zoosanitaires offerts	
1.2.8	Nouveau! Groupes de production formés ou renforcés en agricole /élevage	2.2.3 Nouveau! Durabilité probable des groupes de production agricole/élevage créés/consolidés • Nombre de groupes opérationnels/fonctionnels
1.2.9	Nouveau! Membres de groupes formés ou renforcés en cultures/élevage	
1.2.10	Nouveau! Membres de groupes formés ou renforcés en cultures/élevage comptant des femmes dans leurs instances de direction	
Services financiers ruraux		
1.3.1	Groupes d'épargne et de crédit créés et/ou consolidés	
1.3.2	Membres des groupes d'épargne et de crédit créés/consolidés (*)	2.3.1 Durabilité probable des groupes d'épargne et de crédit créés/consolidés • Nombre de groupes opérationnels/fonctionnels
1.3.3	Groupes d'épargne et de crédit comptant des femmes dans leurs instances de direction	

*Présentation générale des résultats SYGRI
 de premier et deuxième niveau*

RESULTATS DE PREMIER NIVEAU		RESULTATS DE DEUXIEME NIVEAU	
1.3.4	Institutions financières participant au projet	2.3.2	Efficacité: amélioration de l'accès des pauvres aux services financiers
1.3.5	Personnel des institutions financières formé (*)		
1.3.6	Épargnants volontaires (*)		
1.3.7	Valeur de l'épargne volontaire	2.3.3	Durabilité: amélioration de la performance des institutions financières
1.3.8	Emprunteurs actifs (particuliers) (*)		<ul style="list-style-type: none"> • Portefeuille à risque • Autosuffisance opérationnelle • Emprunteurs actifs/effectifs du personnel • Pourcentage des frais d'exploitation
1.3.9	Emprunteurs actifs (entreprises)		
1.3.10	Valeur brute du portefeuille de prêts (particuliers)		
1.3.11	Valeur brute du portefeuille de prêts (entreprises)		
1.3.12	Personnes formées en services financiers		
Marchés			
1.4.1	Personnes formées dans les domaines de la post-production, de la transformation et de la commercialisation (*)	2.4.1	Efficacité: producteurs bénéficiant d'un plus large accès aux marchés
			<ul style="list-style-type: none"> • Nombre de producteurs agricoles utilisant des intrants achetés • Nombre de pêcheurs utilisant des intrants achetés
1.4.2	Routes construites/remises en état	2.4.2	Durabilité probable des routes construites/remises en état
			<ul style="list-style-type: none"> • Nombre d'infrastructures en service
1.4.3	Installations de commercialisation aménagées et/ou remises en état	2.4.3	Durabilité probable des infrastructures de commercialisation, de transformation et de stockage
			<ul style="list-style-type: none"> • Nombre d'infrastructures de commercialisation, de transformation, de stockage en service
1.4.4	Groupes de commercialisation créés et/ou consolidés		
1.4.5	Membres des groupes de commercialisation (*)	2.4.4	Durabilité probable des groupes de commercialisation créés et/ou consolidés
1.4.6	Groupes de commercialisation comptant des femmes dans leurs instances de direction		<ul style="list-style-type: none"> • Nombre de groupes opérationnels/fonctionnels
1.4.7	Nouveau! Installations de transformation aménagées et/ou remises en état		
1.4.8	Nouveau! Installations de stockage aménagées et/ou remises en état		
Création d'entreprises et d'emplois en milieu rural			
1.5.1	Personnes formées dans le domaine des activités génératrices de revenus (*)	2.5.1	Efficacité: création de possibilités d'emploi
1.5.2	Personnes ayant bénéficié d'une formation professionnelle (*)		<ul style="list-style-type: none"> • Nombre de postes créés par de petites et moyennes entreprises
1.5.3	Personnes formées aux affaires et à l'entrepreneuriat (*)	2.5.2	Durabilité probable des entreprises
1.5.4	Modification Entreprises ayant accès aux services non financiers offerts		<ul style="list-style-type: none"> • Nombre d'entreprises en activité après de trois ans
1.5.5	Modification Entreprises ayant accès aux services financiers offerts		
Élaboration de politiques et développement des communautés			
1.6.1	Représentants du gouvernement et fonctionnaires formés (*)	2.6.1	Efficacité: promotion de politiques et d'institutions en faveur des pauvres
			<ul style="list-style-type: none"> • Nombre de lois et de réglementations favorables aux pauvres mises en œuvre aux niveaux local ou central • Nombre de ménages disposant d'un droit de jouissance garanti sur les ressources naturelles à long terme • Nombre de politiques appropriées promulguées
1.6.2	Personnes formées en gestion communautaire (*)	2.6.2	Efficacité: développement communautaire
1.6.3	Travailleurs et de volontaires communautaires (*)		<ul style="list-style-type: none"> • Nombre de plans d'action communautaire faisant partie des programmes d'administration locaux • Nombre de projets communautaires mis en œuvre
1.6.4	Groupes communautaires créés/consolidés		
1.6.5	Membres des groupes communautaires créés /consolidés(*)	2.6.3	Durabilité probable des groupes communautaires créés et/ou consolidés
1.6.6	Groupes communautaires comptant des femmes dans leurs instances de direction		<ul style="list-style-type: none"> • Nombre de groupes opérationnels/fonctionnels
1.6.7	Plans villageois/communautaires élaborés		
1.6.8	Personnes ayant accès à des fonds destinés au développement (*)		
1.6.9	Organisations faitières créés /consolidées	2.6.4	Durabilité probable des organisations faitières

Appendice 7 : Gestion financière et dispositifs de décaissement

A. RÉSUMÉ DE L'ANALYSE DE RISQUE EN MATIÈRE DE GESTION FINANCIÈRE

1. Une évaluation du système de gestion financière proposé a été réalisée pour vérifier sa conformité aux politiques du FIDA en matière de risque fiduciaire. La gestion et la coordination de PAPAC sera confiée à l'UGP existante du projet PAPAPFA, financé par le FIDA.
2. Forces et faiblesses du dispositif de mise en œuvre en matière de gestion financière :

Points forts:

- Expérience de l'UGP actuelle de PAPAFPA dans la gestion de Projet (voir ci-dessous);
- Familiarité de l'UGP du PAPAFPA avec les procédures FIDA ;
- Capacité actuelle de PAPAPFA en matière de gestion financière relativement satisfaisante;
- Volonté conjointe du gouvernement et du FIDA de capitaliser et transférer les bonnes pratiques du PAPAFPA au PAPAC.

Points faibles:

- Suivi budgétaire inadéquat dans le cadre du PAPAFPA dû au paramétrage initial (2001) de TOMPRO;
- Risque de tensions de trésorerie si le montant de l'avance initiale ne correspond pas aux nécessités réelles;
- Problèmes de mobilisation de la contrepartie;
- Capacité de gestion financière des coopératives à renforcer.

3. Risque en matière de gestion financière

Globalement, le risque de gestion financière du projet est jugé modéré, en tenant compte des mesures d'atténuation prévues. Les modalités de gestion financière proposées permettront de satisfaire aux exigences minimales du FIDA en vertu des procédures du FIDA²⁶ et de fournir, de manière relativement sûre, des informations financières précises et régulières.

4. Mesures d'atténuation proposées

Le PAPAC devra dès le démarrage : i) paramétrer de nouveau le logiciel comptable que sera doté de tous les modules nécessaires (comptabilité, gestion de la trésorerie, préparation des DRF, suivi des contrats et budgétaire, préparation des rapports financiers, gestion des stocks et inventaire) sur la base des sécularité du PAPAC; ii) adapter le manuel des procédures financières et administratives aux besoins de PAPAC; iii) introduire et suivre le budget annuel détaillé - **par activité** - dans ledit logiciel ; et (iv) mettre en place un plan d'action pour renforcer la capacité financière et comptable au niveau des coopératives.

²⁶ Note d'orientation concernant l'évaluation de la gestion financière au stade de la conception (novembre 2012).

Il sera nécessaire de:

- Déterminer le montant de l'avance initiale du PAPAC de façon adéquate et en fonction des nécessités effectives du Projet en terme d'activités;
- Utiliser le même logiciel comptable pour le PAPAC que pour le PAPAFA (TOMPRO) et étendre son utilisation à l'ensemble des financements mis en œuvre par l'UGP;
- Le PAPAC, pour la préparation des PTBA et des rapports annuels et semestriels, devra s'assurer que toutes les sous-unités participeront activement à leur préparation. L'UGP vérifiera l'exactitude de toutes les données, les assemblera et soumettra les rapports au FIDA;
- Les rapports financiers devront être préparés directement par le logiciel comptable;
- Les budgets annuels devront être saisis, par activité, dans le logiciel pour pouvoir effectuer le suivi budgétaire.

Le recrutement du Responsable Administratif ou Financier, ainsi que la finalisation du manuel aux fins de l'UGP et des coopératives, seront parmi les conditions de décaissement du financement.

B. PROFIL FINANCIER DU PROJET

São Tomé e Príncipe
 Projet d'Appui à la Petite Agriculture Commerciale (PAPAC)
 Disbursement Accounts by Financiers
 (US\$ '000)

	The Government		FIDA		AFD		Bénéficiaires		Financial Gap		Total		For.	Local	Duties &
	Amount	%	Amount	%	Amount	%	Amount	%	Amount	%	Amount	%	Exch.	(Excl. Taxes)	Taxes
Infrastructures rurales	85	13.0	221	33.8	38	5.8	114	17.4	196	30.0	653	6.6	-	568	85
Equipements	234	19.9	593	50.5	46	3.9	168	14.4	133	11.3	1 174	11.9	710	230	234
Etudes et assistance technique	12	1.2	416	40.3	603	58.5	-	-	-	-	1 031	10.5	783	236	12
Formations	15	9.4	145	90.6	-	-	-	-	-	-	159	1.6	-	145	15
Prestations de services /a	469	13.0	2 258	62.6	19	0.5	586	16.2	275	7.6	3 608	36.6	914	2 225	469
Personnel	-0	-	2 185	75.3	-	-	179	6.2	536	18.5	2 900	29.4	-	2 900	-
Coûts de fonctionnement /b	101	30.9	185	56.2	-	-	-	-	43	13.0	328	3.3	215	12	101
Total PROJECT COSTS	917	9.3	6 002	60.9	706	7.2	1 047	10.6	1 183	12.0	9 854	100.0	2 622	6 316	917

/a conventions mises en œuvre par les coopératives
 /b et services divers

5. La contribution totale du FIDA sera de 6,0 millions de \$EU sous forme de don, dont 3,0 millions de \$EU à partir du SAfP (Système d'Allocation fondé sur la Performance) 2013-2015 et 3,0 millions de \$EU à partir du SAfP 2016-2018. Elle représente 60,9% de l'enveloppe financière totale du Projet. La demande d'approbation du financement SAfP additionnel (2016-2018) sera soumise au Conseil d'Administration.
6. L'AFD contribuera en financement parallèle pour la période 2015-2017 un montant de 0,7 million de \$EU, soit 6,9 % des coûts totaux. Un montant de 1,2 millions de \$EU reste à mobiliser. Il est prévu que l'AFD puisse contribuer une partie de ce montant (0,7 million de \$EU), sous réserve de confirmation. La source de financement du reliquat (0,5 million de \$EU) sera identifiée à mi terme.
7. La contribution des bénéficiaires (petits planteurs membres des groupes cibles et de leurs OP), fournie essentiellement sous forme de main d'œuvre, est estimée à 1 million de \$EU, soit environ 10,6 % de l'enveloppe financière totale du Projet.

8. La contribution du Gouvernement, limitée à la compensation des taxes générées par le projet, est estimée à 0,9 millions de \$EU (y compris les exonérations) et représente 9,2 % de l'enveloppe financière totale du Projet.

C. DISPOSITIF DE MISE EN OEUVRE

9. Le Ministère de l'Agriculture, Pêche et Développement Rural (MADRP) assurera la tutelle du Projet. Le MADRP créera, par arrêté, un Comité de Pilotage (CP) du Projet. Il sera présidé par un représentant du MADRP et constitué de représentants du Ministère des Finances et du Plan, du Ministère des Affaires Etrangères et de la Coopération, du Ministère du Commerce, de la Région Autonome de Principe, de la FENAPA, de la Chambre de Commerce et de représentants des bénéficiaires directs du PAPAC.
10. Le MADRP créera par décret une UGP, similaire à celle du PAPAFA : dotée de l'autonomie administrative et financière et fonctionnant selon les règles de gestion axée sur les résultats. L'UCP comprendra, outre une Direction, quatre cellules: i) technique, iii) infrastructures, iv) administrative et financière, iv) suivi et évaluation.
11. Pour la mise en œuvre de la composante « Développement des Plantations Familiales » une convention triennale fixera le cadre de partenariat entre le projet et chaque coopérative. Les coopératives pourront, si elles le souhaitent, associer certains de leurs partenaires (commerciaux, financiers, techniques...) à cette convention. Annuellement, cette convention sera précisée par un « Contrat Annuel d'Objectifs » négocié de gré à gré entre la coopérative et le PAPAC sur la base d'une version mise à jour annuellement du Plan d'Affaires de chaque coopérative. Cette modalité sera reconduite pour la seconde moitié du projet. Elle pourra être étendue à d'autres volets ou composantes en cours de projet.
12. Par ailleurs, les coopératives confieront à l'équipe infrastructures rurales de l'UGP l'organisation de la mise en œuvre des infrastructures inscrites dans le cadre de ces conventions et contrats/programmes selon des règles et procédures issues de celles utilisées dans le cadre du FIC du PAPAFA. L'équipe infrastructures rurales du PAPAC pourra comme cela a été le cas au cours du PAPAFA assumer le même type de fonctions pour la réalisation d'infrastructures financées par d'autres bailleurs et/ou projets.
13. Le gouvernement fera en sorte que, à la fin du programme, les biens du PAPAFA en bon état de fonctionnement et/ou pouvant servir au PAPAC lui soient transférés.

D. ANALYSE DU RISQUE EN MATIERE DE GESTION FINANCIERE

Contexte pays

14. Au cours des deux dernières décennies, du fait de la petite taille du pays, seulement deux bailleurs de fonds sont intervenus de façon significative et durable en appui au secteur rural :
 - la BAD en appui à l'élevage (2 phases) et aux infrastructures rurales (une phase en cours et une seconde envisagée à partir de 2016) et ;
 - le FIDA (PAPAFA 2003-2015) en appui aux filières de production végétales d'exportation (cacao, café et poivre).

15. En outre l'Union Européenne dans le cadre de son programme routier (Xe FED) appuie l'entretien et la réhabilitation des pistes rurales et l'Agence Française de Développement (AFD) finance de l'assistance technique dans le cadre du PAPAFPA.
16. Tous les Projets et Programmes en cours d'exécution dans le pays sont mis en œuvre par des UGP dédiées (type « 3 »). La seule nuance est le cas du Fonds Européen de Développement qui est globalement géré par une cellule de type « 2 » (Bureau de l'Ordonnateur National du FED) créée au sein du Ministère des Affaires Etrangères (MAE) qui s'articule cependant avec les UGP dédiées créées pour chacun des Projets et Programmes appuyés par le FED.
17. La petite taille du pays permet que la coordination entre ces bailleurs soit réalisée de façon directe et pragmatique tant au niveau des stratégies, des interventions que des mécanismes de mise en œuvre.
18. C'est ainsi que l'Unité d'Exécution de Projet (UGP) « dédiée » du PAPAFPA a été amenée à gérer divers financements (Gouvernement, FIDA, AFD, BAD, GEF, UE) et à mettre en œuvre des activités très diverses et complexes de façon performante et dans le respect des procédures des différents bailleurs.
19. Cette UGP est elle-même la « prolongation » (personnel clé, procédures et équipements) de celle créée dans les années 1990 pour le Projet PNAPAF (également appuyé par le FIDA et l'AFD). Cette UGP « dédiée » capitalise ainsi les investissements réalisés dans les domaines du renforcement des compétences, du développement de procédures d'administration et de gestion et de capacités d'organisation. Ces efforts ont aussi permis de mettre sur pied une équipe d'appui à la maîtrise d'ouvrage pour la réalisation de petites infrastructures rurales qui a été utilisée par d'autres bailleurs (UE, BAD, certaines coopérations bilatérales) et dont une partie des coûts de fonctionnement est actuellement assumé sur financement BAD. Le personnel clé de cette UGP est stable. Le RAF, le responsable de suivi-évaluation et deux des comptables sont les mêmes depuis le début des années 1990. Le coordonnateur qui avait géré le PNAPAF et démarré le PAPAFPA a été remplacé, suite à son décès en 2005, par la responsable du volet infrastructures. Un agronome qui avait été formé au développement de bases de données au cours du PNAPAF et avait ensuite quitté le Projet par choix personnel a pu être réintégré en 2013 sur financement GEF. Ces cadres clé assurent des sessions de formation internes pour le nouveau personnel.
20. Le « savoir-faire » en général du PAPAFPA (modèles d'interventions, instruments et procédures), la capacité opérationnelle de l'équipe et le réseau de partenariats qu'il a su créer constituent actuellement des acquis capitaux pour le secteur du développement rural à São tomé e Príncipe. Ils permettent notamment : d'accroître considérablement la « capacité d'absorption » du secteur et donc le volume d'investissements publics réellement réalisables et efficaces dans celui-ci ; de garantir la pertinence des réalisations et leur qualité technique et de maîtriser leur coût et de réaliser une coordination effective et efficiente entre différentes sources de financement.

21. Dans le contexte du pays, la construction et le développement d'une telle capacité opérationnelle de mise en œuvre sont des processus longs et coûteux mais essentiels qui doivent être internalisés au sein des projets. En effet ce type de capacités :
 - n'est pas mobilisable par des procédures de marchés ou de recrutements ponctuels ;
 - ne peut être pérennisé au sein de l'administration qui, du fait de la très petite taille du pays et de la dépendance quasi-totale du budget de l'Etat des aides extérieures ne dispose pas des moyens financiers nécessaires.
22. Aujourd'hui les services de l'UGP du PAPAFA (Direction, SAF, S&E, FIC) constituent des acquis stratégiques à préserver et à consolider dans le cadre du PAPAC tout en continuant et développant des partenariats « pragmatiques » avec d'autres bailleurs de fonds impliqués dans l'appui à la petite agriculture familiale. Par contre, du fait de la très petite taille du pays, les coûts encourus pour disposer de cette capacité nécessaire de mise en œuvre sont significatifs et représentent une part plus importante des coûts totaux du Projet que dans des pays où des tailles plus importantes d'actions sont possibles.
23. En outre cette organisation a permis au PNAPAF et au PAPAFA de s'affranchir des risques liés à l'instabilité politique chronique (15 gouvernements depuis l'indépendance en 1975) ou aux pressions politiciennes (qui avaient mis un terme à une expérience d'agence d'exécution de projet commune à plusieurs bailleurs tentée dans les années 1990 à l'initiative de la Banque Mondiale).
24. En conclusion, cette pratique d'UGP « dédiée » créée dans le cadre d'un « Projet FIDA » mais ouverte à d'autres bailleurs pour des interventions ponctuelles ou plus durables, permet dans le contexte particulier de São Tomé e Príncipe :
 - la réalisation d'économies d'échelle pour les coûts administratifs et financiers, sans créer de coûts « rémanents » pour le budget de l'Etat ;
 - de contribuer à coordonner, orienter et influencer les autres bailleurs et les politiques nationales réellement effectives (cohérence des stratégies, synergies des actions et prise en compte des valeurs et logiques portées par le FIDA) ;
 - d'accroître la capacité d'absorption du pays et l'impact des différentes aides ;
 - de s'aligner de façon informelle et pragmatique sur les finalités définies dans la déclaration de Paris.
25. Le Gouvernement et le FIDA se sont accordés pour prolonger ce mode d'organisation dans le cadre du PAPAC. L'UGP « dédiée » du PAPAC assurera la continuité avec celle du PAPAFA.
26. La longue durée du PAPAFA, permise par le mécanisme de FLM (avril 2003 - mars 2015 en 3 cycles) a été extrêmement positive dans la plupart des domaines (impact, cohérence stratégique, performance opérationnelle, administration et gestion, etc.). Cependant, le Projet a souffert dans le domaine de la comptabilité budgétaire (et donc dans celui de la gestion budgétaire) d'une limitation importante liée aux options initiales de paramétrage du progiciel comptable prises en 2001. Les possibilités du progiciel, limitées dans les versions de l'époque, ont été utilisées en priorité pour permettre un suivi de type analytique (selon les catégories définies dans l'annexe 2 de l'accord de financement FIDA) et non pas budgétaire (par composantes et activités) et l'impératif de garantir la continuité entre les différents exercices

comptables n'a pas permis de rectifier ce problème. Ce n'est qu'avec les versions plus récentes du progiciel (à partir de 2012) qu'un début de gestion budgétaire a pu être introduit.

Tableau 1. Risque inhérent au pays

	Évaluation initiale du risque	Mesure d'atténuation proposée	Évaluation finale du risque
1. Indice TI ²⁷	42.0		
2. Note PSR ²⁸	3.5		
Risque inhérent au pays	M	Création d'une UGP dédiée prolongeant celle du PAPAFA et chargée de la gestion directe des procédures	M

Evaluation risque fiduciaire

27. Une évaluation du système de gestion financière proposé a été conduite pour vérifier sa conformité aux exigences du FIDA en matière de risque fiduciaire. Les résultats sont présentés dans le tableau ci-après :

Tableau 2. Système de gestion financière : évaluation du risque fiduciaire au stade de la conception

Risques relatifs aux contrôles	Évaluation initiale du risque	Mesure d'atténuation proposée	Évaluation finale du risque
1. Organisation et dotation en personnel	M	La structure de l'UGP PAPAC sera basée sur celle de PAPAFA, qui a été jugée relativement satisfaisante en ce qui concerne la gestion administrative et financière. La capacité du personnel des coopératives en matière de comptabilité devra être renforcée avant le démarrage	M
2. Budgétisation	E	Le PAPAC devra dès son démarrage : (a) paramétrer de nouveau le logiciel comptable qui sera doté de tous les modules nécessaires (comptabilité, gestion de la trésorerie, préparation des DRF, suivi des contrats et budgétaire, préparation des rapports financiers, gestion des stocks et inventaire) sur la base des nécessités du PAPAC, et (b) introduire et suivre le budget annuel détaillé - par activité - dans ledit logiciel.	M
3. Flux de fonds et dispositions relatives aux décaissements	E	Le montant de l'avance initiale du PAPAC sera déterminé en fonction des nécessités effectives du Projet en termes d'activités. Préparation et soumission ponctuelle des DRF	M
4. Contrôles internes	E	L'UGP PAPAC devra se doter d'un Manuel de Procédures administratives et comptables (y compris procédures spécifiques pour le contrôle interne pour l'UGP et pour les coopératives) qui sera basé sur celui du PAPAFA mais adapté au nouveau Projet. Le manuel sera finalisé et traduit en portugais avant le démarrage.	M
5. Systèmes, principes et procédures comptables	M	La mission suggère, pour assurer une continuité d'approche et pour capitaliser l'expérience du PAPAFA que le logiciel TOMPRO continue à être	F

²⁷ <http://www.transparency.org/country>

²⁸ RSP = Les notes de la performance du secteur rural sont réunies et publiées annuellement par le département des opérations du FIDA. Elles sont utilisées dans le système d'allocation fondé sur la performance. La note globale est la somme des notes de 12 indicateurs, dont E ii), qui se rapporte au respect de l'obligation de rendre compte, à la transparence et à la corruption en zone rurale.

		utilisé (version multiprojets).	
6. Rapports et suivi	E	Le PAPAC, pour la préparation des PTBA et des rapports annuels et semestriels, devra assurer que toutes les sous-unités participeront activement à leur préparation. L'UGP vérifiera l'exactitude de toutes les données, les assemblera et soumettra les rapports au FIDA. Les rapports financiers devront être préparés directement par le logiciel comptable. Les budgets annuels devront être saisis, par activité, dans le logiciel pour pouvoir effectuer le suivi budgétaire.	M
7. Audit interne	E	Aucune fonction d'audit interne n'a été prévue en phase de conception. Une évaluation des options disponibles sera conduite au démarrage	M
8. Audit externe	M	L'étendue des audits annuels de PAPAC sera élargi aux coopératives.	F
Risque fiduciaire du projet au stade de la conception	M		M

E = risque élevé; M = risque moyen; F = risque faible

E. DISPOSITIF DE GESTION FINANCIERE

I. Organisation et dotation en personnel

28. Il a été convenu avec le Gouvernement que la mise en œuvre du PAPAC soit faite par le même type d'unité d'exécution que l'UGP actuelle de PAPAFPA, et que la continuité en matière d'organisation, de dotation en personnel, de compétences et de procédures soit assurée.
29. Comme dans le cas du PAPAFPA, le PAPAC sera mis en œuvre par une Unité de Gestion de Projet (voir ci-dessous et Appendice 5) dont les coûts d'équipement, de fonctionnement et de personnel seront assumés par le Projet. Outre une Direction, elle comprendra :
 - une cellule administrative et comptable composée d'un responsable, d'un comptable, d'un responsable des achats (temps partagé avec composante 2.3), d'un assistant (secrétariat), d'un chauffeur et d'un employé de nettoyage;
 - une cellule de suivi-évaluation composée d'un responsable, d'un technicien chargé notamment du contrôle de la mise en œuvre des conventions passées avec les coopératives et d'un agent de saisie.
30. En termes de gestion financière et comptable, le SAF sera chargé :
 - de la mise en place dans le cadre du PAPAC, d'une gestion comptable séparée et distincte des financements FIDA et co-financier;
 - de la préparation des prévisions de dépenses rentrant dans le cadre des plans de travail et de budget annuels (PTBA) et des plans de passation des marchés (PPM) du PAPAC;
 - de la gestion des comptes bancaires (compte désigné et compte de contrepartie);
 - de l'enregistrement comptable des opérations financières du PAPAC, ainsi que de la préparation des états financiers (EF) annuels, et de la tenue à jour de toute la documentation de gestion financière et comptable;

- de la programmation des audits annuels et de la mise en œuvre des recommandations y relatives; et
 - de la mise en place d'un dispositif de contrôle interne efficace et des missions de contrôle interne des activités des coopératives, selon une périodicité à déterminer dans le manuel de procédures.
31. La performance de l'UGP et des coopératives, leurs capacités à mener à bien les tâches sous leur responsabilité, la complémentarité développée avec les partenaires stratégiques et les prestataires, et la composition des équipes seront évaluées annuellement. Un plan de formation annuel des agents de l'UGP, y compris du SAF, sera établi dans le cadre de chaque PTBA. Tout le personnel sera lié au Projet par des contrats de performance qui seront évalués annuellement et renouvelables sur la base d'une performance satisfaisante.

II. Budgétisation

32. Le budget global sera convenu entre le Gouvernement et le FIDA et spécifié dans l'accord de financement Conformément aux Conditions Générales du FIDA, l'approbation du FIDA du premier Plan de Travail et Budget Annuel (PTBA), accompagné d'un plan de passation des marchés (PPM) pour le premier dix-huit mois, sera une condition de décaissement du financement. Les PTBAs annuels seront élaborés par l'UGP en collaboration avec ses partenaires de mise en œuvre, validés selon les procédures applicables et soumis au FIDA pour approbation préalable.
33. Les processus de budgétisation des dépenses du PTBA sera défini dans le manuel de procédures. Le budget du PTBA approuvé par le FIDA sera saisi dans le logiciel de gestion comptable et financière afin d'assurer le suivi de son exécution. Le rapport financier soumis trimestriellement au FIDA et au gouvernement inclura le rapportage du suivi budgétaire.
34. Les PTBA devront être organisés par Composante, sous-composante, volets et action et détailler les prévisions budgétaires pour chacun de ces niveaux et non plus par catégorie comme c'est encore le cas dans le PAPAFA.
35. Le paramétrage initial du logiciel devra être fait de manière à utiliser effectivement les fonctionnalités « budgétaires » du logiciel de manière à permettre un suivi budgétaire et comptable effectif action par action (et évidemment groupe d'actions par groupe d'actions).

III. Flux des fonds et dispositions relatives au décaissement

36. Les fonds du projet seront gérés selon les procédures en vigueur à Sao Tome ainsi que celles du FIDA en matière de gestion administrative et financière des projets. Les procédures de gestion administrative et financière seront détaillées dans la lettre à l'emprunteur.

Flux des fonds

37. Le circuit de mise à disposition des fonds est décrit à l'appendice 1.

38. La mise à disposition des fonds du FIDA et des autres contributions possibles gérées par le FIDA se fera au travers du « compte désigné » (anciennement nommé « compte spécial ») géré au niveau de l'UGP ou par des procédures de paiements directs ordonnés par celle-ci. Le compte désigné sera ouvert par le Ministère des Finances auprès d'un établissement bancaire acceptable au FIDA.
39. Un Compte du Projet en Dobras pour recevoir les fonds de compte désigné FIDA sera ouvert par le Ministère des Finances dans un établissement bancaire acceptable au FIDA.
40. Le compte désigné et le compte du projet seront mouvementés selon le principe de la double signature par le Coordonnateur et le RAF.
41. Des comptes dédiés seront ouverts au niveau de chaque coopérative pour l'exécution des activités du PAPAC. Ces comptes seront alimentés à partir du compte du projet.
42. Le gouvernement prendra toutes les dispositions utiles pour la prise en charge totale des droits et taxes afférents aux dépenses du projet, y compris les inscriptions annuelles au budget d'investissement consolidé de l'État, l'émission de chèques du trésor, et les exonérations des droits sur les importations effectuées par le projet.
43. En ce qui concerne les dépenses non couvertes par les exonérations, la contrepartie du Gouvernement sera identifiée sur la base de chaque PTBA. Celle-ci sera versée pour chaque exercice comptable du projet, dès l'entrée en vigueur de l'exercice budgétaire correspondant, sur un compte de contrepartie au nom du projet, libellé en Dobras.

Décaissement

44. Dès l'atteinte des conditions de décaissement stipulées dans l'accord de financement et sur demande de l'emprunteur, un dépôt initial sera effectué par le FIDA sur le compte désigné, suffisant pour couvrir la moyenne projetée des dépenses autorisées au titre de financement pour une période d'environ six mois. Le compte désigné sera réapprovisionné après la soumission au FIDA des demandes de retrait de fonds (DRF) préparées par l'UGP et signées par un représentant autorisé de l'emprunteur.
45. Les demandes de retrait seront générées à partir du logiciel TOMPRO, sur la base des formulaires FIDA. Les originaux des pièces justificatives seront gardés à l'UGP et mis à la disposition des auditeurs et des missions des supervision.
46. Le seuil applicable aux dépenses pour la soumission de DRF sans pièces justificatives (Etat Certifié de Dépense) sera précisé dans la lettre à l'emprunteur. Un seuil de USD 50,000 est prévu au démarrage.
47. En cas de besoin, en attendant la satisfaction des conditions de décaissement, une avance d'un montant ne dépassant pas 200 000 EURO sera mise à la disposition du projet pour couvrir les dépenses relatives au démarrage. Les conditions d'utilisation de l'avance de démarrage seront spécifiées dans l'accord de financement et dans la lettre à l'emprunteur.

IV. Contrôle interne

48. Les procédures de contrôle interne, selon les meilleures pratiques, seront détaillées dans le manuel des procédures administratives et financières, qui comprendra une section concernant le contrôle interne au niveau des coopératives, et sera traduit en portugais avant le démarrage. Les procédures prévoient un schéma approprié de séparation des tâches en matière de gestion financières.
49. Le Coordonnateur de l'UGP sera responsable d'assurer le respect des clauses du manuel. La vérification du contrôle interne, autant au niveau de l'UGP que des coopératives, se fera pendant les missions de supervision ainsi que pendant les missions d'audit annuelle.

V. Systèmes, principes et procédures comptables

50. La comptabilité du PAPAC se basera sur le système OHADA (comptabilité d'engagement).
51. Il est prévu que le PAPAC continuera à utiliser le logiciel comptable utilisé dans le cadre du PAPAFA (TOMPRO). Le projet prendra en charge le coût de la licence (y compris mises à jour) sur l'ensemble de sa durée. Si le paramétrage initial et la formation des comptables et de l'ensemble du personnel technique de l'UGP ne peuvent être réalisés par le RAF recruté pour le PAPAC, il sera fait appel à l'éditeur du logiciel ou à un de ses représentants. Cette formation devra être lancée avant le démarrage du PAPAC. Le paramétrage devra permettre en outre de répondre directement (sans recours à des reclassements manuels en EXCEL) aux nomenclatures définies pour le suivi budgétaire par le Gouvernement. Les responsables techniques (et/ou les partenaires) devront fournir les informations d'imputation analytique à la cellule administrative et financière. Le paramétrage initial devra rectifier la situation actuelle (héritée des limitations des versions logicielles disponibles lors du démarrage du PAPAFA²⁹) où la « clé » budgétaire est de façon erronée utilisée pour un suivi de type analytique par nature de dépense et/ou catégories. Cette clé (plan comptable) budgétaire devra être utilisée pour permettre un suivi budgétaire (par composantes, volets, activités) en temps réel.
52. Les possibilités de génération automatique des DRF du progiciel devront être utilisées ce qui fournira automatiquement un suivi de l'utilisation des différentes catégories (y compris dès le stade des engagements) spécifiées dans l'accord de financement FIDA (à défaut une des clés analytiques pourra être utilisée).
53. Les procédures comptables et de contrôle seront documentées dans le manuel de procédures administratives et financières. L'UGP réalisera un système de suivi financier à quatre piliers:
- Le suivi bancaire du compte désigné et du compte de projet, aux fins d'assurer un contrôle efficace des règlements de compte et des demandes de retrait;
 - Le suivi budgétaire à travers les contrôles internes financiers et de gestion;
 - Le suivi comptable, avec la vérification de la régularité des dépenses et des imputations des pièces de dépense au niveau de la comptabilité;

²⁹ Rectifier « en cours de route » ce problème aurait nécessité une reprise de chaque écriture depuis le démarrage du PAPAFA en 2002.

- Le suivi technique, avec la vérification de la corrélation entre les réalisations financières et les réalisations physiques dans l'exécution des marchés;
- Les exemptions de taxes dûment documentées seront comptabilisées par tous les acteurs du projet comme telles et utilisées par eux à tous les niveaux du Projet pour justifier de façon transparente la part de la contribution du Gouvernement couvrant les taxes générées par le Projet. Tous les systèmes comptables utilisés dans le cadre du Projet devront permettre l'enregistrement des exemptions de taxes obtenues;
- Les contributions des bénéficiaires, de la contrepartie et des autres partenaires devront être valorisées et enregistrées au niveau du compte analytique de chaque action.

VI. Rapports et suivi financier

54. Les états financiers annuels seront préparés par l'UGP et transmis au FIDA au plus tard le 30 avril de chaque année. Des rapports financiers (intérimaires et non audités), produits à partir du logiciel, seront préparés trimestriellement par l'UGP et incluront les sources et l'utilisation des fonds par classification de dépenses du projet. Ils présenteront également une comparaison des dépenses budgétisées et des dépenses réelles (engagement et décaissements) à la date de rédaction des rapports et pour le semestre suivant. L'UGP soumettra des copies des rapports financiers au plus tard 30 jours après la fin du trimestre au FIDA et au Ministère des Finances.
55. Le RAF rendra mensuellement compte de l'état des dépenses et de l'utilisation des ressources au Coordonnateur du Projet et rédigera des dossiers financiers nécessaires à la préparation des missions de supervision.

VII. Audit interne

56. Le rôle de l'audit interne est de veiller à la bonne application des procédures mises en place tant du point de vue financier, administratif que technique. Il est conseillé, et considéré comme une bonne pratique, que la structure gouvernementale de compétence, à travers son département d'audit, réalise des audits internes, complémentaires aux audits externes, basés sur des termes de référence partagés avec le FIDA, et que les rapports d'audit interne soient soumis au FIDA et au Ministère des Finances. Les options en matière d'audit interne seront explorées pendant les négociations du PAPAC et mises en place avant le démarrage du projet.

VIII. Audit externe

57. En conformité aux directives du FIDA en matière d'audit, les comptes et la gestion du Projet seront vérifiés annuellement par un cabinet d'audit comptable indépendant et qualifié, recruté sur la base d'une sélection fondée sur la qualité et le coût. Elle mettra en concurrence les cabinets d'audit figurant sur une liste restreinte contenant entre 3 et 6 cabinets et tiendra compte de la qualité des propositions et du coût des prestations. Les procédures de sélection, y compris la liste restreinte et les termes de référence, devront obtenir l'avis de non-objection du FIDA.
58. Les auditeurs devront vérifier que les procédures administratives et comptables (et leur mise en œuvre) permettent la production automatique d'états reflétant fidèlement la situation budgétaire et analytique jusqu'au niveau des actions (ou des microprojets). Ils seront tenus à

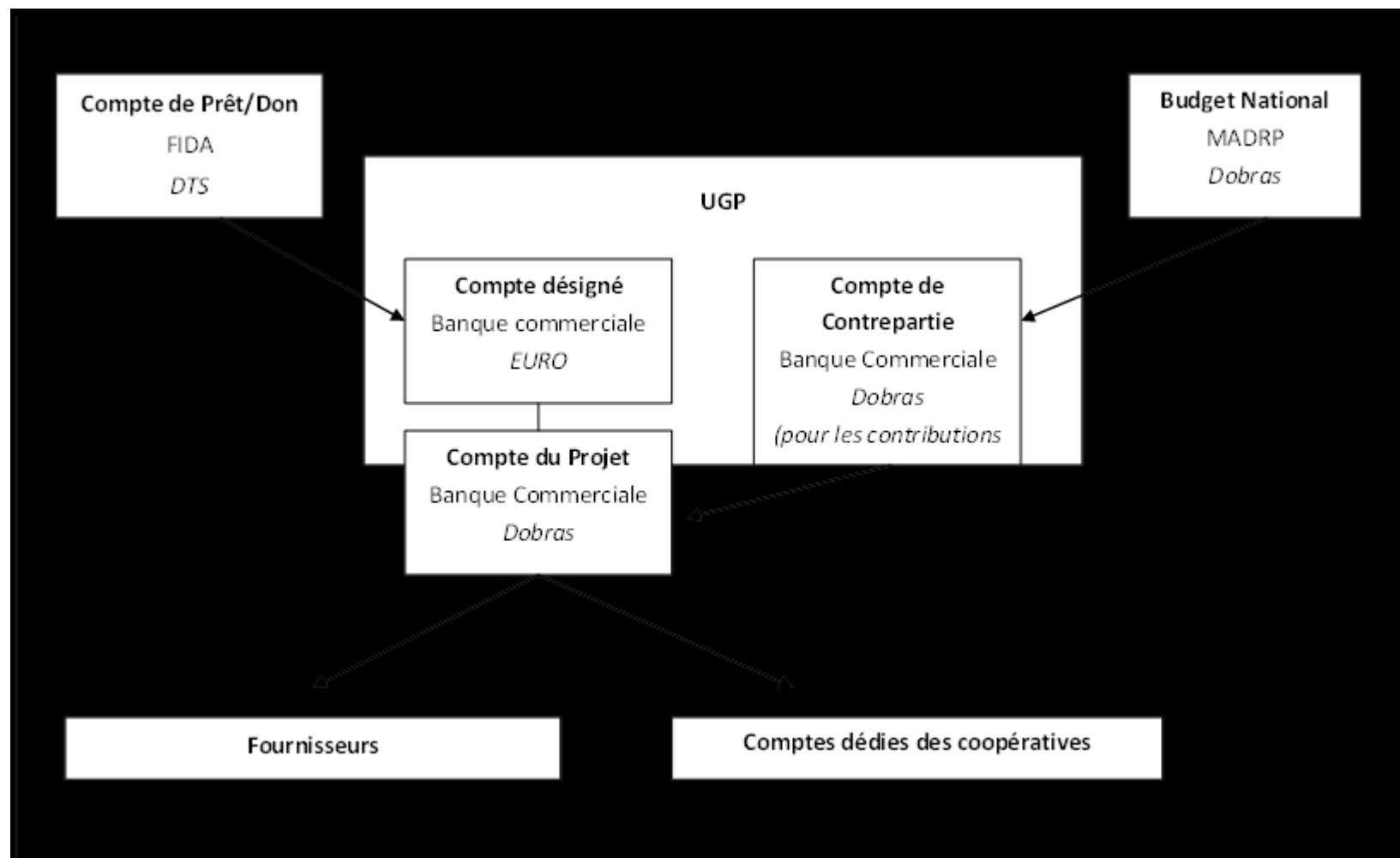
vérifier l'exécution physique du projet et sa conformité aux rapports financiers produits. Ils devront également certifier la conformité aux directives applicables en matière de passation des marchés et les exemptions de taxes obtenues.

59. Les rapports d'audit seront transmis au FIDA au plus tard six mois suivant la clôture de l'exercice fiscal. La non soumission du rapport d'audit annuel dans ce délai constituera une clause de suspension des décaissements. Comme tous les documents stratégiques du programme, les rapports d'audit seront diffusés (forme électronique): (i) aux membres du comité de pilotage (membres et observateurs); (ii) aux principaux partenaires du Projet.

F. PLAN D'ACTION – GESTION FINANCIERE

Mesure à entreprendre	Qui	Date limite	Conditionnalité
Arrêté portant création ou extension de l'UGP E	UGP/MADRP	Avant le démarrage	Condition de décaissement
Arrêté portant création ou extension du CP du PAPAC	UGP/MADRP	Avant le démarrage	Condition de décaissement
Finalisation manuel, traduit en portugais	UGP/FIDA	Avant le démarrage	Condition de décaissement
Mise en place personnel SAF/ UGP	MADRP	Avant le démarrage	Condition de décaissement (RAF)
Paramétrage du logiciel de comptabilité	UGP	Démarrage	
Formation TOMPRO (UGP)	UGP	Démarrage	
Formation coopératives (appropriation manuel procédures)	UGP/ FIDA	Démarrage	

Annexe 1 : Circuits de mise à disposition des fonds



Annexe 2 - Eléments de TdR des audits

Les informations contenues dans le lien ci-dessous sont celles à prendre en compte lors de la préparation des Termes de Référence des Audits. Le document dans sa version intégrale est également accessible sur le Project Life File.

http://www.ifad.org/elearning_cfs/Sample-Terms-of-Reference-for-the-Audit-of-Project.pdf

Annexe 3

ÉVALUATION DES RISQUES FIDUCIAIRES DU PROJET AU STADE DE LA CONCEPTION

Au cours des deux dernières décennies, du fait de la petite taille du pays, seulement deux bailleurs de fonds sont intervenus de façon significative et durable en appui au secteur rural :

la BAfD en appui à l'élevage (2 phases) et aux infrastructures rurales (une phase en cours et une seconde envisagée à partir de 2016) et ;

le FIDA (PAPAFPA 2001-2015) en appui aux filières de production végétales d'exportation (cacao, café et poivre).

En outre l'Union Européenne dans le cadre de son programme routier (X^e FED) appuie l'entretien et la réhabilitation des pistes rurales et l'Agence Française de Développement (AFD) finance de l'assistance technique dans le cadre du PAPAFPA.

Tous les Projets et Programmes en cours d'exécution dans le pays sont mis en œuvre par des UEP dédiées (type « 3 »). La seule nuance est le cas du Fonds Européen de Développement qui est globalement géré par une cellule de type « 2 » (Bureau de l'Ordonnateur National du FED) crée au sein du Ministère des Affaires Etrangères (MAE) qui s'articule cependant avec les UEP dédiées créées pour chacun des Projets et Programmes appuyés par le FED.

La petite taille du pays permet que la coordination entre ces bailleurs soit réalisée de façon directe et pragmatique tant au niveau des stratégies, des interventions que des mécanismes de mise en œuvre.

C'est ainsi que l'Unité d'Exécution de Projet (UEP) « dédiée » du PAPAFPA a été amenée à gérer divers financements (Gouvernement, FIDA, AFD, BAD, GEF, UE) et à mettre en œuvre des activités très diverses et complexes de façon performante et dans le respect des procédures des différents bailleurs.

Cette UEP est elle-même la « prolongation » (personnel clé, procédures et équipements) de celle créée dans les années 1990 pour le Projet PNAPAF (également appuyé par le FIDA et l'AFD). Cette UEP « dédiée » capitalise ainsi les investissements réalisés dans les domaines du renforcement des compétences, du développement de procédures d'administration et de gestion et de capacités d'organisation. Ces efforts ont aussi permis de mettre sur pied une équipe d'appui à la maîtrise d'ouvrage pour la réalisation de petites infrastructures rurales qui a été utilisée par d'autres bailleurs (UE, BAfD, certaines coopérations bilatérales) et dont une partie des coûts de fonctionnement est actuellement assumé sur financement BAfD. Le personnel clé de cette UEP est stable. Le RAF, le responsable de suivi-évaluation et deux des comptables sont les mêmes depuis le début des années 1990. Le coordonnateur qui avait géré le PNAPAF et démarré le PAPAFPA a été remplacé, suite à son décès en 2005, par la responsable du volet infrastructures. Un agronome qui avait été formé au développement de bases de données au cours du PNAPAF et avait ensuite quitté le Projet par choix personnel a pu être réintégré en 2013 sur financement GEF. Ces cadres clé assurent des sessions de formation internes pour le nouveau personnel.

Le « savoir-faire » en général du PAPAFPA (modèles d'interventions, instruments et procédures), la capacité opérationnelle de l'équipe et le réseau de partenariats qu'il a su créer constituent actuellement des acquis capitaux pour le secteur du développement rural à São tomé e Príncipe. Ils permettent notamment : d'accroître considérablement la « capacité d'absorption » du secteur et donc le volume d'investissements publics réellement réalisables et efficaces dans celui-ci ; de garantir la pertinence des réalisations et leur qualité technique et de maîtriser leur coût et de réaliser une coordination effective et efficiente entre différentes sources de financement.

Dans le contexte du pays, la construction et le développement d'une telle capacité opérationnelle de mise en œuvre sont des processus longs et coûteux mais essentiels qui doivent être internalisés au sein des projets. En effet ce type de capacités :

- n'est pas mobilisable par des procédures de marchés ou de recrutements ponctuels ;

- ne peut être pérennisé au sein de l'administration qui, du fait de la très petite taille du pays et de la dépendance quasi-totale du budget de l'Etat des aides extérieures ne dispose pas des moyens financiers nécessaires.

Aujourd'hui les services de l'UEP du PAPAFA (Direction, SAF, S&E, FIC) constituent des acquis stratégiques à préserver et à consolider dans le cadre du PAPAC tout en continuant et développant des partenariats « pragmatiques » avec d'autres bailleurs de fonds impliqués dans l'appui à la petite agriculture familiale. Par contre, du fait de la très petite taille du pays, les coûts encourus pour disposer de cette capacité nécessaire de mise en œuvre sont significatifs et représentent une part plus importante des coûts totaux du Projet que dans des pays où des tailles plus importantes d'actions sont possibles.

En outre cette organisation a permis au PNAPAF et au PAPAFA de s'affranchir des risques liés à l'instabilité politique chronique (15 gouvernements depuis l'indépendance en 1975) ou aux pressions politiciennes (qui avaient mis un terme à une expérience d'agence d'exécution de projet commune à plusieurs bailleurs tentée dans les années 1990 à l'initiative de la Banque Mondiale).

En conclusion, cette pratique d'UEP « dédiée » créée dans le cadre d'un « Projet FIDA » mais ouverte à d'autres bailleurs pour des interventions ponctuelles ou plus durables, permet dans le contexte particulier de São Tomé e Príncipe :

- la réalisation d'économies d'échelle pour les coûts administratifs et financiers, sans créer de coûts « rémanents » pour le budget de l'Etat ;
- de contribuer à coordonner, orienter et influencer les autres bailleurs et les politiques nationales réellement effectives (cohérence des stratégies, synergies des actions et prise en compte des valeurs et logiques portées par le FIDA) ;
- d'accroître la capacité d'absorption du pays et l'impact des différentes aides ;
- de s'aligner de façon informelle et pragmatique sur les finalités définies dans la déclaration de Paris.

Le Gouvernement et le FIDA se sont accordés pour prolonger ce mode d'organisation dans le cadre du PAPAC. L'UEP « dédiée » du PAPAC assurera la continuité avec celle du PAPAFA.

La longue durée du PAPAFA, permise par le mécanisme de FLM (2001-mars 2015 en 3 cycles) a été extrêmement positive dans la plupart des domaines (impact, cohérence stratégique, performance opérationnelle, administration et gestion, etc.). Cependant, le Projet a souffert dans le domaine de la comptabilité budgétaire (et donc dans celui de la gestion budgétaire) d'une limitation importante liée aux options initiales de paramétrage du progiciel comptable prises en 2001. Les possibilités du progiciel, limitées dans les versions de l'époque, ont été utilisées en priorité pour permettre un suivi de type analytique (selon les catégories définies dans l'annexe 2 de l'accord de financement FIDA) et non pas budgétaire (par composantes et activités) et l'impératif de garantir la continuité entre les différents exercices comptables n'a pas permis de rectifier ce problème. Ce n'est qu'avec les versions plus récentes du progiciel (à partir de 2012) qu'un début de gestion budgétaire a pu être introduit.

Pour le démarrage du PAPAC :

- I. les PTBA devront être organisés par Composante, sous-composante, volets et action et détailler les prévisions budgétaires pour chacun de ces niveaux et non plus par catégorie comme c'est encore le cas dans le PAPAFA ;
- II. le paramétrage initial du progiciel devra être fait de manière à utiliser effectivement les fonctionnalités « budgétaires » du logiciel de manière à permettre un suivi budgétaire et comptable effectif action par action (et évidemment groupe d'actions par groupe d'actions) ;
- III. les possibilités de génération automatique des DRF du progiciel devront être utilisées ce qui fournira automatiquement un suivi de l'utilisation des différentes catégories (y compris dès le stade des engagements) spécifiées dans l'accord de financement FIDA (à défaut une des clés analytiques pourra être utilisée).

	Évaluation initiale du risque	Mesure d'atténuation proposée	Évaluation finale du risque
Risque inhérent au pays			
1. Indice TI ¹³	4.2	Création d'une UEP dédiée prolongeant celle du PAPAFA et chargée de la gestion directe des procédures	Comme dans le cas du PAPAFA (vérifié par les différents audits) il est estimé que ce risque sera annulé
2. Note PSR ¹⁴			

Ces risques ont été contournés et mitigés avec succès au cours du PAPAFA par la création d'une UEP dédiée, la rédaction d'un manuel de procédures validé par le FIDA pour les petites infrastructures rurales (FIC), l'adoption par le Programme de procédures définies par le FIDA pour les autres acquisitions prévoyant les méthodes de passation de marchés et les dispositions en termes d'examen préalable par le FIDA.

Le FIDA (OSC du 04/07/2013 et QE meeting du 12/12/2013) recommande que la mise en œuvre du PAPAC soit fait par même type d'unité d'exécution et que la continuité en matière d'organisation, de dotation en personnel, de compétences et de procédures soit assuré. Cette option est partagée par le Gouvernement.

Tableau d'évaluation des risques de gestion financière

(E = risque élevé; M = risque moyen; F = risque faible)

Risques relatifs aux contrôles	Évaluation initiale du risque	Mesure d'atténuation proposée	Évaluation finale du risque
1. Organisation et dotation en personnel	F	La structure de l'UEP PAPAC sera basée sur celle PAPAFA, qui a donné satisfaction pour la mise en œuvre des activités et la gestion administrative et financière et n'a fait l'objet d'aucun commentaire lors des audits.	F
2. Budgétisation	M	Le PAPAC devra dès son démarrage (a) paramétrer de nouveau le logiciel comptable qui sera doté de tous les modules nécessaires (comptabilité, gestion de la trésorerie, préparation des DRF, suivi des contrats et budgétaire, préparation des rapports financiers, gestion des stocks et inventaire) sur la base des nécessités du PAPAC, et (b) introduire et suivre le budget annuel détaillé - par activité - dans ledit logiciel.	M/F
3. Flux de fonds et dispositions relatives aux décaissements	M/E	La mission recommande au FIDA de bien déterminer le montant de l'avance initiale du PAPAC de façon adéquate et en fonction des nécessités effectives du Projet en termes d'activités. En outre, le PAPAC devra répéter les bonnes pratiques du PAPAFA pour la préparation et soumission ponctuelle des DRF	M/F
4. Contrôles internes	F/M	L'UEP PAPAC devra se doter d'un Manuel de Procédures administratives et comptables (y compris procédures spécifiques pour le contrôle interne) qui	F

		sera basé sur celui du PAPAFA mais adapté au nouveau Projet.	
5. Systèmes, principes et procédures comptables		La mission suggère, pour assurer une continuité d'approche et pour capitaliser l'expérience du PAPAFA que le logiciel TOMPRO continue à être utilisé (version multiprojets).	F
6. Rapports et suivi	M/E	Le PAPAC, pour la préparation des PTBA et des rapports annuels et semestriels, devra assurer que toutes les sous-unités participeront activement à leur préparation. L'UEP vérifiera l'exactitude de toutes les données, les assemblera et soumettra les rapports au FIDA. Les rapports financiers devront être préparés directement par le logiciel comptable. Les budgets annuels devront être saisis par activité, dans le logiciel pour pouvoir effectuer le suivi budgétaire.	M
7. Audit interne ¹⁵	M/F	Les audits externes n'ont pas recommandé la mise en place d'une fonction interne d'audit et il n'est pas envisagé d'en créer un pour le PAPAC. Cependant, le FIDA pourra étudier sa création si cela s'avère nécessaire (recommandation d'un audit externe) ou justifié (cout/opportunité).	M
8. Audit externe ¹⁶	F	Répliquer les procédures pour l'audit externe du PAPAFA au PAPAC	F
Risque fiduciaire du projet au stade de la conception	M	Le Gouvernement et le FIDA devront traduire concrètement leur volonté commune d'assurer la continuité entre UEP PAPAFA et UEP PAPAC (voir AM mission de finalisation du DCP et autres stades ultérieurs).	M/F

Forces et faiblesses du dispositif de mise en œuvre en matière de gestion financière

Points forts:

Expérience du PAPAFA dans la gestion de Projet (voir ci-dessus)
Familiarité de l'UEP du PAPAFA avec les procédures FIDA
Volonté conjointe GOV FIDA de capitaliser et transférer les bonnes pratiques du PAPAFA au PAPAC

Points faibles:

Suivi budgétaire inadéquat dans le cadre du PAPAFA dû au paramétrage initial (2001) de TOMPRO
Risque de tensions de trésorerie si le montant de l'avance initiale ne correspond pas aux nécessités réelles

Mesures d'atténuation proposées:

Le PAPAC devra à partir de son démarrage : i) paramétrer de nouveau le logiciel comptable que sera doté de tous les modules nécessaires (comptabilité, gestion de la trésorerie, préparation des DRF, suivi des contrats et budgétaire, préparation des rapports financiers, gestion des stocks et inventaire) sur la base des données du PAPAC, et ii) introduire et suivre le budget annuel détaillé - **par activité** - dans ledit logiciel.

Bien déterminer le montant de l'avance initiale du PAPAC de façon adéquate et en fonction des nécessités effectives du Projet en terme d'activités.

Utiliser le même logiciel comptable pour le PAPAC que pour le PAPAFA (TOMPRO) et étendre son utilisation à l'ensemble des financements mis en œuvre par l'UEP.

Le PAPAC, pour la préparation des PTBA et des rapports annuels et semestriels, devra assurer que toutes les sous-unités participeront activement à leur préparation. L'UEP vérifiera l'exactitude de toutes les données, les assemblera et soumettra les rapports au FIDA.

Les rapports financiers devront être préparés directement par le logiciel comptable.

Les budgets annuels devront être saisis, par activité, dans le logiciel pour pouvoir effectuer le suivi budgétaire

Globalement, le risque de gestion financière du projet est jugé Modéré avant les mesures d'atténuation et Modéré à Faible après les mesures d'atténuation. Les modalités de gestion financière proposées permettront de satisfaire aux exigences minimales du FIDA en vertu des procédures du FIDA et de fournir, de manière relativement sûre, des informations précises et régulières, comme l'exige le FIDA

QUESTIONNAIRE RELATIF À L'ÉVALUATION DE LA GESTION FINANCIÈRE (QEGF)

	Sujet	Réponse	Observations
1.	Organisation et dotation en personne		
	Organisme d'exécution NOTE: Dans le cas d'un organisme gouvernemental, le SGF doit tout d'abord concentrer son attention sur l'état des systèmes de GFP du pays afin d'évaluer le niveau de risques fiduciaires auquel le projet pourrait être exposé. Après avoir déterminé l'environnement de la GFP, le SGF doit descendre au niveau du projet et se concentrer sur l'organisme (les organismes) ou l'unité (les unités) qui sera (seront) responsable(s) de la gestion financière du projet.		
1.1	Quel est l'organisme APP? Quel est le statut juridique de cet organisme?	Min.de l'Agriculture, pêche et développement rural Ministère	
1.2	La gestion financière du projet sera-t-elle du ressort de l'APP ou de l'UEP?	UEP	
1.3	L'organisme a-t-il exécuté précédemment un projet financé par un donateur? Dans l'affirmative, donner des précisions.	Oui – l'UEP a déjà exécuté des Projets financés par donateurs. un Projet FIDA (PANAPAF, PAPAFA), un Projet de la BAD (PRIASA).	L'équipe de l'UEP pour PAPAC sera renouvelée par concours public qui sera ouvert aussi au staff actuel.
	Personnel		
1.4	Quel est l'organigramme (prévu) du département de la comptabilité? Joignez l'organigramme.		Voir organigramme en annexe
1.5	Indiquez le personnel comptable (prévu), en précisant le titre et les attributions du poste, ainsi que le niveau d'études et l'expérience professionnelle requis. Joignez les descriptions de poste et les CV du personnel comptable clé.	Le personnel comptable du PAPAC sera : 1 RAF, 1 trésorier, 1 comptable, 1 secrétaire /assistant comptable	Voir description des postes avec les TdR en annexe
1.6	Existe-t-il des descriptions de poste écrites définissant clairement les fonctions, les responsabilités, le niveau hiérarchique et le champ de compétence, du grade le plus élevé au plus bas?	Une description de poste écrite sera incluse au Document de Conception du Projet (Appendice 11)	
1.7	Le personnel en charge des finances et de la comptabilité est-il suffisamment qualifié et expérimenté?	N/A	L'équipe du PAPAC n'a pas encore été recrutée
1.8	Le personnel en charge des finances et de la comptabilité du projet est-il suffisamment formé aux procédures du FIDA?	L'équipe du PAPAC n'a pas encore été recrutée	Des formations ciblées ont été prévues dans la formulation du Projet et incluse dans le budget du Projet.
1.9	Y a-t-il des agents contractuels parmi le personnel financier? Quelle est la durée des contrats? Indiquez les postes clés vacants et la date à laquelle il est prévu de les pourvoir.	N/A	L'équipe du PAPAC n'a pas encore été recrutée

1.10	Quelle est la politique de formation du personnel financier et comptable?	Pas de politique de formation écrite, par contre des formations sont fournies soit sur expression de besoins soit sur proposition du FIDA	Pour PAPAC des formations spécifiques afférant les différents aspects (ex. comptabilité, S&E, etc.) seront planifiées et budgétisées.
1.11	Est-il avéré que le personnel financier est régulièrement muté dans d'autres services gouvernementaux? Indiquez la fréquence des mutations de personnel	La mission n'a pas constaté une mutation de personnel fréquente dans d'autres services gouvernementaux	
1.12	La fonction finances et comptabilité est-elle dotée d'un personnel suffisant?	L'actuelle équipe de (PAPAFPA) est : la nouvelle équipe (PAPAC) sera mise en place dans une optique de continuité et sur la base de l'expérience du PAPAFPA.	

Sujet		Réponse	Observations
2. Budgétisation			
2.1	Qui est responsable de l'établissement et de l'approbation des budgets du projet?	Pour le PAPAFA: les responsables de chaque filière et de chaque département de Projet (i.e. département administratif et financière) établissent une proposition budgétaire annuelle, ces propositions sont discutées, amendées et consolidées en réunions annuelles spécifiques. Le budget, consolidé par l'UEP, est approuvé par le FIDA et par le Gouvernement.	Pour le PAPAC, mutatis mutandi, le même processus sera suivi.
2.2	Les budgets du projet sont-ils établis de façon suffisamment détaillée pour les principales activités du projet de manière à permettre le suivi de l'exécution?	Les différents budgets annuels du PAPAFA ont été dans certains cas trop ambitieux. Pour le suivi budgétaire, il est effectué en Excel de concert avec l'unité de S&E. L'UEP est en train de transférer ce suivi sur le logiciel comptable TOMPRO. L'actuel suivi en TOMPRO n'est pas satisfaisant car il n'est pas fait par activité, mais par centre de coût et donc ne permet pas encore un suivi efficace.	La mission a constaté que le suivi budgétaire en TOMPRO nécessite des améliorations. Pour le PAPAC, il faudra introduire dans le logiciel le budget détaillé par activité. A ce propos, on recommande que pour le PAPAC devra à partir de son démarrage : i) paramétrer de nouveau le logiciel comptable que sera doté de tous les modules nécessaires (comptabilité, gestion de la trésorerie, préparation des DRF, suivi des contrats et budgétaire, préparation des rapports financiers, gestion des stocks et inventaire) sur la base des spécifications du PAPAC, et ii) introduire et suivre le budget annuel détaillé par activité dans ledit logiciel.
2.3	Des procédures sont-elles en place pour planifier les activités du projet, recueillir des informations auprès des unités chargées de ses différentes composantes et établir les budgets?	Il s'agit plutôt de pratiques aujourd'hui satisfaisantes qui se sont construites et améliorées pendant la mise en œuvre du Projet pour mieux adhérer aux différents exigences et évolutions.	Des orientations additionnelles sont données dans le Document de Projet PAPAC

3. Flux de fonds/Dispositions relatives au décaissement

3.1	<p>L'organisme d'exécution a-t-il une bonne expérience du financement des donateurs, et notamment de l'utilisation des avances temporaires et de la procédure des ED?</p> <p>Le personnel du projet a-t-il rencontré des problèmes concernant le fonctionnement des avances temporaires ou la procédure des ED?</p>	<p>Oui, l'UEP actuelle a une bonne expérience par rapport à ces procédures et mécanismes cumulé pendant surtout l'implémentation du PAPAFA. L'actuel RAF est en poste depuis 1995 ainsi qu'un des comptables</p>	<p>Le FIDA devrait étudier les mesures plus opportunes pour essayer de capitaliser cette expérience avec l'objectif aussi d'optimiser les couts de formation futurs.</p>
3.2	<p>L'organisme d'exécution a-t-il l'expérience de la gestion des décaissements du FIDA ou d'autres donateurs?</p> <p>L'organisme a-t-il précédemment rencontré des problèmes importants dans la réception des fonds?</p>	<p>Oui – voir 3.1</p> <p>Dans le passé le PAPAFA a souffert de tensions sérieuses de trésorerie qui ont été résolues par l'augmentation de l'Avance Initiale.</p>	<p>La mission recommande au FIDA de bien déterminer le montant de l'avance initiale du PAPAC de façon adéquate et en fonction des nécessités effectives du Projet en termes d'implémentation d'activités.</p>
3.3	<p>L'organisme a-t-il la capacité de gérer le risque de change ou doit-il la renforcer?</p>	<p>Le PAPAFA n'a pas souffert de perte de change. Des pratiques spécifiques non formalisées sont utilisées pour neutraliser ce risque.</p>	<p>La nouvelle UEP devra formaliser ces procédures.</p>
3.4	<p>Les bénéficiaires sont-ils tenus de contribuer aux dépenses du projet?</p> <p>Comment le paiement des fonds de contrepartie est-il prévu? Si les fonds de contrepartie doivent être payés en nature (sous forme d'apport de main-d'œuvre), des directives appropriées ont-elles été établies pour l'enregistrement et le calcul de l'apport de main-d'œuvre?</p>	<p>Oui, une contribution des bénéficiaires est prévue pour PAPAC soit sous forme monétaire soit sous forme de main-d'œuvre. Actuellement des procédures spécifiques écrites manquent.</p>	<p>La nouvelle UEP devra formaliser ces procédures dans le relatif Manuel.</p>

3.5	<p>Le projet est-il en partie exécuté par des communautés ou des ONG?</p> <p>Les procédures nécessaires de reddition de comptes et de suivi sont-elles intégrées dans les systèmes de l'UEP pour lui permettre de suivre l'utilisation des fonds du projet par ces intervenants?</p>	<p>Les différentes responsabilités et rôles dans l'implémentation du Projet restent encore à définir. Cependant la mission constate que pour le PAPAFA, pour certaines activités exécutées par Communautés ou ONG, l'UEP signait des contrats d'objectif basés sur des budgets établis et concordés.</p>	<p>Une partie du PAPAC sera mise en œuvre au travers de conventions triennales et contrats d'objectifs annuels passés avec des organisations de producteurs. Cette modalité a été testée et introduite progressivement au cours du dernier cycle du PAPAFA (à partir de 2009 et surtout en 2014)</p>
3.6	<p>Décrivez les dispositions (prévues) concernant les flux de fonds du projet; joignez un organigramme et une explication des flux de fonds du FIDA, du gouvernement et des autres bailleurs.</p>	<p>Voir Annexe 7 du Document de Formulation du Projet</p>	
3.7	<p>Dans quelle banque le compte d'avances temporaires sera-t-il ouvert?</p>	<p>Encore à décider</p>	<p>La Banque sera choisie sur la base des expériences du PAPAFA</p>
3.8	<p>Les dispositions (prévues) pour le virement (par le gouvernement/ministère des finances) des fonds provenant du financement à l'organisme d'exécution sont-elles satisfaisantes?</p>	<p>Ces dispositions, pour assurer la continuité et la capitalisation des bonnes pratiques, seront basées sur celles du PAPAFA qu'ont été jugées satisfaisantes.</p>	

Sujet		Réponse	Observations
4. Contrôles internes			
4.1	Séparation des fonctions – les attributions fonctionnelles suivantes sont-elles remplies par des personnes ou des unités distinctes: i) autorisation d'une opération; ii) enregistrement de l'opération; et iii) garde des actifs faisant l'objet de l'opération?	Les fonctions sont séparées et une pratique efficace qui assure le « check and balance » est en place. Une fiche navette d'autorisation de dépense existe et est effectivement utilisée	Une fiche navette d'autorisation de dépense existe et est effectivement utilisée
4.2	Les fonctions de commande, de réception, d'enregistrement et de paiement des biens et services sont-elles dûment séparées?	Oui – voir commentaire 4.1	
4.3	Les rapprochements bancaires sont-ils effectués par une personne distincte de celle qui effectue ou approuve les paiements?	Oui, les rapprochements bancaires sont fait par une personne distincte de celle qui effectue ou approuve les paiements. En particulier, les paiements sont effectués par le trésorier, approuvés par le RAF et la Directrice et les rapprochement sont effectués par le RAF en concertation avec le trésorier.	
5. Systèmes, principes et procédures comptables			
5.1	L'organisme est-il doté d'un système intégré de comptabilité permettant l'enregistrement correct des opérations financières du projet, y compris la répartition des dépenses par composante, catégorie de décaissement et origine des fonds? Le projet utilisera-t-il le système comptable de l'organisme?	L'UEP du PAPAFA utilise un logiciel comptable (TOMPRO) lequel, après plusieurs paramétrages et affinements est finalement plutôt adapté aux exigences du FIDA.	La mission suggère, pour assurer une continuité d'approche et pour capitaliser l'expérience du PAPAFA, de bien vouloir considérer l'utilisation du même logiciel comptable pour le PAPAC. Des améliorations restent à faire : la gestion de la trésorerie, la préparation des DRF, le suivi des contrats, la préparation des rapports financiers, la gestion des stocks et l'inventaire, etc. qui sont gérés parallèlement en Excel.
5.2	Des contrôles sont-ils en place pour la préparation et l'approbation des opérations, assurant que toutes les opérations sont correctement exécutées et suffisamment expliquées?	Oui, système de contrôle actuellement en place. Le chargé de S&E est aussi impliqué dans le contrôle physique des activités.	La mission souhaite que le même système soit transféré au PAPAC
5.3	Le plan comptable permet-il de comptabiliser correctement les	Oui, le plan	La mission souhaite que le

	activités du projet et les catégories de décaissement, et d'en rendre compte?	comptable résulte cohérent avec les exigences du FIDA et il est finalement tenu en TOMPRO	même système soit transféré au PAPAC
5.4	La répartition des dépenses entre les diverses sources de financement peut-elle être faite avec précision?	Oui, en TOMPRO	La mission souhaite que le même système soit transféré au PAPAC
5.5	Le grand livre et les livres subsidiaires sont-ils rapprochés et équilibrés?	Oui	
5.6	Tous les documents comptables et toutes les pièces justificatives sont-ils conservés de façon permanente, dans un système défini auquel les utilisateurs autorisés peuvent avoir facilement accès?	Oui, la documentation est classée et de facile accès.	
5.7	Quelle est la méthode de comptabilité utilisée (par exemple, caisse, exercice)?	Par caisse	
5.8	Quelles sont les normes comptables appliquées?	Le Projet utilise OCAM adapté aux exigences du Programme	Pour le PAPAC, il est recommandé de s'aligner aux normes comptables IFRS
5.9	Le projet est-il doté d'un manuel écrit des politiques et procédures encadrant les activités et définissant les responsabilités du personnel?	Le Projet est doté d'un document formel, signé par tout le personnel du Projet et dûment approuvé par la Directrice, qui décrit et définit toutes les responsabilités et tâches de l'équipe.	La mission souhaite que cette bonne pratique soit répétée dans le PAPAC.
5.10	Existe-t-il des procédures garantissant que seules les personnes autorisées pourront modifier les principes, politiques ou procédures comptables ou en établir de nouveaux à l'usage de l'organisme?	Les procédures existantes ont été discutées et accordées avec le FIDA, toute modification est sujette à l'approbation préalable du FIDA.	Le même système sera en place pour le PAPAC.
5.11	Existe-t-il un manuel écrit des principes et procédures couvrant toutes les activités financières courantes du projet? Des manuels sont-ils distribués à tout le personnel concerné?	Oui, le Projet est doté d'un le Manuel des Procédures administratives et comptables qu'est accessible par tout le personnel.	La mission souhaite qu'une continuité soit assurée entre l'UEP du PAPAFA et celle du PAPAC et que ces bonnes pratiques soient transférées au PAPAC.

Sujet		Réponse	Observations
	Paielements		
5.12	Toutes les factures portent-elles la mention "PAYÉ"? Sont-elles datées, vérifiées, approuvées et clairement marquées pour l'imputation comptable?	La mission a vérifié un échantillon de factures et a constaté qu'elles étaient en ordre, avec la mention "PAYÉ", proprement datées, vérifiées, approuvées et clairement marquées pour l'imputation comptable	La mission souhaite qu'il soit assuré une continuité entre l'UEP du PAPAFA et celle du PAPAC et que ces bonnes pratiques soient transférées au PAPAC.
	Caisse et banque		
5.13	L'organisation tient-elle un livre de caisse adéquat et à jour, où sont enregistrés toutes les recettes et tous les paiements?	Oui, et toutes les transactions sont aussi enregistrées en TOMPRO	
5.14	Les comptes bancaires et la caisse font-ils l'objet d'un rapprochement mensuel?	Oui, des rapprochements mensuels sont effectués de façon régulière	La mission souhaite qu'il soit assuré une continuité entre l'UEP du PAPAFA et celle du PAPAC et que ces bonnes pratiques soient transférées au PAPAC.
5.15	Indiquer le nom et le titre de tous les signataires autorisés des comptes bancaires du projet.	N/A	Les noms et les signatures des personnes autorisées seront fournies avant le démarrage du PAPAC.
	Protection des actifs		
5.16	Existe-t-il un système de comptabilité des actifs immobilisés, comportant un registre des actifs immobilisés pleinement opérationnel – dans le cadre d'un système comptable intégré? Le système est-il tenu à jour?	Bien que la codification des biens ait été saisie dans le Tompro, des erreurs ont été relevées (codification dans le Tompro non répondant exactement aux biens, étiquettes non appliquées sur certaines biens)	La mission suggère, pour le PAPAC, de mettre en place un système de comptabilité des actifs immobilisés dans le logiciel comptable depuis le début.
5.17	Est-il procédé à des rapprochements physiques périodiques des actifs immobilisés et des stocks?	Cette activité reste à améliorer pour le PAPAFA	Il est recommandé à la nouvelle UEP, une fois en place, de procéder à des rapprochements physiques périodiques des actifs immobilisés et des stocks
	Divers		
5.18	Le projet a-t-il indiqué aux employés, aux bénéficiaires et à toute autre partie prenante à qui ils doivent signaler tout soupçon de fraude, gaspillage ou détournement concernant les ressources ou les biens du projet?	Oui, les règles sont indiquées dans le Manuel des Procédures Administratives et Financières	A' répéter pour l'UEP du PAPAC une fois en place
5.19	Les politiques et les procédures définissent-elles clairement les conflits d'intérêts et les transactions entre parties liées (réels ou apparents) et prévoient-elles des mesures destinées à protéger l'organisation?	Oui (voir 5.18)	A' répéter pour l'UEP du PAPAC une fois en place

5.20	Existe-t-il des contrôles sur l'établissement des états de paie, et les changements apportés aux états de paie sont-ils dûment autorisés?	Oui (voir 5.18)	A' répéter pour l'UEP du PAPAC une fois en place
6.	Rapports et suivi		
6.1	Le système de reddition de comptes doit-il être adapté pour permettre l'établissement de rapports sur les composantes du projet?	Dans l'UEP PAPAFA les données financières des rapports semestriels sont souvent incompatibles avec les données comptables telles que préparées indépendamment par chaque filière, sans aucun contrôle ou intégration des données de la comptabilité centrale. Ainsi l'UEP actuelle ne fait pas de contrôle entre les données comptables et celles fournies par les filières.	Sur la base de l'expérience du PAPAFA et si applicable, il sera approprié pour le PAPAC, en phase de préparation des rapports annuels et semestriels, que toutes les unités du programme travaillent de façon concertée. La cellule de l'UEP fournira toutes les données financières et comptables à chaque unité et à la cellule de S&E qui fera une analyse des données. L'UCP s'assurera de vérifier l'exactitude de toutes les données avant que les rapports soient envoyés au FIDA.
6.2	Le projet a-t-il établi les responsabilités en matière de rapports sur la gestion financière, spécifiant quels sont les rapports exigés, et quelles doivent en être la teneur et la fréquence?	Oui, les différentes responsabilités sont établies pour l'UEP du PAPAFA	A répéter pour l'UEP du PAPAC une fois en place
6.3	Quelle est la fréquence de l'établissement des états financiers? Les rapports sont-ils élaborés en temps voulu pour être utiles à la prise de décisions?	Semestrielle, ils sont soumis avec des retards pour le PAPAFA	Suivi budgétaire à instituer dès le démarrage (y compris utilisation mensuelle pour le pilotage du projet)
6.4	Les rapports financiers font-ils la comparaison entre les dépenses effectives et les allocations budgétisées et programmées?	Oui, lesdites comparaisons sont effectuées	Pour le PAPAC cette comparaison devra être rendue possible automatiquement par le paramétrage correct du logiciel comptable

Sujet		Réponse	Observations
6.5	Les rapports financiers sont-ils produits directement par le système informatique de comptabilité, par des feuilles de calcul ou par d'autres moyens?	Non, pour le PAPAFA ils sont produits par Excel	Pour le PAPAC ces rapports devront être directement produits par le logiciel comptable
6.6	(Si des états financiers consolidés sont nécessaires) Le système comptable est-il suffisamment équipé pour permettre la consolidation appropriée des données financières des organismes?	Ne s'applique pas	Ne s'applique pas
6.7	Le système de gestion financière est-il informatisé?	Pour le PAPAFA il est partiellement informatisé	Pour le PAPAC, la gestion financière sera complètement informatisée
6.8	Ce système est-il en mesure de produire les rapports financiers requis?	Pour le PAPAFA partiellement	Pour le PAPAC ces rapports seront produits directement à partir du logiciel comptable
6.9	Le personnel est-il correctement formé à la maintenance de ce système?	Pour le PAPAFA le Projet a reçu plusieurs formations pour atteindre un niveau de maîtrise du logiciel plutôt satisfaisant	Aucune capacité d'assistance dans le pays. Synergies à rechercher avec les autres projets FIDA utilisant TOMPRO (pays lusophones notamment).
6.10	Des systèmes adéquats de "sauvegarde" des archives financières existent-ils?	Le PAPAFA effectue un backup manuel des données approximativement chaque semaine. Ils sont aussi en train de mettre en place un système de "sauvegarde" automatique connecté avec le réseau central de l'UEP	Pour le PAPAC, il est suggérer de capitaliser l'expérience du PAPAFA et lui transférer le même système de sauvegarde
7.	Audit interne		
7.1	L'APP est-il doté d'un service d'audit interne?	Non pour le PAPAFA	Sera introduit uniquement si nécessaire (coût/opportunité)
7.2	Quelles sont les qualifications et l'expérience du personnel du service d'audit interne?	N/A voir 7.1	
7.3	À qui l'auditeur interne rend-il compte?	N/A voir 7.1	
7.4	Le service d'audit interne inscrira-t-il le projet à son programme de travail?	N/A voir 7.1	
7.5	Les conclusions de l'audit interne sont-elles suivies de mesures d'application?	N/A voir 7.1	
8.	Audit externe		
8.1	Quel est l'auditeur externe de l'organisme?	Pour le PAPAFA l'auditeur est contracté sur la base d'un Appel d'Offre International conformément aux normes du FIDA	Le PAPAC suivra le même système
8.2	L'audit externe de l'organisme subit-il des retards? Quand les rapports d'audit sont-ils publiés?	N/A – L'auditeur est un cabinet privé sur TdR bien définis et approuvés par le FIDA. Les rapports d'audit sont généralement	Le PAPAC suivra le même système

		soumis dans les délais prévus	
8.3	L'audit externe de l'organisme respecte-t-il les normes internationales d'audit?	Oui, pour le PAPAFA	A appliquer aussi au PAPAC
8.4	<p>D'importants problèmes de responsabilité ont-ils été signalés dans les rapports d'audit des trois dernières années?</p> <p>Des problèmes ont-ils été constatés dans les précédents rapports d'audit concernant le fonctionnement des comptes d'avances temporaires ou l'utilisation des procédures relatives aux ED du projet?</p>	<p>Non pour le PAPAFA</p> <p>L'observation la plus récurrente pour le PAPAFA concerne le recours à des préfinancements entre les deux comptes dédiés (prêt FIDA et don FIDA)</p>	<p>N/A pour le PAPAC</p> <p>Il est recommandé pour le PAPAC d'éviter le recours aux préfinancements. Par contre, le FIDA devra bien déterminer le montant de l'avance initial du PAPAC de façon adéquat et en fonction aux nécessités effectives du Projet en terme d'implémentation d'activités.</p>
8.5	Les comptes du projet seront-ils audités par l'auditeur de l'organisme ou par un autre auditeur?	Voir 8.1 et 8.2	
8.6	Le projet a-t-il établi un mandat acceptable pour son audit annuel?	Voir 8.1 et 8.2	

CADRE D'ÉVALUATION DES RISQUES FIDUCIAIRES

Objet du contrôle	Objectif clé	Contrôles essentiels
Organisme d'exécution	S'assurer que les dispositions relatives à l'exécution du projet prévoient (ou prévoiront) un contrôle adéquat des finances du projet.	L'EGF vérifie que les systèmes financiers sont suffisamment robustes et donc utilisables pour la gestion et l'administration des finances du projet.
Personnel	S'assurer que le personnel sera suffisant en nombre, compétences, qualifications et expérience.	Organigramme, Postes pourvus/vacants, Qualifications/expérience, Descriptions de poste, formations dispensées.
Budgétisation	Veiller à ce qu'un système approprié de budgétisation soit en place	Capacité de planification des activités et de la trésorerie. Systèmes de contrôle budgétaire? Capacité d'administration du PTAB?
Flux de fonds et décaissement	Garantir que le produit du prêt/don sera utilisé aux fins prévues.	Comptes bancaires – la Banque centrale ou les banques commerciales sont-elles fiables? Procédures de décaissement Participation des ONG/organisations communautaires au processus de décaissement. Suivi des flux de fonds en aval, documentation?
Contrôles internes	Veiller à ce que les fonds du prêt/don parviennent aux bénéficiaires visés	Preuve que les fonds sont parvenus aux bénéficiaires visés. Manuels et règles de GF sur l'utilisation des fonds.
Systèmes, principes et procédures comptables	Garantir qu'un système efficace de gestion financière est en place de manière que toutes les opérations financières soient dûment autorisées et exécutées suivant des procédures définies.	<ul style="list-style-type: none"> ■ Des principes et procédures financiers appropriés sont codifiés et appliqués. ■ Un système financier efficace est en place et sa maintenance est effectuée en temps voulu. ■ Un système robuste d'allocations et de contrôles budgétaires est en place. ■ Les systèmes de paiement sont sains et soumis à un "contrôle interne" rigoureux. ■ Des dispositions appropriées concernant la trésorerie et les opérations bancaires sont en place pour réduire au minimum les risques de détournement de fonds du projet. ■ Les actifs créés par le projet seront enregistrés dans les documents financiers de l'organisme. ■ Les actifs seront entretenus de façon à en assurer la pérennité.
Rapports et suivi	S'assurer que des rapports exhaustifs et exacts seront établis dans les délais prescrits.	Les systèmes sous-jacents aux opérations permettent d'établir des rapports financiers exacts, dans les délais prescrits (aux fins de contrôle budgétaire), par exemple: grand livre, registre des marchés.
Audit interne	Vérifier qu'il existe une fonction AI forte, veillant à la conformité.	Une unité AI dotée du personnel nécessaire est en place. (par exemple, nombre de personnes qualifiées, expérimentées et formées).

		Programme d'audit exhaustif. Rapports d'audit disponibles.
Audit externe	Garantir que les comptes du projet seront audités conformément à des normes agréées par le FIDA.	Les dispositions prévues satisfont aux exigences du FIDA <input type="checkbox"/> Auditeur "approuvé" <input type="checkbox"/> Les rapports d'audit seront présentés dans un délai de 6 mois à compter de la fin de l'année.

EXEMPLE DE MANDAT À L'INTENTION DU SPÉCIALISTE EN GESTION FINANCIÈRE

Note – *Le mandat ci-dessous décrit à titre indicatif les tâches normalement à accomplir aux fins d'évaluation de la gestion financière (EGF) – il s'agit d'un guide, que le responsable financier de CFS adaptera en fonction des circonstances spécifiques de chaque projet.*

Deux options sont présentées, selon que l'organisme d'exécution existe déjà ou qu'il doit être créé. Le responsable financier retiendra l'option appropriée:

Option 1 – L'agent principal d'exécution du projet ou l'UEP existe déjà et est opérationnel

Partie intégrante de l'élaboration du projet, une EGF de (nom de l'APP ou de l'UEP) est requise par le FIDA afin de garantir que les capacités de gestion financière sont suffisamment robustes pour permettre la bonne exécution du projet proposé ou qu'elles peuvent être renforcées.

Objectif

Garantir que les dispositions relatives à la gestion financière mises en place pour assurer la gestion et le contrôle des finances du projet satisfont aux obligations fiduciaires du FIDA.

Approche et méthodologie

Pour la description détaillée des procédures à mettre en œuvre, le SGF se reportera à la "Note d'orientation concernant l'évaluation de la gestion financière au stade de la conception" du FIDA.

Tâches essentielles:

Le SGF a pour mission:

- 1) De déterminer l'organisation, l'organisme ou l'unité qui doit être l'objet principal de l'évaluation.
- 2) De se fonder sur le QEGF du FIDA (appendice III) pour la collecte des informations pertinentes, et l'évaluation des points forts et des points faibles des systèmes de gestion financière, de contrôle interne et de reddition de comptes qui s'appliqueront à la gestion financière et à l'administration des fonds du projet.
- 3) De recenser les risques dus à des carences importantes, et de formuler des recommandations concrètes pour améliorer les fonctions de gestion financière et/ou la dotation en personnel nécessaire à l'exécution des opérations financières, de manière à atténuer ces risques.
- 4) D'examiner les dispositions en matière d'audit externe afin de garantir qu'elles satisfont aux obligations fiduciaires du FIDA.
- 5) De remplir le *tableau récapitulatif de l'évaluation des risques fiduciaires au stade de la conception* (appendice II). Le SGF doit fonder ses conclusions sur l'organigramme final, après application de toute mesure d'atténuation prévue, et s'assurer que l'EGFP reçoive copie de la documentation pertinente, car il pourrait être nécessaire de l'insérer dans l'accord de financement (par exemple,

comme condition préalable de décaissement), afin d'avoir la confirmation que la structure effective de l'UEP est bien identique à celle qui a été examinée.

- 6) De déterminer les besoins de trésorerie du projet, et de recommander des mécanismes appropriés concernant les flux de fonds ainsi que le calendrier de décaissement.
- 7) D'établir le projet de plan de supervision de la GF.
- 8) De rédiger le rapport d'EGF récapitulant les constatations.
- 9) De fournir les informations détaillées nécessaires à la rédaction de la section du rapport de conception du projet relative à la gestion financière.

Option 2 – l'UEP n'existe pas ou n'est pas encore opérationnelle

Objectif

Garantir que les dispositions relatives à la gestion financière qui seront mises en place pour assurer la gestion et le contrôle des finances du projet satisferont aux obligations fiduciaires du FIDA.

Approche et méthodologie

Pour la description détaillée des procédures à mettre en œuvre, le SGF se reportera à la "Note d'orientation concernant l'évaluation de la gestion financière au stade de la conception" du FIDA.

Tâches essentielles

Note: *Les systèmes de gestion financière seront inexistants au moment où l'EGF devra être exécutée. Le SGF devra donc évaluer les dispositions relatives à la gestion financière qu'il est prévu de mettre en place.*

Il aura pour mission:

- 1) De déterminer l'organisation, l'organisme ou l'unité qui sera l'objet principal de l'évaluation (en général, l'UEP prévue).
- 2) D'examiner l'organigramme établi par l'emprunteur, afin d'évaluer si la structure prévue est appropriée en ce qui concerne les dispositions relatives à la gestion financière du projet, et si des capacités et des ressources suffisantes seront mises en place pour gérer les aspects financiers du processus d'exécution du projet. Le QEGF du FIDA (appendice III) sera utilisé comme base d'une approche structurée ainsi que la liste des questions posées, de manière à recenser tous les sujets à prendre en considération dans l'élaboration des dispositions relatives à la gestion financière.
- 3) De jouer un rôle proactif dans l'élaboration de l'organigramme en formulant des observations constructives sur les plans initiaux.
- 4) De recenser les risques dus à des carences importantes, et de formuler des recommandations concrètes pour améliorer les fonctions de gestion financière et/ou la dotation en personnel nécessaire à l'exécution des opérations financières, de manière à atténuer ces risques.
- 5) D'examiner les dispositions en matière d'audit externe afin de garantir qu'elles satisfont aux obligations fiduciaires du FIDA.
- 6) De remplir le *tableau récapitulatif de l'évaluation des risques fiduciaires au stade de la conception* (appendice II).

- 7) De déterminer les besoins de trésorerie du projet, et de recommander des mécanismes appropriés concernant les flux de fonds ainsi que le calendrier de décaissement.
- 8) D'établir le projet de plan de supervision de la GF.
- 9) De rédiger le projet de rapport de l'EGF récapitulant les constatations. (Le SGF doit fonder ses conclusions sur l'organigramme final, après application de toute mesure d'atténuation prévue, et s'assurer que le CPP reçoive copie de la documentation pertinente, car il pourrait être nécessaire de l'insérer dans l'accord de financement (par exemple, comme condition préalable de décaissement), afin d'avoir la confirmation que la structure effective de l'UEP est bien identique à celle qui a été examinée).
- 10) De fournir les informations détaillées nécessaires à la rédaction de la section du rapport de conception du projet relative à la gestion financière.

Note

Ces tâches doivent être exécutées en conformité avec les directives et procédures pertinentes du FIDA, par un consultant ayant une expérience appropriée de "la gestion financière et de l'évaluation".

Appendice 8: Passation des marchés

Règles nationales

La réglementation nationale est définie formellement dans la loi 8/2009 (Diario da Republica, du 26/08/09, n° 54) portant approbation du Règlement des marchés et contrats publics (RLCP : Regulamento das Licitações e Contratações Publicas). Le Manuel de Procédures (MPRLCP) pour application du Règlement a été édité par le Ministère des Finances et explicite les modalités du « régime général » des marchés publics de biens, travaux et services.

Dans son paragraphe 1.3, le Manuel établit cependant un « régime spécial » qui concerne les acquisitions relevant : (i) de l'application d'un traité international, ou (ii) d'un projet disposant de financement de la part d'agences de coopération ou d'institutions financières internationales, lorsque les dispositions spéciales à prendre sont expressément contenues dans l'accord de financement.

L'application de normes et procédures distinctes ne dispense pas les agents publics d'appliquer les normes et procédures nationales (du régime général) qui ne sont pas en contradiction avec les normes particulières (du régime spécial en question).

Dispositions relatives au Projet

Transfert des actifs du PAPAFPA au PAPAC

Le Gouvernement a manifesté son accord pour que les véhicules et équipements inscrits à l'inventaire du PAPAFPA et en état normal de fonctionnement lors de l'achèvement de ce projet, soient transférés au PAPAC. Le Gouvernement prendra un arrêté en ce sens, le plus tôt possible après la signature de l'accord de financement PAPAC. La prise de cet arrêté constituera une condition d'entrée en vigueur du financement FIDA destiné au PAPAC. L'effectivité de ce transfert sera vérifiée lors de la première mission de supervision du PAPAC.

Méthodes de passation de marchés

Hormis les accords passés avec chaque coopérative (voir Appendice 5 et dispositions spécifiques ci-dessous) le projet ne prévoit pas la passation de marchés de montants importants (supérieurs à 100 000 \$EU). Du fait de la petite taille du pays, de son insularité, du nombre limité ou de l'inexistence de fournisseurs nationaux pour chaque type de bien ou services, les procédures les plus ouvertes d'appel à la concurrence offrent un potentiel de bénéfices moins important que dans d'autres contextes, voire inexistant et l'insularité en accroît les délais d'exécution.

Pour dépasser cette contrainte, le PAPAC misera, sur les dispositions générales suivantes pour les achats de biens :

- i. le projet pourra faire recours à une Institution des Nations Unies pour les achats de véhicules et équipements disponibles couramment auprès de ce type de fournisseur (marchés d'un montant égal ou supérieur à 25 000 \$EU) ;
- ii. la méthode « d'achats au meilleur prix sur le marché international » (au moins 3 cotations dont au moins 2 de fournisseurs internationaux) sera utilisée pour les marchés d'un montant égal ou supérieur à 10 000 \$EU ou les marchés d'un montant inférieur pour des biens qui ne seraient pas disponibles sur le marché national ;
- iii. la méthode d'Achat au meilleur prix sur le marché national (au moins trois cotations pouvant toutes provenir de fournisseurs établis dans le pays) sera utilisée pour les marchés d'un montant inférieur à 10 000 \$EU ;
- iv. les achats de biens disponibles sur le marché national et d'une valeur inférieure à 1000 \$EU pourront être réalisés sans procédure particulière. Il est cependant toujours recommandé de consulter si possible au moins trois fournisseurs ;

- v. des achats de gré à gré pour du matériel ou des équipements destinés à des tests ou des expérimentations (matériel de micro-irrigation notamment).

Pour les achats de services, la méthode utilisée de façon générale sera la sélection basée sur la qualité et le coût. Les procédures pourront être totalement ouvertes ou sur listes restreintes. Le FIDA pourra autoriser la passation de marchés négociés de gré à gré notamment pour contribuer à la prise en charge de coûts d'intervention de partenaires directs des organisations de producteurs ou lorsque des prestations annuelles s'inscriront dans une logique de plus long terme (par exemple les contrats avec les organismes de certification (« bio », « flo », etc.) sont négociés annuellement mais ces organismes doivent pouvoir s'appuyer sur une connaissance de moyen terme des conditions de production et de commercialisation).

Le personnel recruté par le Projet sera sélectionné selon des procédures transparentes et objectives. Les appels à candidatures seront publiés avec une antécédence suffisante dans les médias nationaux. Les analyses des candidatures seront réalisées par une commission acceptable par le FIDA. Les procès-verbaux de cette commission ainsi que les CV et références de l'ensemble des candidats ayant présenté des dossiers administrativement recevables et les propositions de contrats seront, pour l'ensemble du personnel administratif, technique et de direction, soumis à l'examen préalable du FIDA.

Examen préalable par le FIDA

Les seuils d'examen préalable utilisés dans le cadre du PAPAFA sont présentés dans le Tableau 10. Ils seront reconduits dans le cadre du PAPAC .

Tableau 10 : PAPAFA Seuils d'examen préalable par le FIDA

CATEGORIE	VALEUR
<i>Biens et Services</i>	> = 5 000 USD
<i>Marchés d'entente directe</i>	toujours
<i>Travaux</i>	> = 10 000 USD
<i>Marché d'entente directe p/travaux</i>	toujours
<i>Consultants</i>	> = 5 000 USD
<i>Contrat gré à gré p/ consultant</i>	toujours

Autres dispositions générales

Tous les documents d'appel à concourir, contrats et avis publiés dans les médias relatifs au projet devront mentionner le rôle du FIDA et/ou des autres bailleurs de fonds.

Dispositions spécifiques

Conventions et contrats passés avec les Organisations de Producteurs

Les conventions et contrats passés entre le PAPAC et les Organisations de Producteurs seront négociés de gré à gré. Lorsque ce type de marché, entre le Projet et une organisation de producteurs, prévoira l'utilisation de ressources du Projet par l'OP pour l'achat de biens et services, ou le recrutement de personnel, l'OP mettra en œuvre les procédures prévues dans les dispositions générales ci-dessus. Ces conventions et contrats devront prévoir des dispositions conformes avec les modalités définies par le FIDA en matière de passation de marchés avec la participation de la communauté.

Les coopératives pourront sous-traiter de gré à gré aux associations de producteurs ou à des groupes informels issus des membres des coopératives et/ou associations et sur la base de coûts paramétriques et/ou unitaires validés par le projet, des travaux à haute intensité de main d'œuvre (trouaison, défrichement, etc.) ou l'achat de matériel végétal (plants greffés par exemple).

Les coopératives tiendront une comptabilité permettant la traçabilité totale des fonds du Projet. Ces éléments et les justificatifs originaux sont tenus à la disposition des auditeurs mandatés par le Projet, le Gouvernement, le FIDA ou tout autre bailleur de fonds contribuant au PAPAC.

Infrastructures

Les dispositions prévues dans le Manuel de Procédures du FIC (voir Appendice 13), déjà approuvé par le FIDA dans le cadre du PAPAFA, seront utilisées pour l'ensemble des infrastructures réalisées avec l'appui du Projet. Les modifications apportées à ce manuel devront avoir reçu l'ANO du FIDA.

Annexe 1 : Ebauche de Plan de Passation de Marchés (PPM)

PROJET D'APPUI A LA PETITE AGRICULTURE COMMERCIALE (PAPAC) Plan de Passation de Marché (PPM) Initial																	
DATE D'ACTUALISATION: février 2014																	
FOURNITURES/EQUIPEMENTS						LISTES ET SPECIFICATION TECHNIQUES		DOSSIER D'APPEL D'OFFRES(D.A.O)			EVALUATION DES OFFRES			EXECUTION DU MARCHÉ			observation
Description	Lot/Q.té	Appel d'offres n°	Montant estimatif en usd	Methode de passation de Marchés	Prévision Réalisation	Service responsable	Date de dépôt	Date d'envoi au FIDA	Date de non objection par FIDA	Date publication de l'avis d'AO	Date d'ouverture des plis	Date de signature du rapport	Date de non objection du FIDA	Montant total du contrat	Date de signature du contrat	Date d'achèvement des	
Motos 125 CC (Coops)	14			CFENI	Prévue	CECAQ 11 CECAB CECAFE	01/04/2015	07/04/2015	25/04/2015	30/04/2015	30/05/2015	03/06/2015	20/06/2015		25/06/2015		
Vehicules 4x4 (Coops)	2			CFENI	Prévue	CECAQ 11 et CECAFEB	01/04/2015	07/04/2015	25/04/2015	30/04/2015	30/05/2015	03/06/2015	20/06/2015		25/06/2015		
Tracteur (Coops)	1			CFENI	Prévue	CECAB	01/04/2015	07/04/2015	25/04/2015	30/04/2015	30/05/2015	03/06/2015	20/06/2015		25/06/2015		
Citerne (Coops)	1			CFENI	Prévue	CECAB	01/04/2015	07/04/2015	25/04/2015	30/04/2015	30/05/2015	03/06/2015	20/06/2015		25/06/2015		
Séchoirs Thermiques (Coops)	2			CFENI	Prévue	CECAQ	01/04/2015	07/04/2015	25/04/2015	30/04/2015	30/05/2015	03/06/2015	20/06/2015		25/06/2015		
Vehicules 4x4 (UEP) (1)	6			Nations Unies/CFENI	Prévue	UEP	01/04/2015	07/04/2015	25/04/2015	30/04/2015	30/05/2015	03/06/2015	20/06/2015		25/06/2015		
Ordinateurs				CFEN	Prévue	UEP	01/04/2015	07/04/2015	25/04/2015	30/04/2015	30/05/2015	03/06/2015	20/06/2015		25/06/2015		
Imprimantes				CFEN	Prévue	UEP	01/04/2015	07/04/2015	25/04/2015	30/04/2015	30/05/2015	03/06/2015	20/06/2015		25/06/2015		
équipement de bureau				CFEN	Prévue	UEP	01/04/2015	07/04/2015	25/04/2015	30/04/2015	30/05/2015	03/06/2015	20/06/2015		25/06/2015		
Equipements divers				AD	Prévue	UEP	01/04/2015	07/04/2015	25/04/2015	30/04/2015	30/05/2015	03/06/2015	20/06/2015		25/06/2015		
Logiciel TOMPRO	1			CFEL	Prévue	UEP	01/04/2015	07/04/2015	25/04/2015	30/04/2015	30/05/2015	03/06/2015	20/06/2015		25/06/2015		
Mobiliers				AD	Prévue	UEP	01/04/2015	07/04/2015	25/04/2015	30/04/2015	30/05/2015	03/06/2015	20/06/2015		25/06/2015		
scanneur				AD	Prévue		01/04/2015	07/04/2015	25/04/2015	30/04/2015	30/05/2015	03/06/2015	20/06/2015		25/06/2015		
photocopieurs				AD	Prévue	UEP	01/04/2015	07/04/2015	25/04/2015	30/04/2015	30/05/2015	03/06/2015	20/06/2015		25/06/2015		
climatiseurs				AD	Prévue	UEP	01/04/2015	07/04/2015	25/04/2015	30/04/2015	30/05/2015	03/06/2015	20/06/2015		25/06/2015		
téléphone fax				AD	Prévue	UEP	01/04/2015	07/04/2015	25/04/2015	30/04/2015	30/05/2015	03/06/2015	20/06/2015		25/06/2015		
matériel audio visuel				AD	Prévue	UEP	01/04/2015	07/04/2015	25/04/2015	30/04/2015	30/05/2015	03/06/2015	20/06/2015		25/06/2015		
Kits Micro Irrigation pour tests (2)	50		5 000.00	AD	Prévue	UEP	01/04/2015	07/04/2015	25/04/2015	30/04/2015	30/05/2015	03/06/2015	20/06/2015		25/06/2015		
Kits Micro Irrigation (micro tubes) pour diffusion (3)	100		10 000.00	AD	Prévue	UEP	01/04/2015	07/04/2015	25/04/2015	30/04/2015	30/05/2015	03/06/2015	20/06/2015		25/06/2015		
				AD	Prévue	UEP	01/04/2015	07/04/2015	25/04/2015	30/04/2015	30/05/2015	03/06/2015	20/06/2015		25/06/2015		
				AD	Prévue	UEP	01/04/2015	07/04/2015	25/04/2015	30/04/2015	30/05/2015	03/06/2015	20/06/2015		25/06/2015		
1/ Si nécessaire (à arbitrer en fonction de l'Etat du parc PAPAFPA transmis au PAPAC) 2/ Destinés aux tests donc plusieurs achats de gré à gré (1 fournisseur par type de matériel) pour de petites quantités de chaque type de matériel 3/ Technologie disponible seulement auprès d'un seul fournisseur (IDE) prévoir Kits de 20m², 100 m², 200 m² et 500m² (écartement 2 m entre rampes pour les poivriers) Abréviations : A.D Achat direct A.O.I.O Appel d'offre international Ouverte A.C.I.R Appel à la concurrence Internationale Restreint C.F.E.N.I Consultation de Fournisseurs à l'échelon national ou International P.F.S.A. Procédure FIDA pour les services d'AT et de Consultant																	

São Tomé e Príncipe
Projet d'Appui à la Petite Agriculture Commerciale
Document de Conception de Projet
Appendice 8: Passation des marchés

PROJET D'APPUI A LA PETITE AGRICULTURE COMMERCIALE (PAPAC)																			
Plan de Passation de Marché (PPM) initial																			
DATE D'ACTUALISATION: fevrier 2014																			
SERVICES DE CONSULTANTS					TERMES DE REFERENCE		DEMANDE DE MANIFESTATION		DEMANDE DE PROPOSITION		EVALUATION TECHNIQUE ET FINANCIERE			PROJECT DE CONTRAT		EXECUTION DU CONTRAT			
Description	Mode sélection	Service responsable	Montant estimatif en usd	Prévision Réalisation	Demande non objection	Date de reception non objection	Date publication	Date de Short list	Date de non objection	Date de Transmission aux candidats non objection du FIDA	Data ouverture offres	Repport d'evaluation	Data de non objection	Demande non objection	Date de non objection	Montant du contrat	Date de signature	Date de Rapport	
GESTION DU PROGRAMME (GP)																			
Conventions triennales et contrats annuels avec les cooperatives	gré à gré	UEP PAPAFPA		Prévue	01/01/2015	15/01/2015		25/01/2015	05/02/2015	10/02/2015	15/02/2015	20/02/2015	05/03/2015	15/03/2015	25/03/2015		01/04/2015		
Assistance Technique locale informatique	C.F.E.N	UEP		Prévue	10/04/2015	20/04/2015	25/04/2015	25/05/2015	10/06/2015	15/06/2015	15/06/2015	20/06/2015	30/06/2015	05/07/2015	10/07/2015		15/07/2015		
Audit annuel	A.C.I.R	UEP	21 000.00	Prévue	01/11/2015	15/11/2015	20/11/2015	20/12/2015	05/01/2016	10/01/2016	10/01/2016	15/01/2016	01/02/2016	10/02/2016	20/02/2016		28/02/2016		
Etude socio economique	P.F.S.A.C ou M.D.	UEP/S&E		Prévue	01/11/2015	15/11/2015	20/11/2015	20/12/2015	05/01/2016	10/01/2016	10/01/2016	15/01/2016	01/02/2016	10/02/2016	20/02/2016		28/02/2016		
AT CT Conseil Agricole	P.F.S.A.C	UEP/S&E		Prévue	10/04/2015	20/04/2015	25/04/2015	25/05/2015	10/06/2015	15/06/2015	15/06/2015	20/06/2015	30/06/2015	05/07/2015	10/07/2015		15/07/2015		
Location bureaux (ST & P)	A.D.	UEP / AF		Prévue	01/01/2015	15/01/2015		25/01/2015	05/02/2015	10/02/2015	15/02/2015	20/02/2015	05/03/2015	15/03/2015	25/03/2015		01/04/2015		
Audits des coopératives	C.F.E.N	Coops		Prévue	01/11/2015	15/11/2015	20/11/2015	20/12/2015	05/01/2016	10/01/2016	10/01/2016	15/01/2016	01/02/2016	10/02/2016	20/02/2016		28/02/2016		
assurances	C.F.E.N	UEP PAPAFPA																	

Appendice 9: Coût et financement du projet

Principales hypothèses

Le taux interne d'inflation a été estimé à 4% pendant l'ensemble de la durée du Projet (projection FMI 2013 pour 2014 et années suivantes) et le taux international à 2%.

Le Dobras santoméen étant à parité fixe avec l'Euro, le taux de change a été estimé sur la base d'une parité stable à moyen terme entre le \$EU et l'Euro de 1,30 \$EU/€.

Les imprévus physiques ont été estimés à 5%.

La TVA n'a pas été introduite à São Tomé mais il existe un impôt sur la consommation interne d'un taux de 15% (équivalent à 13% du TTC) pour la plupart des biens courants (des taux plus importants frappent les boissons et tabacs, les produits pétroliers, les véhicules d'occasion, les produits de luxe) et de 5% sur les prestations de service.

Les importations sont soumises à des taxes douanières et des frais administratifs (1% de la valeur CAF). Il existe trois niveaux de taxe :

- i. 5% pour les matières premières, outillage, matériel agricole, intrants, etc. ;
- ii. 10% pour les biens de consommation intermédiaire (dont véhicules neufs) ;
- iii. 20% pour les biens de consommation finale, les véhicules d'occasion etc. (une surtaxe est en outre appliquée à certains véhicules d'occasion anciens).

Les paramètres utilisés pour le COSTAB sont présentés dans le tableau ci-dessous.

Tableau 11 : Contenu en taxes des coûts TTC

	Impôt sur la consommation	Taxes douanières	Contenu en taxes du TTC	Taxes douanières / taxes totales
Produit local	15%	0%	13%	
Classe I	15%	5%	17%	25%
Classe II	15%	10%	20%	40%
Classe 3	15%	20%	26%	57%
Diesel	60%	45%	51%	43%
Essence	130%	90%	69%	41%
Services	5%		5%	

Il est estimé que la contribution du Gouvernement sera limitée à la compensation des taxes générées par le Projet. Les exonérations obtenues formellement seront comptabilisées comme composante de cette contribution.

Appendice 1 : Tableaux de synthèse des coûts du projet en '000 USD

São Tomé e Príncipe
 Projet d'Appui à la Petite Agriculture Commerciale (PAPAC)
Disbursement Accounts by Finance rs
 (US\$ '000)

	The Govern ment		FIDA		AFD		Bénéficiaire s		Financial Gap		Total		For.	Local	Dutie s &
	Am ount	%	Am ount	%	Am ount	%	Am ount	%	Am ount	%	Am ount	%	Exch.	(Excl. Taxe s)	Taxe s
Infrastructures rurales	85	13.0	221	33.8	38	5.8	114	17.4	196	30.0	653	6.6	-	568	85
Equipements	234	19.9	593	50.5	46	3.9	168	14.4	133	11.3	1 174	11.9	710	230	234
Etudes et assistance technique	12	1.2	416	40.3	603	58.5	-	-	-	-	1 031	10.5	783	236	12
Formations	15	9.4	145	90.6	-	-	-	-	-	-	159	1.6	-	145	15
Prestations de services /a	469	13.0	2 258	62.6	19	0.5	586	16.2	275	7.6	3 608	36.6	914	2 225	469
Personnel	-0	-	2 185	75.3	-	-	179	6.2	536	18.5	2 900	29.4	-	2 900	-
Coûts de fonctionnement /b	101	30.9	185	56.2	-	-	-	-	43	13.0	328	3.3	215	12	101
tal PROJECT COSTS	917	9.3	6 002	60.9	706	7.2	1 047	10.6	1 183	12.0	9 854	100.0	2 622	6 316	917

conventions mises en oeuvre par les coopératives

São Tomé e Príncipe
Projet d'Appui à la Petite Agriculture Commerciale (PAPAC)
Components by Financiers
(US\$ '000)

	The Government		FIDA		AFD		Bénéficiaires		Financial Gap		Total		For.	Local	Duties &
	Amount	%	Amount	%	Amount	%	Amount	%	Amount	%	Amount	%	Exch.	(Excl. Taxes)	Taxes
A. Développement des plantations															
1. Plantations /a	236	8.2	1 114	38.6	19	0.7	764	26.5	752	26.1	2 885	29.3	294	2 355	236
B. Consolidation des Organisations de Producteurs															
1. Infrastructures rurales	119	10.0	686	57.3	46	3.8	109	9.1	237	19.8	1 198	12.2	79	999	119
2. Organisation et Gestion /b	229	11.8	1 142	58.6	376	19.3	56	2.9	145	7.4	1 948	19.8	992	727	229
3. Cadre commun /c	42	4.5	608	65.4	265	28.5	-	-	15	1.6	930	9.4	488	400	42
Subtotal	391	9.6	2 436	59.8	687	16.9	165	4.0	397	9.7	4 076	41.4	1 559	2 126	391
C. Interventions nouvelles															
1. Micro-irrigation	82	12.4	452	68.6	-	-	113	17.1	12	1.9	659	6.7	321	256	82
2. Elevage	32	16.1	151	75.7	-	-	4	2.2	12	5.9	200	2.0	67	100	32
Subtotal	114	13.3	603	70.2	-	-	117	13.7	24	2.8	859	8.7	388	356	114
D. Administration et suivi-évaluation															
1. Coordination, administration	146	9.5	1 389	90.5	-	-	-	-	-	-	1 535	15.6	291	1 099	146
2. Suivi-évaluation	30	6.0	460	92.0	-	-	-	-	10	2.0	500	5.1	90	380	30
Subtotal	176	8.7	1 849	90.9	-	-	-	-	10	0.5	2 035	20.7	380	1 479	176
Total PROJECT COSTS	917	9.3	6 002	60.9	706	7.2	1 047	10.6	1 183	12.0	9 854	100.0	2 622	6 316	917

\a Densification et extensions

\b technique, opérationnelle, administrative et financière

\c institutionnel, commercial

São Tomé e Príncipe
Projet d'Appui à la Petite Agriculture Commerciale (PAPAC)
Expenditure Accounts by Financiers
(US\$ '000)

	The Government		FIDA		AFD		Bénéficiaires		Financial Gap		Total		For.	Local	Duties &
	Amount	%	Amount	%	Amount	%	Amount	%	Amount	%	Amount	%	Exch.	(Excl. Taxes)	Taxes
I. Investment Costs															
A. Développement des plantations /a															
1. Mise en oeuvre															
Formation planteurs	11	13.0	61	72.9	-	-	-	-	12	14.1	84	0.9	-	73	11
B. Consolidation des OP															
1. Infrastructures Rurales															
Autres post récolte /b	3	13.0	18	69.6	-	-	4	17.4	-	-	26	0.3	-	22	3
2. Organisation et gestion															
a. Equipements et matériel															
Transformation	18	20.0	72	80.0	-	-	-	-	-	-	90	0.9	67	5	18
Subtotal	21	18.4	90	77.7	-	-	4	3.9	-	-	116	1.2	67	27	21
C. UGP															
1. Travaux	172	13.0	628	47.4	38	2.9	291	22.0	196	14.8	1 325	13.5	-	1 153	172
2. Equipements	271	19.9	658	48.3	65	4.8	178	13.1	190	14.0	1 362	13.8	808	283	271
3. Etudes	12	5.0	236	95.0	-	-	-	-	-	-	249	2.5	-	236	12
4. Assistance technique CT	-	-	99	100.0	-	-	-	-	-	-	99	1.0	99	-	-
5. Assistance Technique LT	-	-	80	11.8	603	88.2	-	-	-	-	684	6.9	684	-	-
6. Formations	15	9.4	145	90.6	-	-	-	-	-	-	159	1.6	-	145	15
7. Autres Services	166	7.8	1 396	65.5	-	-	394	18.5	177	8.3	2 133	21.6	505	1 462	166
8. Personnel	-	-	437	100.0	-	-	-	-	-	-	437	4.4	-	437	-
9. Fournitures /c	100	26.0	285	74.0	-	-	-	-	-	-	386	3.9	269	16	100
10. Fonc. Véhicules	16	51.0	15	49.0	-	-	-	-	-	-	31	0.3	15	0	16
Subtotal	753	11.0	3 980	58.0	706	10.3	863	12.6	563	8.2	6 865	69.7	2 380	3 733	753
Total Investment Costs	785	11.1	4 131	58.5	706	10.0	868	12.3	575	8.1	7 065	71.7	2 447	3 833	785
II. Recurrent Costs															
A. UGP															
1. Personnel	-0	-	1 748	71.0	-	-	179	7.3	536	21.8	2 464	25.0	-	2 464	-
2. Fonc. Véhicules	104	51.0	92	45.1	-	-	-	-	8	4.0	204	2.1	98	2	104
3. Autres fonctionnement	28	22.7	30	25.0	-	-	-	-	64	52.3	122	1.2	77	17	28
Total Recurrent Costs	132	4.7	1 871	67.1	-	-	179	6.4	608	21.8	2 789	28.3	175	2 483	132
Total PROJECT COSTS	917	9.3	6 002	60.9	706	7.2	1 047	10.6	1 183	12.0	9 854	100.0	2 622	6 316	917

\a Réhabilitation, développement, intensification

\b Bâtiments, bacs de fermentation, eau, électricité, etc.

\c TFSE

São Tomé e Príncipe
Projet d'Appui à la Petite Agriculture Commerciale (PAPAC)
Components Project Cost Summary

	(Dobras Million)			(US\$ '000)			%	% Total
	Local	Foreign	Total	Local	Foreign	Total	Foreign Exchange	Base Costs
A. Développement des plantations								
1. Plantations /a	41 873	5 043	46 916	2 263	273	2 536	11	29
Subtotal	41 873	5 043	46 916	2 263	273	2 536	11	29
B. Consolidation des Organisations de Producteurs								
1. Infrastructures rurales	18 106	1 354	19 461	979	73	1 052	7	12
2. Organisation et Gestion /b	15 367	17 017	32 384	831	920	1 751	53	20
3. Cadre commun /c	6 983	8 390	15 374	377	454	831	55	10
Subtotal	40 457	26 762	67 218	2 187	1 447	3 633	40	42
C. Interventions nouvelles								
1. Micro-irrigation	5 358	5 413	10 772	290	293	582	50	7
2. Elevage	2 169	1 179	3 349	117	64	181	35	2
Subtotal	7 527	6 593	14 120	407	356	763	47	9
D. Administration et suivi-évaluation								
1. Coordination, administration	19 656	4 924	24 580	1 062	266	1 329	20	15
2. Suivi-évaluation	6 487	1 534	8 021	351	83	434	19	5
Subtotal	26 143	6 458	32 601	1 413	349	1 762	20	20
Total BASELINE COSTS	116 000	44 855	160 855	6 270	2 425	8 695	28	100
Physical Contingencies	5 800	2 243	8 043	314	121	435	28	5
Price Contingencies	11 998	1 409	13 407	649	76	725	11	8
Total PROJECT COSTS	133 798	48 507	182 305	7 232	2 622	9 854	27	113

/a Densification et extensions

/b technique, opérationnelle, administrative et financière

/c institutionnel, commercial

São Tomé e Príncipe
Projet d'Appui à la Petite Agriculture Commerciale (PAPAC)
Expenditure Accounts Project Cost Summary

	(Dobras Million)			(US\$ '000)			%	% Total
	Local	Foreign	Total	Local	Foreign	Total	Foreign Exchange	Base Costs
I. Investment Costs								
A. Développement des plantations /a								
1. Mise en oeuvre								
Formation planteurs	1 332	-	1 332	72	-	72	-	1
B. Consolidation des OP								
1. Infrastructures Rurales								
Autres post récolte /b	444	-	444	24	-	24	-	-
2. Organisation et gestion								
a. Equipements et matériel								
Transformation	393	1 179	1 573	21	64	85	75	1
Subtotal	837	1 179	2 017	45	64	109	58	1
C. UGP								
1. Travaux	21 830	-	21 830	1 180	-	1 180	-	14
2. Equipements	9 252	13 878	23 130	500	750	1 250	60	14
3. Etudes	3 885	-	3 885	210	-	210	-	2
4. Assistance technique CT	-	1 665	1 665	-	90	90	100	1
5. Assistance Technique LT	-	11 794	11 794	-	638	638	100	7
6. Formations	2 498	-	2 498	135	-	135	-	2
7. Autres Services	26 027	8 564	34 591	1 407	463	1 870	25	22
8. Personnel	6 838	-	6 838	370	-	370	-	4
9. Fournitures /c	1 959	4 571	6 531	106	247	353	70	4
10. Fonc. Véhicules	277	256	533	15	14	29	48	-
Subtotal	72 565	40 728	113 293	3 922	2 202	6 124	36	70
Total Investment Costs	74 734	41 907	116 642	4 040	2 265	6 305	36	73
II. Recurrent Costs								
A. UGP								
1. Personnel	38 746	-	38 746	2 094	-	2 094	-	24
2. Fonc. Véhicules	1 789	1 652	3 441	97	89	186	48	2
3. Autres fonctionnement	731	1 296	2 027	39	70	110	64	1
Total Recurrent Costs	41 266	2 948	44 214	2 231	159	2 390	7	27
Total BASELINE COSTS	116 000	44 855	160 855	6 270	2 425	8 695	28	100
Physical Contingencies	5 800	2 243	8 043	314	121	435	28	5
Price Contingencies	11 998	1 409	13 407	649	76	725	11	8
Total PROJECT COSTS	133 798	48 507	182 305	7 232	2 622	9 854	27	113

\a Réhabilitation, développement, intensification
\b Bâtiments, bacs de fermentation, eau, électricité, etc.
\c TFSE

São Tomé e Príncipe
 Projet d'Appui à la Petite Agriculture Commerciale (PAPAC)
Summary of Project Cost Estimates
 (US\$ '000)

	(US\$ '000)		
	Foreign	Local	Total
A. Développement des plantations			
1. Plantations /a	273	2 263	2 536
Subtotal	273	2 263	2 536
B. Consolidation des Organisations de Producteurs			
1. Infrastructures rurales	73	979	1 052
2. Organisation et Gestion /b	920	831	1 751
3. Cadre commun /c	454	377	831
Subtotal	1 447	2 187	3 633
C. Interventions nouvelles			
1. Micro-irrigation	293	290	582
2. Elevage	64	117	181
Subtotal	356	407	763
D. Administration et suivi-évaluation			
1. Coordination, administration	266	1 062	1 329
2. Suivi-évaluation	83	351	434
Subtotal	349	1 413	1 762
Total BASELINE COSTS	2 425	6 270	8 695
Physical Contingencies	121	314	435
Price Contingencies	76	649	725
Total PROJECT COSTS	2 622	7 232	9 854

/a Densification et extensions

/b technique, opérationnelle, administrative et financière

/c institutionnel, commercial

São Tomé e Príncipe
 Projet d'Appui à la Petite Agriculture Commerciale (PAPAC)
Project Cost Summary
 (US\$ '000)

	Cost Including Contingencies	% of Total	FIDA Financing	% Financing
A. Développement des plantations				
1. Plantations /a	2 885	29.3	1 114	38.6
Subtotal	2 885	29.3	1 114	38.6
B. Consolidation des Organisations de Producteurs				
1. Infrastructures rurales	1 198	12.2	686	57.3
2. Organisation et Gestion /b	1 948	19.8	1 142	58.6
3. Cadre commun /c	930	9.4	608	65.4
Subtotal	4 076	41.4	2 436	59.8
C. Interventions nouvelles				
1. Micro-irrigation	659	6.7	452	68.6
2. Elevage	200	2.0	151	75.7
Subtotal	859	8.7	603	70.2
D. Administration et suivi-évaluation				
1. Coordination, administration	1 535	15.6	1 389	90.5
2. Suivi-évaluation	500	5.1	460	92.0
Subtotal	2 035	20.7	1 849	90.9
Total PROJECT COSTS	9 854	100.0	6 002	60.9

/a Densification et extensions

/b technique, opérationnelle, administrative et financière

/c institutionnel, commercial

São Tomé e Príncipe
Projet d'Appui à la Petite Agriculture Commerciale (PAPAC)
Project Components by Year -- Base Costs
(US\$ '000)

	Base Cost						
	2015	2016	2017	2018	2019	2020	Total
A. Développement des plantations							
1. Plantations /a	697	557	522	460	225	75	2 536
Subtotal	697	557	522	460	225	75	2 536
B. Consolidation des Organisations de Producteurs							
1. Infrastructures rurales	293	308	163	113	103	73	1 052
2. Organisation et Gestion /b	543	322	402	177	194	114	1 751
3. Cadre commun /c	226	194	197	70	73	71	831
Subtotal	1 062	824	762	359	369	257	3 633
C. Interventions nouvelles							
1. Micro-irrigation	106	69	78	120	134	75	582
2. Elevage	123	14	14	14	8	8	181
Subtotal	229	83	92	134	142	83	763
D. Administration et suivi-évaluation							
1. Coordination, administration	255	218	216	216	213	211	1 329
2. Suivi-évaluation	125	60	65	60	60	65	434
Subtotal	380	278	280	275	273	276	1 762
Total BASELINE COSTS	2 368	1 742	1 656	1 229	1 009	691	8 695
Physical Contingencies	118	87	83	61	50	35	435
Price Contingencies							
Inflation							
Local	30	78	117	146	146	131	649
Foreign	6	10	19	12	16	12	76
Subtotal Inflation	36	88	136	159	163	143	725
Devaluation	-	-	-	-	-	-	-
Subtotal Price Contingencies	36	88	136	159	163	143	725
Total PROJECT COSTS	2 523	1 917	1 875	1 449	1 222	868	9 854
Taxes	282	169	163	126	110	67	917
Foreign Exchange	865	504	563	262	270	159	2 622

/a Densification et extensions

/b technique, opérationnelle, administrative et financière

/c institutionnel, commercial

São Tomé e Príncipe
 Projet d'Appui à la Petite Agriculture Commerciale (PAPAC)
Project Components by Year -- Totals Including Contingencies
 (US\$ '000)

		Totals Including Contingencies						
		2015	2016	2017	2018	2019	2020	Total
A. Développement des plantations								
1. Plantations /a		745	617	600	549	277	96	2 885
Subtotal		745	617	600	549	277	96	2 885
B. Consolidation des Organisations de Producteurs								
1. Infrastructures rurales		313	342	188	135	127	93	1 198
2. Organisation et Gestion /b		576	349	446	205	230	142	1 948
3. Cadre commun /c		240	211	219	82	89	90	930
Subtotal		1 129	903	852	422	446	324	4 076
C. Interventions nouvelles								
1. Micro-irrigation		113	75	87	137	156	91	659
2. Elevage		131	16	16	17	10	10	200
Subtotal		244	91	103	154	166	101	859
D. Administration et suivi-évaluation								
1. Coordination, administration		272	240	245	254	259	264	1 535
2. Suivi-évaluation		133	66	74	71	73	82	500
Subtotal		405	306	320	325	332	347	2 035
Total PROJECT COSTS		2 523	1 917	1 875	1 449	1 222	868	9 854

\a Densification et extensions

\b technique, opérationnelle, administrative et financière

\c institutionnel, commercial

São Tomé e Príncipe
Projet d'Appui à la Petite Agriculture Commerciale (PAPAC)
Document de Conception de Projet (Version préliminaire soumise au QE)
Appendice 9: Coût et financement du projet

São Tomé e Príncipe Projet d'Appui à la Petite Agriculture Commerciale (PAPAC) Expenditure Accounts by Years -- Base Costs (US\$ '000)									
	Base Cost						Foreign Exchange		
	2015	2016	2017	2018	2019	2020	Total	%	Amount
I. Investment Costs									
A. Développement des plantations /a									
1. Mise en oeuvre									
Formation planteurs	14	14	14	14	8	8	72	-	-
B. Consolidation des OP									
1. Infrastructure s Rurale s									
Autres post récolte /b	24	-	-	-	-	-	24	-	-
2. Organisation et gestion									
a. Equipements et matériel									
Transformation	85	-	-	-	-	-	85	75.0	64
Subtotal	109	-	-	-	-	-	109	58.5	64
C. UGP									
1. Travaux	375	405	230	140	30	-	1 180	-	-
2. Equipements	591	138	227	117	148	29	1 250	60.0	750
3. Etudes	35	35	35	35	35	35	210	-	-
4. Assistance technique CT	10	10	10	20	20	20	90	100.0	90
5. Assistance Technique LT	213	213	213	-	-	-	638	100.0	638
6. Formations	30	15	15	30	30	15	135	-	-
7. Autres Services	422	342	357	315	295	140	1 870	24.8	463
8. Personnel	62	65	68	55	58	61	370	-	-
9. Fournitures /c	76	76	61	60	40	40	353	70.0	247
10. Fonc. Véhicules	7	7	7	3	3	3	29	48.0	14
Subtotal	1 820	1 305	1 222	775	658	343	6 124	35.9	2 202
Total Investment Costs	1 943	1 319	1 236	789	666	351	6 305	35.9	2 265
II. Recurrent Costs									
A. UGP									
1. Personnel	378	376	373	388	291	288	2 094	-	-
2. Fonc. Véhicules	31	31	31	31	31	31	186	48.0	89
3. Autres fonctionnement	16	16	16	21	21	21	110	64.0	70
Total Recurrent Costs	425	422	420	440	343	340	2 390	6.7	159
Total BASELINE COSTS	2 368	1 742	1 656	1 229	1 009	691	8 695	27.9	2 425
Physical Contingencies	118	87	83	61	50	35	435	27.9	121
Price Contingencies									
Inflation									
Local	30	78	117	146	146	131	649	-	-
Foreign	6	10	19	12	16	12	76	100.0	76
Subtotal Inflation	36	88	136	159	163	143	725	10.5	76
Devaluation	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Subtotal Price Contingencies	36	88	136	159	163	143	725	10.5	76
Total PROJECT COSTS	2 523	1 917	1 875	1 449	1 222	868	9 854	26.6	2 622
Taxes	282	169	163	126	110	67	917	-	-
Foreign Exchange	865	504	563	262	270	159	2 622	-	-

/a Réhabilitation, développement, intensification

/b Bâtiments, bacs de fermentation, eau, électricité, etc.

/c TFSE

São Tomé e Príncipe
Projet d'Appui à la Petite Agriculture Commerciale (PAPAC)
Expenditure Accounts by Years -- Totals Including Contingencies
(US\$ '000)

	Totals Including Contingencies						
	2015	2016	2017	2018	2019	2020	Total
I. Investment Costs							
A. Développement des plantations /a							
1. Mise en oeuvre							
Formation planteurs	15	16	16	17	10	10	84
B. Consolidation des OP							
1. Infrastructures Rurales							
Autres post récolte /b	26	-	-	-	-	-	26
2. Organisation et gestion							
a. Equipements et matériel							
Transformation	90	-	-	-	-	-	90
Subtotal	116	-	-	-	-	-	116
C. UGP							
1. Travaux	402	451	266	169	38	-	1 325
2. Equipements	627	150	251	132	169	34	1 362
3. Etudes	37	39	41	42	44	46	249
4. Assistance technique CT	11	11	11	22	22	23	99
5. Assistance Technique LT	225	228	231	-	-	-	684
6. Formations	32	17	17	36	38	20	159
7. Autres Services	450	377	406	370	357	172	2 133
8. Personnel	67	73	79	66	73	79	437
9. Fournitures /c	80	82	67	66	45	46	386
10. Fonc. Véhicules	7	7	7	3	3	3	31
Subtotal	1 938	1 433	1 376	907	789	423	6 865
Total Investment Costs	2 068	1 449	1 392	924	799	433	7 065
II. Recurrent Costs							
A. UGP							
1. Personnel	405	418	432	468	364	376	2 464
2. Fonc. Véhicules	33	33	34	34	35	35	204
3. Autres fonctionnement	17	17	17	23	24	24	122
Total Recurrent Costs	454	469	483	525	423	435	2 789
Total PROJECT COSTS	2 523	1 917	1 875	1 449	1 222	868	9 854

/a Réhabilitation, développement, intensification

/b Bâtiments, bacs de fermentation, eau, électricité, etc.

/c TFSE

Appendice 2 : Tableaux de coûts détaillés du Projet en '000 USD

São Tomé e Príncipe
 Projet d'Appui à la Petite Agriculture Commerciale (PAPAC)
 Table 111. Développement des plantations /a

Detailed Costs (US\$)

	Unit	Quantities						Unit Cost	Base Cost ('000)							
		2015	2016	2017	2018	2019	2020		Total	2015	2016	2017	2018	2019	2020	Total
I. Investment Costs																
A. Plantations																
Matériel végétal	Forfait								180	140	140	140	120	-		720
Phytosanitaire "bio" /b	Forfait								12	12	12	-	-	-		36
Mise en place /c	Forfait								200	170	150	100	-	-		620
Subtotal									392	322	302	240	120	-		1 376
B. Mise en oeuvre /d																
Equipement	Forfait								100	30	30	30	30	-		220
Echanges et formations	Forfait								45	45	30	30	10	10		170
Subtotal									145	75	60	60	40	10		390
Total Investment Costs									537	397	362	300	160	10		1 766
II. Recurrent Costs																
A. Personnel	Forfait								160	160	160	160	65	65		770
Total Recurrent Costs									160	160	160	160	65	65		770
Total									697	557	522	460	225	75		2 536

/a mis en oeuvre par les coopératives

/b produits et matériel (pièges, etc.) et main d'oeuvre

/c trouaison, transport des plants, mise en place, défrichement, etc

/d et accompagnement

São Tomé e Príncipe
 Projet d'Appui à la Petite Agriculture Commerciale (PAPAC)
 Table 201. Equipe Infrastructures
Detailed Costs
 (US\$)

	Unit	Quantities						Unit Cost		Base Cost ('000)						Total
		2015	2016	2017	2018	2019	2020			2015	2016	2017	2018	2019	2020	
I. Investment Costs																
A. Equipements																
1. PU 4x4 DC	U	1	-	-	-	-	-	1	35.000	35	-	-	-	-	-	35
2. Bureautique	Forfait									3	3	3	3	3	3	18
Subtotal										38	3	3	3	3	3	53
B. Perfectionnement /a	Forfait									10	-	10	-	-	-	20
Total Investment Costs										48	3	13	3	3	3	73
II. Recurrent Costs																
A. Personnel																
1. Coût																
Ingénieur GR	h.mois	24	24	24	24	24	24	144	1.500	36	36	36	36	36	36	216
Animateurs /b	h.mois	24	24	24	24	24	24	144	750	18	18	18	18	18	18	108
Subtotal										54	54	54	54	54	54	324
2. Charges patronales	Forfait									4	4	4	4	4	4	26
3. Per Diem	Forfait									2	2	2	2	2	2	9
Subtotal										60	60	60	60	60	60	359
B. Fonctionnement																
Véhicules	Forfait									5	5	5	5	5	5	30
Bureau	Forfait									5	5	5	5	5	5	30
Subtotal										10	10	10	10	10	10	60
Total Recurrent Costs										70	70	70	70	70	70	419
Total										118	73	83	73	73	73	492

\a de l'équipe

\b 2

São Tomé e Príncipe
 Projet d'Appui à la Petite Agriculture Commerciale (PAPAC)
 Table 211. Infrastructures Rurales
Detailed Costs
 (US\$)

	Unit	Quantities							Unit Cost	Base Cost ('000)						
		2015	2016	2017	2018	2019	2020	Total		2015	2016	2017	2018	2019	2020	Total
I. Investment Costs																
A. Séchoirs solaires	Forfait									50	110	50	10	-	-	220
B. Autres /a	Forfait									125	125	30	30	30	-	340
Total										175	235	80	40	30	-	560

\a magasins, centres de traitement, compostage individuel, bureaux, etc.

São Tomé e Príncipe
Projet d'Appui à la Petite Agriculture Commerciale (PAPAC)
Table 202. Appuis à l'organisation et à la gestion
Detailed Costs
(US\$)

		Quantitie s							Base Cost ('000)							
Unit		2015	2016	2017	2018	2019	2020	Total	Unit Cos t	2015	2016	2017	2018	2019	2020	Total
I. Investme nt Costs																
A. Conse il technico économ ique																
Forfait /a	Forfait									15	15	15	15	15	15	90
B. Fichiers /b	Forfait									15	15	15	15	15	15	90
C. Plans d'affaires	Forfait									1	1	1	1	1	1	6
D. Gestion administrative et financière /c	Forfait									15	15	15	15	15	15	90
E Equipe Proje t /d																
1. Ressourc e s hum aine s																
Responsable technique	h.mois	6	6	6	6	6	6	36	1.750	11	11	11	11	11	11	63
Assistant technique LT	h.an	0.5	0.5	0.5	-	-	-	1.5	160.000	80	80	80	-	-	-	240
Assistance technique CT	Forfait									25	25	25	-	-	-	75
Informaticien /e	h.mois	6	6	6	6	6	6	36	1.250	8	8	8	8	8	8	45
Agent administratif /f	h.mois	5	5	5	5	5	5	30	750	4	4	4	4	4	4	23
Subtotal										127	127	127	22	22	22	446
2. Equipe ments																
PU 4X4 DC	U	1	-	-	-	-	-	1	35.000	35	-	-	-	-	-	35
Bureautique /g	Forfait									5	5	-	-	-	-	10
Subtotal										40	5	-	-	-	-	45
Subtotal										167	132	127	22	22	22	491
Total Investment Costs										213	178	173	68	68	68	767
II. Recurre nt Costs																
A. Fonctionne ment																
Véhicules	Forfait									3	3	3	3	3	3	18
Cout de fonctionnement /h	Forfait									3	3	3	3	3	3	18
Total Recurre nt Cos ts										6	6	6	6	6	6	36
Total										219	184	179	74	74	74	803

\a à préciser

\b planteurs, parcelles, suivi-des flux physiques (outils et formations)

\c outils et formations

\d coûts partagés avec sous composante cadre commun

\e Agronome maîtrisant les bases de données

\f secrétariat, rapports

\g et divers

\h et divers

São Tomé e Príncipe
 Projet d'Appui à la Petite Agriculture Commerciale (PAPAC)
 Table 221. Renforcement des coopératives
Detailed Costs
 (US\$)

	Unit	Quantitie s						Unit Cost	Base Cost ('000)							
		2015	2016	2017	2018	2019	2020		Total	2015	2016	2017	2018	2019	2020	Total
I. Investment Costs																
A. Part. Principe /a	Forfait								20	20	20	20	20	20	20	120
B. Equipements																
Transf ormation	Forfait								61	-	-	-	-	-	-	61
Transport	Forfait								140	35	120	-	25	-	-	320
Commercialisation	Forfait								22	2	2	2	-	-	-	28
Gestion	Forfait								6	6	6	6	-	-	-	24
Subtotal									229	43	128	8	25	-	-	433
C. Echanges internationaux	Forfait								40	40	40	40	40	40	-	200
D. Formations																
Personnel technique	Forfait								5	5	5	5	5	5	-	25
Elus et personnel de gestion	Forfait								10	10	10	10	10	10	-	50
Subtotal									15	15	15	15	15	15	-	75
E. Audits annuels /b	Forfait								20	20	20	20	20	20	20	120
T ital									324	138	223	103	120	40	-	948

/a Suivi des associations de Principe par les coopératives et participation associations aux réunions et act. des coop.

/b Audits externes des coopératives

São Tomé e Príncipe
Projet d'Appui à la Petite Agriculture Commerciale (PAPAC)
Table 203. Cadre commun
Detailed Costs
(US\$)

Unit	Quantities							Unit Cost	Base Cost ('000)						
	2015	2016	2017	2018	2019	2020	Total		2015	2016	2017	2018	2019	2020	Total
I. Investment Costs															
A. IGP	Forfait									30	30	30	10	10	120
B. Promotion commerciale /a	Forfait									15	15	15	15	15	90
C. Achats communs															
Responsable Achats	h.mois	-	3	6	6	9	12	36	1.000	-	3	6	6	9	36
Fonctionnement /b	Forfait									1	1	1	1	1	6
Subtotal										1	4	7	7	10	42
D. Appui juridique /c	Forfait									5	5	5	5	5	30
E. Equipe Projet /d															
1. Ressources humaines															
Responsable technique	h.mois	6	6	6	6	6	6	36	1.750	11	11	11	11	11	63
Assistant technique LT	h.an	0.5	0.5	0.5	-	-	-	1.5	165.000	83	83	83	-	-	248
Assistance technique CT	Forfait									25	25	25	-	-	75
Informaticien /e	h.mois	6	6	6	6	6	6	36	1.250	8	8	8	8	8	45
Agent administratif /f	h.mois	5	5	5	5	5	5	30	750	4	4	4	4	4	23
Subtotal										129	129	129	22	22	453
2. Equipements															
PU 4X4 DC	U	1	-	-	-	-	-	1	35.000	35	-	-	-	-	35
Bureautique /g	Forfait									5	5	5	5	5	25
Subtotal										40	5	5	5	5	60
Subtotal										169	134	134	27	27	513
Total Investment Costs										220	188	191	64	67	795
II. Recurrent Costs															
A. Fonctionnement															
Véhicules	Forfait									3	3	3	3	3	18
Coûts de fonctionnement /h	Forfait									3	3	3	3	3	18
Total Recurrent Costs										6	6	6	6	6	36
Total										226	194	197	70	73	831

^a suivi et études de marchés, participation foires, etc.

^b et divers

^c formations, consultations, défense des intérêts des groupes cibles et de leurs OP (droit des affaires, commerce international, évolution des textes nationaux)

^d coûts partagés avec sous composante cadre commun

^e Agronome maîtrisant les bases de données

^f secrétariat, rapports

^g et divers

^h et divers

São Tomé e Príncipe
Projet d'Appui à la Petite Agriculture Commerciale (PAPAC)
Document de Conception de Projet (Version préliminaire soumise au QE)
Appendice 9: Coût et financement du projet

São Tomé e Príncipe
Projet d'Appui à la Petite Agriculture Commerciale (PAPAC)
Table 301. Micro-irrigation /a
Detailed Costs
(US\$)

	Unit	Quantities						Total	Unit Cost	Base Cost ('000)						Total
		2015	2016	2017	2018	2019	2020			2015	2016	2017	2018	2019	2020	
I. Investment Costs																
A. Micro-irrigation																
1. Equipements de tests et démonstrations /b																
Parcelle recherche/action /c	U	1	1	1	-	-	-	3	5,000	5	5	5	-	-	-	15
Jardins paysans tests /d	Communauté	25	25	25	-	-	-	75	90	2	2	2	-	-	-	7
Subtotal										7	7	7	-	-	-	22
2. Diffusion																
a. Kits /e	100 m²	150	300	400	500	650	-	2 000	90	14	27	36	45	59	-	180
b. Equipement magasin	Forfait									1	-	-	-	-	-	1
Subtotal										14	27	36	45	59	-	181
3. PU 4X4 DC	U	1	-	-	-	-	-	1	35,000	35	-	-	-	-	-	35
4. Missions d'appui	Forfait									10	10	10	-	-	-	30
5. Voyage d'études	Forfait									15	-	-	-	-	-	15
6. Mise en oeuvre																
a. Technicien	h.mois	12	12	12	-	-	-	36	750	9	9	9	-	-	-	27
b. Jardinier	h.mois	12	12	12	-	-	-	36	350	4	4	4	-	-	-	13
c. Fonc.Véhicule	Forfait									4	4	4	-	-	-	11
d. Fournitures	Forfait									1	1	1	-	-	-	3
e. Location installations /f	Forfait									7	7	7	-	-	-	22
Subtotal										25	25	25	-	-	-	75
Subtotal										106	69	78	45	59	-	357
B. Réserve																
1. Equipements /g	Forfait									-	-	-	20	20	20	60
2. Missions d'appui	Forfait									-	-	-	20	20	20	60
3. Formations	Forfait									-	-	-	15	15	15	45
Subtotal										-	-	-	55	55	55	165
Total Investment Costs										106	69	78	100	114	55	522
II. Recurrent Costs																
A. Personnel	Forfait									-	-	-	15	15	15	45
B. Coûts de fonctionnement/h	Forfait									-	-	-	5	5	5	15
Total Recurrent Costs										-	-	-	20	20	20	60
Total										106	69	78	120	134	75	582

/a et réserve pour seconde moitié du projet

/b tests et démonstration

/c parcelle de 1000 m² pour tests de nouveaux matériels (goutteurs, filtres, réservoirs et supports, etc.)

/d 100 m² y compris fut de récupération, support fabriqué localement, kit de distribution importé par avion

/e surface moyenne par planteurs estimée à 100 m² et maximum de subvention projet de 30%

/f magasin et parcelle (y compris gardien)

/g 100 m² y compris fut de récupération, support fabriqué localement, kit de distribution importé par avion

/h et services divers

São Tomé e Príncipe
 Projet d'Appui à la Petite Agriculture Commerciale (PAPAC)
 Table 302. Elevage
Detailed Costs
 (US\$)

	Unit	Quantities						Unit Cost	Base Cost ('000)						Total	
		2015	2016	2017	2018	2019	2020		2015	2016	2017	2018	2019	2020		
I. Investment Costs																
A. Viande porcine																
Bâtiments /a	F								15	-	-	-	-	-	-	15
Equipements /b	Forfait								35	-	-	-	-	-	-	35
Aliments	Forfait								20	-	-	-	-	-	-	20
Formations	Forfait								3	3	3	3	-	-	-	12
Technicien /c	Forfait								4	4	4	4	4	4	4	24
Subtotal									77	7	7	7	4	4	106	
B. Volaille																
Bâtiments /d	F								9	-	-	-	-	-	-	9
Equipements /e	Forfait								25	-	-	-	-	-	-	25
Aliments	Forfait								5	-	-	-	-	-	-	5
Formations	Forfait								3	3	3	3	-	-	-	12
Technicien /f	Forfait								4	4	4	4	4	4	4	24
Subtotal									46	7	7	7	4	4	75	
Total									123	14	14	14	8	8	181	

\a porcherie familiale simple,

\b transformation, matériel élevage et moto

\c contribution projet moyenne de 50% (prise en charge progressive par le partenaire privé)

\d porcherie familiale simple,

\e transformation, matériel élevage et moto

\f contribution projet moyenne de 50% (prise en charge progressive par le partenaire privé)

São Tomé e Príncipe
Projet d'Appui à la Petite Agriculture Commerciale (PAPAC)
Document de Conception de Projet (Version préliminaire soumise au QE)
Appendice 9: Coût et financement du projet

São Tomé e Príncipe
Projet d'Appui à la Petite Agriculture Commerciale (PAPAC)
Table 401. Unité de Gestion

Table 4.01: Unit Cost Estimation																
		Detailed Costs (US\$)							Base Cost ('000)							
		Quantities														
Unit		2015	2016	2017	2018	2019	2020	Total	Unit Cost	2015	2016	2017	2018	2019	2020	Total
I. Investment Costs																
A. Equipements																
Pick-up 4x4	U	1	-	-	-	-	-	1	35.000	35	-	-	-	-	-	35
Bureau /a	Forfait									5	5	5	5	5	5	30
Subtotal										40	5	5	5	5	5	65
B. Audit annuel	U	1	1	1	1	1	1	6	15.000	15	15	15	15	15	15	90
C. Bureau																
Fonctionnement /b	Forfait									30	30	30	30	30	30	180
Location /c	Forfait	12	12	12	12	12	12	72	1.500	18	18	18	18	18	18	108
Location Principe /d	Forfait	12	12	12	12	12	12	72	350	4	4	4	4	4	4	25
Subtotal										52	52	52	52	52	52	313
D. Assurance /e	Forfait									2	2	2	2	2	2	12
E. Indemnités de déplacement	Forfait									3	3	3	3	3	3	15
Total Investment Costs										112	77	77	77	77	77	495
II. Recurrent Costs																
A. Fonc. Véhicules /f	Forfait									20	20	20	20	20	20	120
B. Personnel /g																
Directeur	h.mois	12	12	12	12	12	12	72	2.000	24	24	24	24	24	24	144
Responsable technique /h	h.mois	2	2	2	2	2	2	12	1.500	3	3	3	3	3	3	18
RAF	h.mois	12	12	12	12	12	12	72	1.500	18	18	18	18	18	18	108
Comptables	h.mois	36	36	36	36	36	36	216	1.000	36	36	36	36	36	36	216
Responsable Achats	h.mois	12	9	6	6	3	-	36	750	9	7	5	5	2	-	27
Point focal Principe /i	h.mois	12	12	12	12	12	12	72	300	4	4	4	4	4	4	22
Secrétaires	h.mois	24	24	24	24	24	24	144	400	10	10	10	10	10	10	58
Chauffeur	h.mois	12	12	12	12	12	12	72	350	4	4	4	4	4	4	25
Services /j	h.mois	48	48	48	48	48	48	288	150	7	7	7	7	7	7	43
Subtotal										115	112	110	110	108	106	661
C. Charges patronales /k	8%									9	9	9	9	9	8	53
Total Recurrent Costs										144	141	139	139	136	134	833
Total										255	218	216	216	213	211	1 329

\a Informatique et bureautique

\b Fournitures TFSE

\c y compris assurance

\d y compris assurance

\e accidents du personnel

\f Fonctionnement

\g Coût total hors charges sociales

\h part de son temps affectée au suivi de la composante 1 (suivi des contrats avec les coopératives)

\i indemnité

\j nettoyage (dont pPrincipe), gardien, jardinier

\k CNSS 8%

São Tomé e Príncipe
 Projet d'Appui à la Petite Agriculture Commerciale (PAPAC)
 Table 402. Suivi et évaluation
Detailed Costs
 (US\$)

	Unit	Quantities						Total	Unit Cost	Base Cost ('000)						Total
		2015	2016	2017	2018	2019	2020			2015	2016	2017	2018	2019	2020	
I. Investment Costs																
A. Etudes d'impact																
Etude de base	U	1	-	-	-	-	-	1	30.000	30	-	-	-	-	-	30
Etudes d'impact	U	-	-	1	-	-	1	2	5.000	-	-	5	-	-	5	10
Etudes thématiques	U	2	2	2	2	2	2	12	5.000	10	10	10	10	10	10	60
Ménages de référence /a	Forfait									2	2	2	2	2	2	9
Subtotal										42	12	17	12	12	17	109
B. Renforcement capacités /b																
Formations	Forfait									1	1	1	1	1	1	6
Autres	Forfait									1	1	1	1	1	1	6
Subtotal										2	2	2	2	2	2	12
C. Equipements																
Pick-up 4x4	U	1	-	-	-	-	-	1	35.000	35	-	-	-	-	-	35
Bureau /c	Forfait									1	1	1	1	1	1	6
Subtotal										36	1	1	1	1	1	41
D. Véhicules	Forfait									3	3	3	3	3	3	18
E. Déplacements	Forfait									3	3	3	3	3	3	18
Total Investment Costs										86	21	26	21	21	26	198
II. Recurrent Costs																
A. Cout s de fonctionnement /d																
B. Personnel /e																
Responsable	h.mois	12	12	12	12	12	12	72	1.500	18	18	18	18	18	18	108
Informaticien /f	h.mois	6	6	6	6	6	6	36	1.250	8	8	8	8	8	8	45
Technicien /g	h.mois	12	12	12	12	12	12	72	750	9	9	9	9	9	9	54
Subtotal										35	35	35	35	35	35	207
C. Charges patronales	Forfait									3	3	3	3	3	3	17
Total Recurrent Costs										39	39	39	39	39	39	236
Total										125	60	65	60	60	65	434

\a Saisie des données et incitations
 \b de l'équipe de suivi-évaluation
 \c Informatique et bureautique
 \d et divers
 \e Coût total hors charges sociales
 \f mi temps
 \g junior

Appendice 10: Analyse économique et financière

L'analyse financière et économique a porté sur i) l'impact des stratégies du PAPAC sur la viabilité financière des plantations familiales, ii) la viabilité financière des stratégies spécifiques d'investissement par coopérative (voir Appendice 2³⁰) que le PAPAC appuiera; iii) la capacité de ces stratégies à réduire la pauvreté en canalisant une part très importante de la valeur ajoutée nationale produite dans les filières vers les ménages appartenant aux groupes cibles, iv) une tentative d'analyse en termes de TRE sur la globalité du projet.

Il est cependant nécessaire de souligner, relativement à ce dernier angle d'analyse que le PAPAFA et le PAPAC ne sont pas deux projets « **indépendants** » et que donc l'analyse financière et économique de l'un séparément de l'autre n'a pas de réelle pertinence³¹. L'essentiel des coûts et bénéfices du PAPAC se situent dans le prolongement d'actions déjà lancées dans le cadre du PAPAFA et trois des quatre coopératives appuyées (CECAFEB, CECAQ, CEPIBA) et donc les filières dans lesquelles elles jouent un rôle clé ne pourront devenir viables que si, et seulement si, elles bénéficient des appuis prévus dans le cadre du PAPAC. Par contre les appuis du PAPAFA ne se sont pas limités aux filières qui seront soutenues par le PAPAC. Il est par conséquent impossible de définir une situation de référence permettant d'évaluer strictement et de façon réaliste les réels bénéfices additionnels nets induits par les seuls investissements du PAPAC. Il s'agit d'une limitation générale des méthodes d'analyse du type coûts/bénéfices qui supposent que l'objet analysé (sous projet, projet, programme, politique sectorielle) constitue un ensemble bien défini ayant sa cohérence propre « indépendamment » des autres mesures prises par ailleurs en amont aval ou parallèlement.

Modèles

Le PAPAFA et le PAPAC appuient la rénovation de plantations pérennes. Ces plantations sont caractérisées par (i) un début de production différé de 2 à 4 ans par rapport à l'année de plantation, (ii) des rendements qui varient en fonction de l'âge des plantes (croissance, palier puis décroissance), (iii) une durée de vie « économique³² » limitée (15 ans environ pour le poivre et le café, plus du double pour le cacao), (iv) la nécessité de prévoir et de gérer de façon continue le remplacement des plants arrivés en fin de vie. Dans une plantation « stable » (régénérée régulièrement) il est possible d'estimer l'évolution de la production à partir de celle du rendement moyen. Par contre pour des plantations nouvelles ou qui doivent être fortement « replantées » (beaucoup de manquants et les autres plants sont âgés) comme c'est le cas à São Tomé e Príncipe il est nécessaire d'estimer l'évolution de la production à partir de la courbe de rendement des plantations réalisées chaque année et de consolider ces courbes sur l'ensemble des années analysées en prenant en outre en compte (à partir d'un certain nombre d'années) le remplacement « régulier » de ces plantations. Cet exercice a été pu être réalisé pour le poivre et le café. Pour le poivre toutes les plantations sont des plantations nouvelles³³ et pour le café « l'intensité » de rénovation est très élevée. Dans le cas des filières cacao, il n'est pas possible de développer ce type de modèle essentiellement du fait (i) de l'hétérogénéité des zones, (ii) de l'utilisation conjointe de plusieurs techniques (replantations, greffage, différentes intensités de taille) ayant des effets plus ou moins différés et importants sur le rendement des parcelles. Pour ces deux filières des hypothèses d'évolution du rendement moyen ont dû être retenues. La distorsion introduite est cependant probablement assez faible pour rester acceptable.

³⁰ Pour la CEPIBA les calculs ont dû être réalisés faute de temps sur la base d'une stratégie d'expansion plus limitée que celle envisagée dans l'Appendice 2. Cet aspect sera revu lors de la prochaine mission.

³¹ Voir par exemple J. Price Gittinger.

³² Qui se termine quand la baisse de rendement est suffisamment importante pour justifier la perte de 2 à 4 récoltes nécessaire aux plantations nouvelles pour entrer en production. Des techniques de taille (recépage) peuvent permettre de reculer cette replantation mais elles se traduisent également par une réduction temporaire de la production, le temps que la plante se régénère.

³³ Les plantations réalisées au cours du PAPAFA ont été intégrées dans les modèles.

Les modèles d'exploitation des planteurs comprennent une estimation de la situation de départ en 2015, année de démarrage du projet, et une autre pour une année type (de « croisière ») post-projet spécifique à chaque filière. Les recettes sont fonction de la surface cultivée et/ou des (re-)plantations réalisées, des rendements moyens de « croisière » dégagés des modèles par filière et des prix au producteur. Les dépenses concernent les intrants, la main d'œuvre et les outillages ou autres frais d'exploitation. Sur ces bases des comptes d'exploitation sont établis pour un planteur « moyen » ou pour la CECAB par « classe » de planteur (voir ci-dessous).

Outre l'estimation de la marge brute qui permet de dégager le revenu annuel et la valorisation moyenne de la journée de travail, ils permettent la ventilation des consommations intermédiaires entre les autres groupes d'agents économiques impliqués à cette étape de la filière : (i) la coopérative, (ii) les autres entreprises nationales, (iii) l'Etat (taxes prélevées sur les ventes de la production ou les consommations intermédiaires) et (iv) « l'extérieur » (valeur CIF des biens et services importés utilisés).

L'analyse des coopératives est réalisée également sous l'angle de comptes d'exploitation prévisionnels annuels sur 20 ans qui permettent eux aussi la ventilation des consommations intermédiaires et de la valeur ajoutée entre les groupes d'agents économiques ci-dessus mentionnés. L'analyse par compte d'exploitation permet de vérifier la viabilité de chaque coopérative sur le long terme.

Les filières appuyées par le PAPAC ne comportant jusqu'à la mise à FOB que deux segments (les producteurs et les coopératives) la consolidation des comptes de ces deux agents permet de dégager une analyse de la valeur ajoutée « nationale » créée par la filière en (i) dégageant les consommations de biens et services importés, (ii) répartissant le solde (valeur ajoutée nationale) entre les groupes cibles du FIDA, la coopérative, les autres entreprises nationales et l'Etat. Cette répartition est particulièrement illustrative de la performance de chaque filière en termes de levier de réduction de la pauvreté. Cette approche a été également mise en place de façon simplifiée pour les expériences de partenariat avec des privés qui seront entreprises en élevage.

En outre une analyse sommaire classique³⁴ de type financier (Cash Flow, TRI et/ou VAN) a été menée pour certaines coopératives lorsqu'il était possible et réaliste de distinguer les coûts et bénéfices liés au PAPAC de ceux liés au PAPAFPA. Ce type d'analyse se heurte en effet à la difficulté théorique liée à l'absence d'indépendance entre les deux projets.

Les analyses par comptes d'exploitation et de type financier sommaire ont été réalisées sur une période de vingt ans : de 2015 à 2035. Les prix utilisés sont les prix courants de 2012/2013. Sur cette base fixe les projections ont été réalisées en ne tenant pas compte de l'inflation. Le coût d'opportunité du capital est estimé à 12% pour une projection à moyen terme d'un niveau d'inflation de l'ordre de 5% par an (FMI 2013) soit une composante hors inflation de 7% qui a été utilisée comme référence de taux d'actualisation.

La possibilité d'introduire pour l'analyse économique des prix de références pondérés par rapport aux prix financiers a été examinée. Elle aurait pu porter sur le taux de change ou le coût d'opportunité de la main d'œuvre (le poste énergie est négligeable du fait de l'utilisation de séchoirs solaires). La parité de la monnaie nationale (Dobra) avec l'Euro est fixe (« peg » similaire à celui du FCFA) à un niveau estimé par le FMI (2013) comme approprié sur le moyen terme et les débouchés commerciaux des filières appuyées par le projet sont situés dans l'Eurozone qui est aussi le principal partenaire commercial du pays pour les importations. En outre le contenu des filières en importations est négligeable (voir ci-dessous). Aucun facteur de conversion n'a donc été appliqué. Même s'il est évident que l'économie du pays ne crée pas un nombre d'emplois suffisant pour absorber la croissance démographique et que ce déséquilibre est amené à s'accroître dans les années qui viennent, ce déséquilibre ne se traduit pas par une tendance à la baisse du coût de la **main d'œuvre agricole**. La tendance actuellement constatée irait plutôt vers une augmentation du coût journalier tirée par: (i) la reprise de la demande de main d'œuvre découlant des filières PAPAFPA+PAPAC (environ 1/3 des exportations nationales de produits agricoles en 2013) mais aussi des entreprises

³⁴ Hors inflation et coûts financiers éventuels.

privées (SATOCAO, AGRIPALMA, Claudio Corallo principalement) et (ii) la fixation des nouveaux sans emplois non plus comme jusqu'à il y a une dizaine d'années dans le milieu rural mais dans des zones urbaines et péri-urbaines. Il s'agit là de deux facteurs durables de hausse du prix de la main d'œuvre agricole de nature à équilibrer la tendance inverse liée au déséquilibre global du marché national du travail. Aucun facteur de conversion n'a donc été appliqué.

Résultats

Si pour les filières café et poivre il a été nécessaire (et possible), la progression de la production ne pouvant être considérée linéaire, de relier directement l'évolution de la production aux replantations appuyées par les projets cela n'est pas le cas pour les filières cacao (CECAB et CECAG) et une hypothèse de progression linéaire des rendements a du être utilisée. Cette hypothèse est justifiée par :

- i. la diversité des techniques de réhabilitation mises en œuvre (replantation de plants greffés ou non, divers types de taille, greffage sur arbres anciens, etc.) qui ont chacune un profil³⁵ d'impact différent et mal connu pour certaines d'entre elles plus innovantes;
- ii. les cacaoyers peuvent être maintenus productifs pendant plusieurs dizaines d'années (15 ans environ pour le poivre et le café) et leur renouvellement « de croisière » reste très réduit même dans une plantation bien gérée. L'hypothèse d'une progression vers une plantation « optimale » stable est donc beaucoup moins irréaliste que pour des cultures pérennes à durée de vie plus courte ;
- iii. l'existence d'une production avant-projet déjà relativement significative contrairement aux cas du poivre et du café ;
- iv. le fait que le projet interviendra à la fois sur des zones nouvelles et d'autres ayant déjà reçu un appui des coopératives (sur PAPAFA et, pour la CECAB en partie sur fonds propres).

Pour ces filières cacao le PAPAFA et la PAPAC ne peuvent être considérés comme deux projets indépendants. Les appuis fournis par le PAPAFA continueront à porter progressivement leurs fruits au cours de la durée de mise en œuvre du PAPAC. Certains appuis du PAPAC ne commenceront à porter leurs fruits qu'après la clôture de celui-ci. Une part des investissements réalisés dans le cadre du PAPAFA ne seront pas pleinement valorisés si le PAPAC ne continue pas à appuyer la rénovation des plantations qui les utilisent. Il est donc impossible pour ces filières cacao d'évaluer de façon réaliste le retour sur investissement distinct de chacun des deux projets.

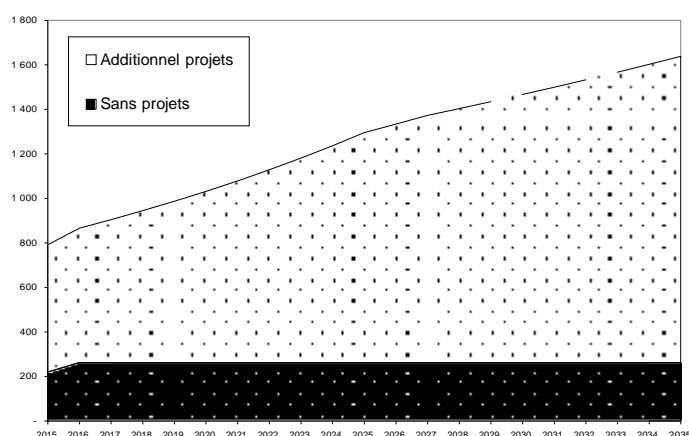
Cacao Biologique (CECAB)

La stratégie d'appui à cette filière prévoit : la poursuite de la rénovation des plantations des membres actuels de la CECAB et l'inclusion de cinq nouvelles communautés dans la zone d'intervention de la coopérative. La CECAB étant parvenue à équilibrer son compte d'exploitation à partir de 2012, il n'est pas prévu d'appui institutionnel.

Pour les communautés déjà membres de la CECAB en 2013, le rendement moyen était de 180 kg de cacao sec par ha. On estime de façon prudente (voir résultats obtenus de 2004 à 2013 ci-dessous) qu'en moyenne sur le long terme il continuera à s'accroître de 4% par an de 2015 à 2025 puis de 2% par an de 2025 à 2035. Le rendement moyen sans projets (référence pour les nouvelles zones d'intervention) est estimé à 50 kg de cacao sec par ha. Les actions de rénovation menées au cours du PAPAFA se sont traduites par un accroissement du rendement entre 2004 et 2013 d'environ 12,5% par an. Ce paramètre sera utilisé pour les nouvelles communautés jusqu'à ce qu'elles atteignent le rendement moyen actuel, par la suite le taux d'accroissement reprendra celui des communautés actuelles.

³⁵ Nombre d'années sans production suite à l'application de la technique (par exemple délai de récupération après une taille sévère ou durée d'entrée en production pour un nouveau plant) puis évolution de la productivité en fonction de l'âge des plantes.

Figure 2 : Cacao biologique (CECAB) Estimation de la production 2015-2035 (t)



Le seuil observé en 2016 est lié à l'inclusion de nouvelles communautés. Le rendement moyen sur la zone CECAB évolue de 180 kg par ha en 2015 à 325 kg par ha en 2035. Sur ces bases, la production est estimée à 800 tonnes de cacao sec en 2015 (niveau réel 2013), 1 000 tonnes en 2020, 1 300 tonnes en 2025 et 1 600 tonnes en 2035. Dans la réalité les tailles sévères et les greffes sur pied ancien réalisées avant 2015 devraient commencer à porter leurs fruits autour de cette date (et donc se traduire par une pente d'accroissement des rendements plus forte), puis viendra l'impact plus progressif de replantations réalisées avant 2015 (la montée en production d'un cacaoyer démarre au bout d'environ quatre ans et est beaucoup plus progressive que celle d'un poivrier ou caféier) par la suite ces techniques continueront à être appliquées avec des proportions et des degrés variables par chaque agriculteur.

Pour un planteur moyen (2,3 ha) qui aura rejoint la coopérative seulement en 2016 on estime que la progression sera similaire à celle enregistrée entre 2004 et 2013 et donc qu'en 2025 il aura atteint au moins le rendement moyen actuel³⁶. On rappelle que le coût de la main d'œuvre agricole est de l'ordre de 2 \$EU par jour en 2013.

Tableau 12 : Cacao biologique (CECAB) : Bénéfices nouveaux planteurs

	Sans Projet	2025	Additionnel
Production (kg de cacao sec)	115	414	299
Marge brute (\$EU)	242	807	564
Rémunération jour de m. o. familiale (\$EU/j)	2,50	6,50	4,00

Pour les membres actuels la poursuite de l'accroissement des rendements et donc des recettes sera plus rapide que celle des charges d'exploitation. La marge brute de l'exploitant mais aussi la valorisation de la main d'œuvre familiale continueront à croître.

Tableau 13 : Cacao biologique (CECAB) : Bénéfices planteurs actuels

	2015	2035	Additionnel
Production (kg de cacao sec)	414	612	198
Marge brute (\$EU)	807	1 236	430
Rémunération jour de m. o. familiale (\$EU/j)	6,50	9,05	2,55

Le compte d'exploitation de la CECAB est excédentaire depuis 2012. Les appuis PAPAC se traduiront globalement par un accroissement de la marge brute.

En imputant au seul PAPAC les accroissements de production estimés des nouveaux planteurs qui rejoindront la coopérative en 2016 et ceux obtenus par les anciens planteurs à partir de 2021 (on peut considérer qu'à cette les rénovations antérieures au PAPAC auront portées leurs fruits) il est

³⁶ La CECAB maîtrisant aujourd'hui mieux les stratégies et techniques de rénovation il devrait même les avoir dépassés.

possible d'estimer de façon approximative les bénéfices additionnels directement liés au PAPAC. Les coûts additionnels comprennent le coût des appuis du PAPAC à la filière et les coûts variables d'exploitation liés à la production additionnelle.

Tableau 14 : Cacao biologique (CECAB) : Analyse financière sommaire PAPAC

	An. Récup.	IRR	NPV (\$EU)
Scénario de base	10	23,9%	1 711 747
a Production additionnelle -20%	10	21,3%	1 206 377
b Prix FOB - 20%	10	21,0%	1 145 135
b et tous coûts +20%	11	18,6%	920 873
a et b et tous coûts +20%	12	15,0%	354 362

Les hypothèses de base conduisent à une valeur actualisée (à 12%) nette de l'ordre de 1,7 millions de \$EU soit un taux de rendement interne proche de 24%. L'investissement du PAPAC est « récupéré » au bout de dix ans. La valeur actualisée nette reste positive même si on suppose une baisse de 20% de la production et du prix FOB et une augmentation des coûts opérationnels et d'investissement de 20%.

L'analyse en termes de Valeur Ajoutée Nationale (VAN) créée et de redistribution de celle-ci entre les différents types d'agents économiques permet de bien illustrer un potentiel et une efficience hors du commun de la filière en termes de réduction de la pauvreté. La valeur ajoutée nationale créée par la filière en 2020 (année de la fin du PAPAC) est de l'ordre de 2,8 millions de \$EU et atteint 4,5 millions de \$EU en 2035. Le faible contenu en importations (environ 6% de la valeur FOB) permis par **le choix d'une production biologique et du séchage solaire permettent de rétrocéder 80% de la valeur FOB (et 85% de la valeur ajoutée nationale) aux ménages issus du groupe cible du FIDA** tout en permettant à la coopérative des dotations aux amortissements et réserves de l'ordre de 7% de son chiffre d'affaires. Il ne faut en outre pas perdre de vue que les prix payés par KAOKA à la CECAB du fait de la certification « bio » et de la qualité de son produit sont mis à jour chaque année à un niveau d'environ 130% du cours mondial alors que le cacao tout venant originaire de São Tomé souffre lui une décote moyenne de 25 à 30% (5,5 millions de \$EU pour 2617 tonnes en 2013).

Tableau 15 : Cacao biologique (CECAB) : Analyse des effets par groupe d'agent économique

	Valeur ajoutée nationale				Extérieur	Total (FOB)
	Ménages cibles	Entreprises nationales	Coopérative	Etat		
2020						
Millions Dbs	44 346	2 292	3 767	1 646	3 298	55 349
\$EU	2 397 072	123 905	203 604	88 958	178 293	2 991 831
% FOB	80,1	4,1	6,8	3,0	6,0	100,0
2035						
Millions Dbs	69 883	3 591	6 769	2 630	5 031	87 904
\$EU	3 777 467	194 099	365 886	142 177	271 972	4 751 602
% FOB	79,5	4,1	7,7	3,0	5,7	100,0

Filière cacao biologique (dite « cacao de qualité ») (CECAQ 11)

La problématique de cette filière est similaire à celle de la CECAB, les techniques de replantations, production et de séchage sont identiques. Cependant :

- elle travaille sur une zone distincte où les parcelles sont plus petites et/ou la densité des pieds de cacao plus réduite³⁷ ; un équivalent de 1,5 ha de culture pure à été retenu en moyenne contre 2,3 ha pour la CECAB ;

³⁷ En outre dans les années 1990, sur des surfaces importantes de cette zone, le couvert végétal et les cacaoyères « traditionnelles » ont été détruites pour être remplacées par des plantations d'hybrides importés cultivés avec beaucoup moins d'ombrage et qui n'ont pas produits les résultats attendus.

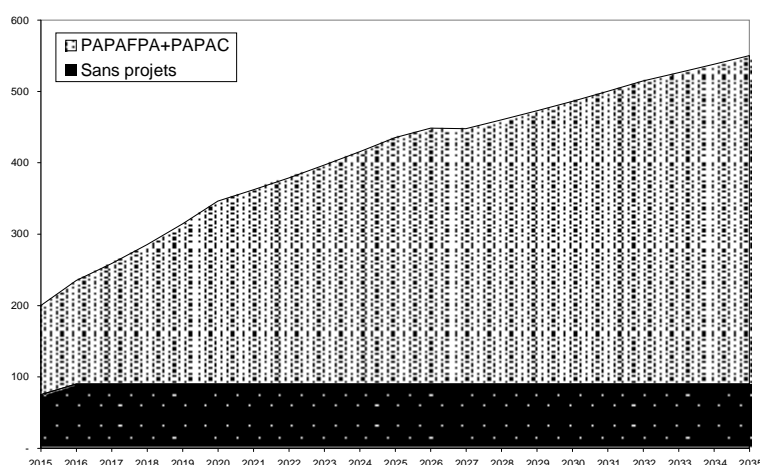
- ii. elle est plus exposée à la concurrence des acheteurs traditionnels et ne draine qu'une partie (en forte croissance en 2013 cependant) de la production de sa zone ;
- iii. elle est beaucoup plus jeune (créée en 2009) que la CECAB et n'a pas encore atteint l'équilibre de son compte d'exploitation ni le niveau de la CECAB en matière de savoirs faire.

Du fait de cette « jeunesse », les interactions entre les bénéfices liés au PAPAFA et ceux liés au PAPAC sont beaucoup plus importantes que dans le cas de la CECAB et ne peuvent être négligées. Il n'est pas possible pour cette filière de considérer les deux projets comme indépendants. En outre la CECAQ bénéficie également de nombreux acquis venant de la CECAB et liés en partie au PAPAFA en matière de savoirs faire.

De plus, la coopérative n'étant pas encore « viable » en 2015, la non réalisation du PAPAC entrainerait sa disparition ce qui amènerait les planteurs à revenir à des stratégies extensives de cueillette et de vente de gomme « tout venant » aux acheteurs traditionnels et annulerait en grande partie les bénéfices déjà obtenus ou à venir générés par le PAPAFA. Pour cet ensemble de raisons, il n'est pas possible d'individualiser la production additionnelle générée par chacun des deux projets. On estime que sans projets, le rendement moyen serait resté stable au niveau de 50 kg par ha. En outre le prix FOB baisserait de 130% du cours mondial à 80% de celui-ci (voir Tableau 2 en Annexe 1).

La stratégie d'appui à cette filière prévoit : la poursuite de la rénovation des plantations des membres actuels de la CECAB et l'inclusion de cinq nouvelles communautés dans la zone d'intervention de la coopérative ainsi qu'un appui institutionnel jusqu'à ce que son compte d'exploitation s'équilibre durablement.

Figure 3 : Cacao biologique (CECAQ 11) Estimation de la production 2015-2035 (t)



La production commercialisée par la CECAQ en 2013 était voisine de 200 tonnes ce qui correspond à environ 130 kg par ha (180 kg/ha pour la CECAB). On estime que, sur les zones d'intervention actuelles, ce rendement continuera à croître de 10% par an de 2015 à 2020 puis de 4% par an jusqu'à 2025 et ensuite de 2% par an pour atteindre un rendement de l'ordre de 320 kg de cacao sec par ha en 2035. Pour les nouvelles zones le profil d'évolution sera identique à celui adopté pour les nouvelles zones CECAB (voir ci-dessus). La production de la CECAQ devrait se situer à environ 350 tonnes en 2020, 450 en 2025 et 550 en 2035.

Pour un planteur moyen (1,5 ha) qui aura rejoint la coopérative seulement en 2016 on estime que la progression sera similaire à celle enregistrée dans le cas de la CECAB. On rappelle que le coût de la main d'œuvre agricole est de l'ordre de 2 \$EU par jour en 2013.

Tableau 16 : Cacao biologique (CECAQ 11) : Bénéfices nouveaux planteurs

	Sans Projet	2025	Additionnel
Production (kg de cacao sec)	75	195	120
Marge brute (\$EU)	153	326	173
Rémunération jour de m. o. familiale (\$EU/j)	2,50	3,93	1,44

Ces résultats beaucoup moins intéressants que ceux de la zone CECAB illustrent bien l'état plus dégradé et le nombre de pied par planteur plus réduit qui caractérisent la zone CECAQ.

On estime que le « retard » par rapport à la CECAB en termes de rendement pourrait être rattrapé en 2035. Par contre la plus petite taille des parcelles (1,5 ha contres 2,3 pour la CECAB) entrainera forcément un impact moindre par planteur.

Tableau 17 : Cacao biologique (CECAQ 11) : Bénéfices planteurs actuels

	2015	2035	Additionnel
Production (kg de cacao sec)	195	400	205
Marge brute (\$EU)	326	780	454
Rémunération jour de m. o. familiale (\$EU/j)	3,93	8,56	4,62

Si la CECAQ parvient à un niveau de coûts variables par kg produit du même ordre que celui de la CECAB, le compte d'exploitation de la CECAQ devrait commencer à dégager un excédent à partir de 2017. Cet excédent restera cependant limité, il se situerait à environ 10% du chiffre d'affaires en 2020 et pourrait atteindre 15% en 2035.

Les bénéfices espérés du PAPAC ne pouvant être individualisés (voir ci-dessus), il n'est pas possible d'établir un modèle permettant d'estimer la valeur nette actualisée créée par le projet. On peut cependant faire l'hypothèse qu'on se situe dans des ordres de grandeurs comparables à ceux estimés pour la CECAB (le poids des coûts fixes d'exploitation sera supérieur mais l'efficacité des investissements devrait être meilleure la marge de progression par rapport à la situation initiale étant plus importante) qui sont tout à fait suffisants pour justifier l'investissement réalisé dans la filière.

L'analyse en termes de Valeur Ajoutée Nationale (VAN) conduit à une structure de redistribution de celle-ci entre les différents types d'agents économiques du même type que celle de la CECAB, cependant la plus petite taille de la coopérative accroît le poids des charges fixes de structure au détriment de la part redistribuée aux ménages. Cette filière permet cependant toujours de redistribuer de l'ordre des deux tiers de la valeur FOB aux ménages cibles. La valeur ajoutée nationale créée par la filière en 2020 (année de la fin du PAPAC) est de l'ordre de 1 million de \$EU millions de \$EU et atteint 1,6 millions de \$EU en 2035. Le faible contenu en importations (environ 6% de la valeur FOB) permis par le choix d'une production biologique et du séchage solaire permettent de rétrocéder 68% de la valeur FOB (et 72% de la valeur ajoutée nationale) aux ménages issus du groupe cible du FIDA tout en permettant à la coopérative des dotations aux amortissements et réserves de l'ordre de 15% de son chiffre d'affaires.

Tableau 18 : Cacao biologique (CECAQ 11) : Analyse des effets par groupe d'agent économique

	Valeur ajoutée nationale				Extérieur	Total (FOB)
	Ménages cibles	Entreprises nationales	Coopérative	Etat		
2020						
Millions Dbs	12 278	1 329	2 400	792	1 772	18 570
\$EU	663 670	71 480	129 713	42 793	95 759	1 003 774
% FOB	66,1	7,2	12,9	4,3	9,5	100,0
2035						
Millions Dbs	20 141	1 968	4 659	1 054	1 695	29 517
\$EU	1 089	106 401	251 842	56 950	91 678	1 595 497
% FOB	68,2	6,7	15,8	3,6	5,7	100,0

Filière café arabica biologique et de qualité (CECAFEB)

La stratégie spécifique d'appui à cette filière prévoit : la poursuite de la rénovation des plantations des membres actuels de la CECAFEB, l'inclusion d'un nombre limité de nouveaux membres sur des parcelles actuellement abandonnées ou à développer, la poursuite de l'intensification et de l'amélioration de la qualité (transformation et germoplasme).

La durée de vie « économique optimale » d'un caféier arabica étant d'environ 15 ans (dans une plantation en « régime de croisière » 1/15^e des plants doit donc être remplacé chaque année), l'estimation de la croissance de la production sur la base d'une évolution du rendement moyen par ha n'est plus pertinente quand il s'agit comme à São Tomé d'une rénovation quasi-totale des plantations existantes (le rendement moyen actuel est de 25kg de café marchand à l'hectare alors que les niveaux usuels pour des plantations menées de façon très extensive (cueillette) dépassent les 100 à 200 kg). En conséquence, l'évolution de la production a été estimée sur la base :

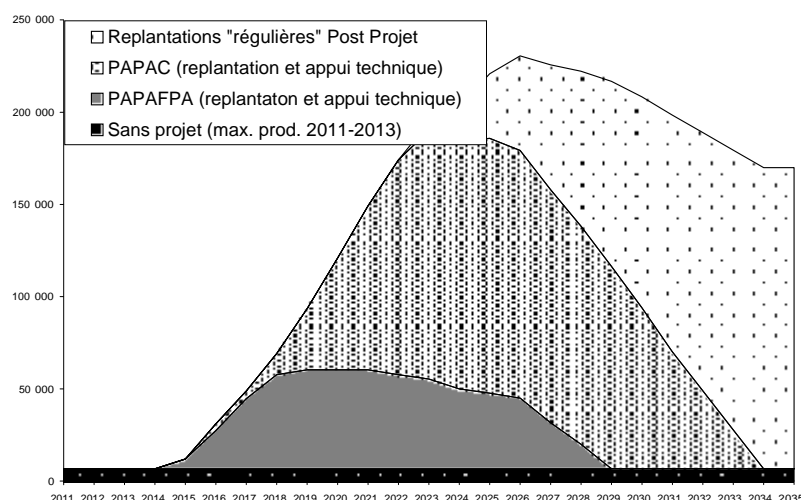
- i. d'un accroissement annuel minime de la productivité des plantes existantes (hypothèse conservatrice) en prenant pour base la production de 2011 (avant les premières replantations PAPAFA) ;
- ii. d'un profil de rendement type sur 15 ans en fonction de l'âge des plantes : pas de production les 3 premières années, 200 kg/ha en année 4 puis une montée progressive vers 800 kg (hypothèse conservatrice, les rendements en plantations paysanne pouvant couramment dépasser la tonne de café marchand) puis palier jusqu'à 10 ans et baisse progressive vers 500 kg par hectare ensuite ;
- iii. des programmes de replantation du PAPAC et du PAPAFA (nombre de pied plantés chaque année) qui permettront sur une durée (PAPAFA + PAPAC) de 8 ans (soit la moitié environ de la durée de vie « utile » classique d'un caféier arabica) de renouveler environ 60% des caféiers (3 000 pieds productifs par ha) ; ces programmes sont dimensionnés (limités) en fonction de la demande annuelle réelle de plants constatée de la part des membres de la CECAFEB, ils sont cohérents avec la capacité de réalisation actuelle (CECAFEB/PAPAFA) ;
- iv. de la poursuite des replantations par les bénéficiaires (planteurs et/ou coopérative) au-delà de la durée du PAPAC à un taux annuel « de croisière » (1/15^e des plants renouvelé chaque année) .

Ces hypothèses conduisent à une progression du rendement moyen sur l'ensemble de la zone qui accompagne l'entrée en production des replantations et, après un léger pic³⁸, se stabilise en période de croisière (2025 et au-delà) à environ 550 kg par ha³⁹ (en anticipant certains remplacements). La production estimée des membres de la coopérative est alors de l'ordre de 175 tonnes pour les 350 ha. Un allongement de la durée de vie « utile » des plantes au-delà de 15 ans réduirait les besoins de replantation en période de croisière (post-projet) mais n'aurait qu'une incidence relativement réduite sur le volume de production de croisière qui devrait se situer à environ 150 tonnes (voir graphique ci-dessous).

³⁸ Le « pic » observé à partir de 2026 provient du fait que les plantations appuyées durant le PAPAFA et le PAPAC ont été ou sont prévues plus nombreuses que le taux « normal de rénovation » de 1/15^e

³⁹ Cet ordre de grandeur de rendement reste très prudent même pour une production de café bio de haute qualité. Avec des cultivars produisant de l'arabica de valeur marchande moyenne et en culture classique (non « bio ») des rendements de l'ordre d'une tonne par hectare en production familiale sont fréquents.

Figure 4 : Café (CECAFEB) - Estimation de la production (2011-2035)



Les re-plantations appuyées par le PAPAFPA commenceront seulement à entrer en production essentiellement à partir de 2015. Le volume d'activités généré par ces seules replantations ne sera pas suffisant pour permettre à la CECAFEB d'atteindre durablement l'équilibre d'exploitation et donc sans la poursuite de l'appui dans le cadre du PAPAC, la CECAFEB serait amenée à disparaître. Pour cette filière la situation de référence « sans PAPAC » serait donc en toute rigueur un retour à moyen terme à une logique de simple cueillette. En outre, il ne serait ni réaliste ni pertinent d'imputer une part des coûts ou des bénéfices exclusivement à un projet plutôt qu'à l'autre. Les bénéfices pour les planteurs, la valeur ajoutée nationale créée et la vérification de la viabilité de la coopérative seront donc analysés sur la base des impacts de la combinaison du PAPAFPA et du PAPAC.

A l'échelle d'un planteur « moyen » affectant de l'ordre de 1 ha à sa plantation de café et passant d'une logique de cueillette (30 kg de café vert par an en moyenne entre 2011 et 2013) à celle de gestion durable de sa plantation, l'accroissement de la production est estimé à 520 kg de café vert par an. Le revenu en découlant passe de 117 \$EU avant-projet à 2037 \$EU (soit 1 920 \$EU d'accroissement). La rémunération moyenne du jour de main d'œuvre familiale appliqué dans la plantation passe de 2,65 \$EU à 13,92 \$EU (soit 11,27 \$EU de plus) le prix de marché de la main d'œuvre agricole se situant à environ à 2 \$EU par jour.

Tableau 19 : Café biologique (CECAFEB) : Bénéfices planteurs

	Sans Projet	Fin projet ⁴⁰	Additionnel
Production (kg de café vert)	30	550	520
Marge brute (\$EU)	117	2037	1 920
Rémunération jour de main d'œuvre (\$EU/j)	2,65	13,92	11.27

La stratégie de replantation et d'intensification prévue devrait permettre à la CECAFEB d'atteindre avec les niveaux actuels de prix (12 000 Dbs rétrocedés par la coopératives par kilo de cerises livré soit l'équivalent de 72 000 Dobras par kg de café vert ou 177 cents par livre de café vert et un prix FOB de 265 cts/lb de café vert⁴¹) l'équilibre d'exploitation entre 2018 et 2020 et d'atteindre ensuite durablement un niveau de marge nette voisine de 100 000 \$EU par an soit environ 10% du chiffre d'affaires (pouvant être imputée aux réserves ou imprévus, à la prise en charge des coûts de

⁴⁰ PAPAFPA + PAPAC.

⁴¹ Niveau offert par l'acheteur en 2013 et qui sera maintenu pour 2014 dans une logique de partenariat pour faciliter le démarrage de la CECAFEB. Il s'agit d'un prix très favorable par rapport aux cours mondiaux de référence (produits non bio) de 2013 (141 cts/lb) mais plus proche des cours de 2012(187 cts/lb) et surtout 2011 (273 cts/lb) et des cours attendus pour le troisième trimestre 2014 (216 cts/lb) (source FMI 2014).

couverture phytosanitaire « bio » systématique par la coopérative, à des actions de développement menées par la coopérative, à des primes aux planteurs les plus dynamiques, à un fonds social, etc.). A ce niveau d'activité, la part des coûts fixes est de l'ordre de 2% des coûts totaux et donc l'équilibre d'exploitation de la coopérative ne serait pas affecté par des baisses éventuelles de production. Cet équilibre est par contre, évidemment, particulièrement sensible au différentiel entre le prix FOB et le montant rétrocédé aux membres (60 cents/lb actuellement) et sans une amélioration nette et rapide de la qualité, le partenaire commercial actuel de la CECAFEB (MALONGO) ne pourrait maintenir les prix d'achat FOB à leurs niveaux actuels. Cette amélioration de la qualité repose à court terme sur une meilleure maîtrise de la technologie humide par la CECAFEB qui sera peut-être atteinte dès 2014. Ensuite l'amélioration génétique permise par les replantations et les spécificités du terroir pourront permettre de progresser encore en termes de qualité et de spécificité du produit et de négocier des prix FOB plus avantageux.

L'analyse de type financier des coûts et bénéfices liés au PAPAC et au PAPAFA (il n'est pas possible de séparer les bénéfices liés à chaque projet) ne fait que confirmer le fait que la combinaison des deux projets est nécessaire pour permettre la viabilité durable de la CECAFEB et que la récupération des investissements réalisés ou prévus (PAPAFA+PAPAC) n'intervient qu'à long terme. La relance de cette filière ne constituerait donc pas, du fait de la longueur du délai (environ 10 ans) entre les investissements initiaux et l'atteinte d'un niveau de production significatif (le régime de croisière n'étant atteint qu'au bout de plus de 15 ans), une entreprise rentable du point de vue d'un investisseur privé (TRI inférieur à 10%). Les appuis des deux projets permettent de réduire le délai de relance de la plantation mais cette réduction est limitée par la capacité d'absorption des planteurs et les contraintes liées au cycle de vie « économique » des plantes (environ 15 ans avant remplacement ou recépage).

L'analyse en termes de Valeur Ajoutée Nationale (VAN) créée et de redistribution de celle-ci entre les différents types d'agents économiques permet une évaluation beaucoup plus positive du potentiel et de l'efficacité de la filière en termes de réduction de la pauvreté. La valeur ajoutée nationale créée, en année « de croisière » est de l'ordre de 1,4 millions de \$EU par an. Plus des deux tiers de cette valeur ajoutée nationale (environ 1 million de \$EU) reviennent aux planteurs (ménages appartenant au groupe cible).

Tableau 20 : Café arabica : Analyse des effets par groupe d'agent économique

	Valeur ajoutée nationale				Extérieur	Total (FOB)
	Ménages cibles	Entreprises nationales	Coopérative	Etat		
Millions Dbs	18 607	786	5 811	454	996 606	26 655
\$EU	1 005 775	42 528	314 121	24 539	53 871	1 440 834
% FOB	69,8	3,0	21,8	1,7	3,7	100,0

Compte tenu du niveau insignifiant de la production avant projets (voir

Figure 4 ci-dessus), il est possible de considérer qu'il s'agit d'effets presque exclusivement additionnels. Il faut noter en outre que les coûts totaux des appuis directs fournis (PAPAFA) et prévus (PAPAC) pour cette filière sont du même ordre de grandeur qu'une année de valeur ajoutée créée par celle-ci.

Poivre biologique (CEPIBA)

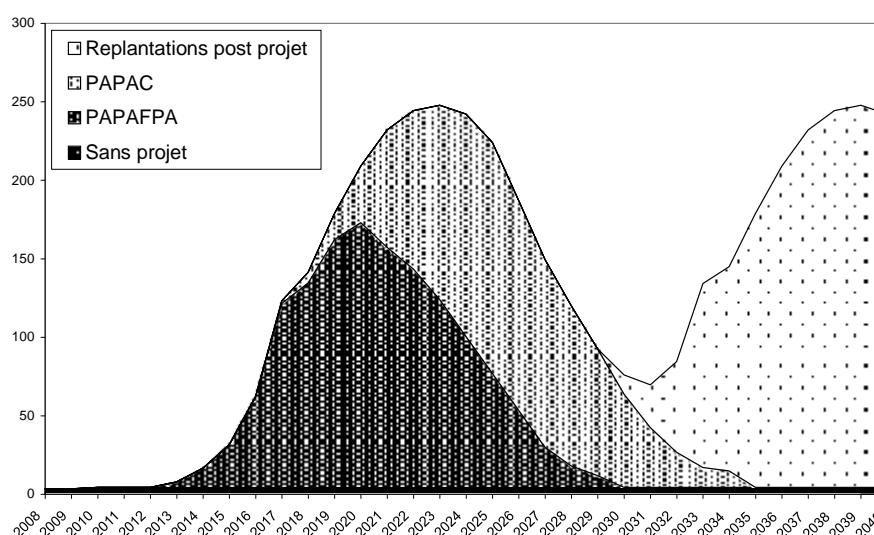
Poivre biologique Le PAPAC appuiera la CEPIBA dans la consolidation institutionnelle de la coopérative et dans l'inclusion de nouveaux planteurs issus des groupes cibles.

Contrairement aux appuis aux autres filières, qui visent la réhabilitation/relance de plantations existantes (donc sur une superficie constante), les appuis du PAPAFA et ceux du PAPAC visent le développement de plantations nouvelles (sans contrainte de superficie). Les projections de production sont donc directement liées : (i) au volume annuel de plantations nouvelles et (ii) à l'évolution de la productivité de chaque plante au cours de sa vie « utile » ou « économique » qui pour le poivrier est d'une quinzaine d'années. Elles ont été estimées en termes de poivre sec (25 % du poivre vert) sur la base :

- d'un profil de rendement type sur 15 ans en fonction de l'âge des plantes : pas de production les 2 premières années, 300 g/plant de poivre vert en année 3 puis une montée progressive vers un palier de 8kg/plant atteint en année 6 suivi d'une baisse progressive à partir de l'année 10 pour atteindre 1 kg/plant en année 15 ;
- des programmes de replantation du PAPAFA et du PAPAC (nombre de pied plantés chaque année) constatés (PAPAFA avant 2015) ou définis (PAPAC à partir de 2015) en fonction de la capacité de réalisation annuelle vérifiée actuellement ;
- d'une estimation du nombre annuel de nouveaux planteurs basé sur des rythmes déjà constatés au sein de chacun de cinq « bassins de production » ;
- du remplacement par les planteurs sans appui du projet des plants atteignant l'âge de 15 ans (plantations appuyées par le PAPAFA et le PAPAC) ;
- de la petite production constatée de 2008 à 2010 (3 à 4 tonnes) et donc considérée comme stable et issue de plantations réalisées avant projets (PAPAFA et PAPAC).

Ces estimations ne prennent pas en compte les possibles plantations additionnelles qui seraient réalisées sans appui du PAPAFA (nouveaux planteurs ou accroissement des surfaces des planteurs ayant bénéficié de l'appui d'un des deux projets).

Figure 5 : Poivre biologique (CEPIBA) Estimation de la production en T de poivre sec (2008-2040)



S'agissant de plantations nouvelles développées pendant une durée inférieure à la durée de vie utile de la plante et renouvelées à la fin de celle-ci on n'assiste pas à une stabilisation de la production (et donc du rendement à l'hectare) à un niveau de croisière stable mais à une variation périodique. Il est par contre possible de calculer un rendement moyen sur 15 ans par plant et donc par hectare de plantation moyenne estimé à environ 0,9 kg de poivre sec par plant soit 2,35 t par ha

avec une densité de 2 600 pieds par ha. Le pic de production est estimé à environ de l'ordre 250 tonnes en 2025 pour un minimum de production de l'ordre de 70 tonnes en 2031. Il sera possible d'atténuer l'amplitude entre ces deux niveaux par le remplacement anticipé d'une part des plants et en plantant de nouvelles lianes sur un même tuteur avant l'arrachage des anciennes, mais pas de l'éliminer. Les planteurs verront donc leurs revenus varier considérablement de même que le chiffre d'affaires et l'offre de la coopérative. Il est cependant évident que si de nouvelles plantations (en plus du renouvellement normal) continuaient à être développées après projet (par exemple financées sur une part les marges dégagées par la coopérative voir ci-dessous) elles pourraient permettre de réduire et même d'annuler cette amplitude.

L'analyse du point de vue des planteurs a été menée sur la base d'une plantation type d'un quart d'hectare soit de l'ordre de 650 plants et celle du rendement moyen sur 15 ans estimé à 2,3 t de poivre sec par ha. Il s'agit là d'une situation moyenne mais qui n'a qu'une pertinence limitée. En effet, la totalité des producteurs connaîtra dans la réalité un pic de production suivi d'une période de réduction de celle-ci qui pourra conduire éventuellement à une production nulle pendant deux ans dans le cas d'un producteur qui aurait développé sa plantation sur une seule année. Du fait qu'il s'agit de nouvelles plantations, la situation de référence utilisée est celle correspondant au remplacement par le poivre d'une plantation extensive de cacao.

Tableau 21 : Poivre biologique (CEPIBA) : Bénéfices « moyens » des planteurs

Pour ¼ ha	Cacao « extensif »	Fin projets ⁴²	Additionnel
Production (kg de poivre sec)		585	
Marge brute (\$EU)	50	2 700	2 650
Rémunération jour de main d'œuvre (\$EU/j)	1	14,5	13,5

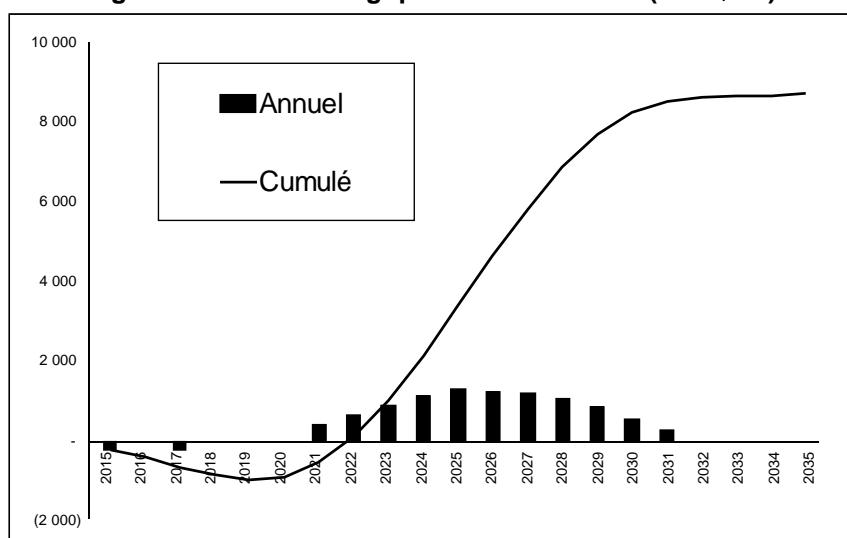
La culture de poivre est beaucoup plus exigeante en main d'œuvre par unité de surface que les autres filières mais permet une rémunération élevée de cette main d'œuvre (prix du marché de l'ordre de 2 \$EU par jour de travail agricole).

Les replantations appuyées par le PAPAFA devraient se traduire par la saturation du marché local, qui absorbe une partie de la production, dès 2014 ou au plus tard en 2015 et donc une croissance rapide des quantités livrées à la coopérative à partir de ces années. Aux niveaux de prix actuels (9,9 \$EU par kg d'équivalent poivre blanc rétrocédés par la coopérative au producteur et 13,6 \$EU FOB) et de coûts fixes et variables estimés, le compte d'exploitation de la CEPIBA devrait parvenir à l'équilibre en 2016 ou 2017. Les charges fixes ne représentent alors que moins de 10% des charges totales d'exploitation. L'équilibre d'exploitation n'est alors plus affecté par des réductions possibles de volume de production. Par contre une baisse du prix FOB de 15 % mettrait cet équilibre à risque les années où le volume de production traité serait faible. Une baisse supérieure obligerait la CEPIBA à réduire ses prestations à ses membres (baisse du prix payé pour le poivre vert ou facturation de la transformation par exemple) afin de survivre. Il apparaît par contre que les seules plantations appuyées au cours du PAPAPFA devraient se révéler suffisantes pour permettre à la coopérative (autres paramètres constants) de devenir durablement viable. Cela renforce la justification du choix fait pour le PAPAC de n'appuyer que de nouveaux planteurs issus des groupes cible.

Le fait que les nouvelles plantations PAPAC puissent être clairement distinguées de celles appuyées par le PAPAFA (ce qui n'est pas le cas pour les autres filières où le PAPAC ne finance pas seulement de nouveaux planteurs) permet de considérer le PAPAC comme un projet globalement indépendant (en négligeant cependant le bénéfice que tirent la CEPIBA et les planteurs PAPAC de certains investissements réalisés dans le cadre du PAPAFA pour du savoir-faire et du développement institutionnel, des infrastructures et équipements, etc.). Il a donc été possible dans le cas de cette filière, sur la base des seuls coûts et bénéfices additionnels directement liés au PAPAC, de réaliser une analyse financière sommaire classique.

⁴² PAPAFA + PAPAC.

Figure 6 : Poivre biologique : Flux de caisse ('000 \$EU)



Dans le scénario de base les investissements sont récupérés au bout de 8 ans ce qui correspond sur la période étudiée (2015-2035) à un TRI supérieur à 30%. Les formes des courbes sont liées au profil de productivité des plants de poivre qui varie en fonction de leur âge⁴³. Les paramètres techniques utilisés pour le scénario de base sont restés « prudents » (voir ci-dessus) Les analyses de sensibilité confirment, ce qui était déjà évident, que le facteur le plus sensible est le prix FOB obtenu mais permettent aussi de bien illustrer les marges de manœuvre importantes dont disposera la filière pour faire face à des aléas ou des divergences par rapport aux niveaux utilisés dans les estimations pour les différents paramètres. Le taux d'opportunité du capital utilisé a été 12%, les conclusions restent évidemment valides pour un taux de 7%.

Tableau 22 : Poivre biologique Analyse de sensibilité

		Années ⁴⁴	IRR	NPV ('000 \$EU)
	Scénario de base	8	34,1%	2 488 121
a	Production -20%	8	26,8%	1 689 168
b	Prix au producteur +20%	8	32,1%	2 262 207
c	Tous Coûts d'exploitation +20%	8	31,6%	2 190 047
	a et b	9	26,5%	1 488 264
	a et c	9	25,9%	1 422 826
d	Coûts PAPAC + 30%	9	29,0%	2 239 956
	a et c et d	9	21,1%	1 174 662
e	Prix export - 10%	8	30,7%	2 011 498

⁴³ Le palier constaté à partir de 2030 n'est que provisoire, le remplacement des plantations entrainerait une remontée du cash flow annuel à partir de 2035.

⁴⁴ Années nécessaires pour que le cash-flow accumulé redevienne positif.

f	Prix export - 20%	9	26,9%	1 534 528
	a et c et d et f	10	13,3%	412 066
	a et c et d et f et prix producteur -20%	10	16,4%	654 555
	a et c et d et f et prix producteur +10%	11	11,7%	290 822

L'analyse en termes de Valeur Ajoutée Nationale (VAN) créée et de redistribution de celle-ci entre les différents types d'agents économiques confirme et illustre de façon claire le potentiel et l'efficacité de la filière en termes de réduction de la pauvreté. L'analyse a été réalisée sur une année « moyenne » (2027 voir graphique ci-dessus) pour ce qui concerne la coopérative et sur la base du modèle moyen utilisé pour les planteurs.

Tableau 23 : Poivre biologique : Analyse des effets par groupe d'agent économique

	Valeur ajoutée nationale				Extérieur	Total (FOB)
	Ménages cibles	Entreprises nationales	Coopérative	Etat		
Millions Dbs	27 240	304	6 754	771	1 539	36 610
\$EU	1 472 435	16 479	365 111	41 712	83 210	1 978 947
% FOB	74%	1%	18%	2%	4%	100%

La Valeur Ajoutée Nationale (FOB moins consommations intermédiaires importées) créée pour une année « moyenne » de ce type est de l'ordre de 1,9 millions de \$EU par an. Plus des trois quarts (74% de la valeur FOB) de cette VAN revient aux ménages cibles du FIDA et un cinquième à la coopérative. La production nationale avant projets (PAPAPFA et PAPAC) étant quasiment inexistante, il est possible de considérer qu'il s'agit d'effets additionnels générés par le PAPAFPA et le PAPAC.

Volet micro-irrigation

L'analyse s'est limitée à vérifier que les coûts du volet se traduisaient en bénéfices suffisamment importants pour justifier le volet. Seuls les bénéfices suivants ont été pris en compte :

- la micro-irrigation permet, avec la même quantité d'eau, d'irriguer des superficies 2 fois supérieures à celles permises par un arrosage « au tuyau » et 3 fois supérieures à celles permises par une irrigation à la raie ; on a donc estimé que l'introduction de la micro-irrigation pourrait permettre de réduire le coût moyen d'investissement par ha pour les petits réseaux de 5 000 \$EU/ha à 2 500 \$EU/ha.
- on a estimé que les gains de temps de travail permis par rapport à l'arrosage au tuyau ou à la raie étaient de l'ordre 5 jours par ha (1/2 journée par 1000 m²) et que deux irrigations par semaine⁴⁵ étaient nécessaires au cours des cinq mois correspondant à la grande et à la petite saison sèche et une irrigation toutes les deux semaines le reste du temps. Au coût de 2 \$EU par jour de travail, l'économie réalisée serait de l'ordre de 270 jours soit 540 \$EU par an et par ha.

Les autres bénéfices ont été négligés (par exemple valeur additionnelle de la production⁴⁶, réduction des coûts de désherbage sarclage, etc.) et l'analyse a été menée sur seulement 120 ha (la surface correspondante à celle pour laquelle le PAPAC prévoit d'appuyer directement l'équipement).

Ces bénéfices largement sous-estimés sont suffisants pour que le flux de caisse accumulé redevienne positif avant la fin du projet. Le taux de rendement interne du volet serait, sur les bases ci-dessus, de l'ordre de 30%. En outre ces bénéfices nets reviendront intégralement aux exploitants agricoles et donc si les appuis du PAPAC sont bien ciblés à des ménages cibles du Projet. Ces éléments sont suffisants pour permettre de vérifier la pertinence de l'intervention du PAPAC dans le domaine de la micro-irrigation.

⁴⁵ Fréquence usuelle pour du maraichage (ou de jeunes plants de poivrier).

⁴⁶ Par exemple affectation de la terre à du maraichage au lieu de maïs pluvial, accroissement du rendement permis par la régularité des irrigations, etc.

Production de viande porcine et de volailles de qualité

Ces deux « filières » visant le marché interne sont nouvelles. Leurs paramètres techniques réels et économiques sont mal connus. Les éléments théoriques et ceux déjà recueillis sur la base des pilotes en cours dans le cadre du PAPAFA avec les deux partenaires privés (un pour la viande de porc et un pour l'aviculture) restent largement insuffisants. L'analyse s'est limitée à :

- i. la vérification de la viabilité du modèle proposé à la fois du point de vue des paysans et du partenaire privé (comptes d'exploitation) ;
- ii. l'estimation de la valeur ajoutée nationale créée et de la part pouvant revenir aux ménages cibles du PAPAC.

La stratégie du PAPAC serait d'appuyer sur chacun des deux types de produits (porc et volaille) un modèle du type « contract farming » entre un partenaire national privé déjà solidement engagé dans une logique de transformation et de valorisation de ce type de produits et des ménages cibles du projet qui réaliseront l'embouche. Les porcelets de 20 kg ou les poussins de deux semaines et les aliments importés ainsi qu'un conseil/suivi étant fournis à prix coutant aux paysans par chaque partenaire privé. Les calculs ont été réalisés sur la base de l'implication de 50 ménages dans chaque filière.

L'analyse des comptes d'exploitation permet de vérifier la viabilité du modèle du point de vue du paysan pour la viande de porc. Les coûts de suivi des paysans, d'abattage de transformation et de distribution finale ne sont pas connus actuellement. Ils seront significatifs et devront être déduits de la marge brute du partenaire privé qui devrait cependant pouvoir rester positive.

Tableau 24 : Viande de porc de qualité : Equilibre d'exploitation

	Paysan moyen (20 têtes par an)	50 paysans impliqués	Partenaire privé
Marge brute (\$EU)	1 420	70 973	130 811

L'équilibre d'exploitation est beaucoup plus fragile à la fois pour le paysan et pour le partenaire privé pour la production de poulet de chair de qualité. La nécessité recourir à une part significative d'aliments importés empêche quasiment, dans la structure de prix actuels, la viabilité de l'opération. En outre des coûts de suivi technique, d'abattage et de distribution (moins importants cependant que pour le porc) devront aussi être retranchés de la marge brute du partenaire privé.

Tableau 25 : Volaille de qualité : Equilibre d'exploitation

	Paysan moyen (250 têtes par an)	50 paysans impliqués	Partenaire privé
Marge brute (\$EU)	143	7 127	8 730

L'analyse des effets par groupe d'agents économiques aboutit sur la base des éléments disponibles à une structure très différente de celle obtenue pour les filières de production végétale:

- i. une partie des aliments doit être importée, les matières premières disponibles localement ne permettant pas de formuler une ration équilibrée (cette situation pourrait évoluer favorablement si l'usine d'huile de palme devant démarrer en 2017 met sur le marché national des tourteaux de palmiste) ;
- ii. la marge du partenaire privé, et donc la part de valeur ajoutée lui revenant, devrait être diminuée des coûts d'abattage, de traitement et de distribution finale pour lesquels les éléments de coût ne sont pas actuellement disponibles ;
- iii. la qualité des informations de base disponibles reste très insuffisante.

Tableau 26 : Viande de porc de qualité : Analyse des effets par groupe d'agent économique

	Valeur ajoutée nationale				Extérieur	Total
	Ménages cibles	Entreprises nationales	Partenaire privé	Etat		
Million Dbs	1 767	224	2 461	506	1 257	6 215
\$EU	95 491	12 110	133 049	27 366	67 944	335 959
%	28%	4%	40%	8%	20%	100%

Tableau 27 : Volaille de qualité : Analyse des effets par groupe d'agent économique

	Valeur ajoutée nationale				Extérieur	Total
	Ménages cibles	Entreprises nationales	Partenaire privé	Etat		
Million Dbs	379	254	223	266	431	1 553
\$EU	20 476	13 720	12 077	14 384	23 279	83 936
%	24%	16%	14%	17%	28%	100%

Même avec une réduction partielle de la dépendance par rapport à l'extérieur qui pourrait être permise par l'utilisation d'aliments protéiques⁴⁷ produits localement (voir ci-dessus) et une plus forte valorisation des produits aux stades de la transformation et/ou de la distribution, la part de valeur ajoutée pouvant revenir aux ménages cibles, et le montant par ménage resteront inférieurs (en particulier pour la volaille) à celle créée par les filières végétale précédentes.

Evaluation globale du projet

Même pour un projet de développement comme le PAPAC, dont les appuis visent exclusivement des actions générant directement des revenus, le taux de rentabilité économique (ou son corolaire, la valeur nette actualisée) reste un critère aux fondements théoriques fragiles ou obsolètes et dont la pertinence pour illustrer la capacité du projet à réduire durablement la pauvreté des groupes vulnérable reste limitée voire discutable⁴⁸. Une estimation de l'ERR du PAPAC a été réalisée. Elle permet de vérifier que même avec des hypothèses très restrictives, le PAPAC se situe dans les fourchettes d'ERR usuelles. L'analyse a été réalisée hors inflation (à la fois pour les prix et le taux d'opportunité du capital utilisé pour le calcul des valeurs actualisées nettes) et à taux de change constant (voir ci-dessus).

Bénéfices. Les bénéfices quantifiables estimés du projet sont limités à la marge brute additionnelle⁴⁹ strictement générée par le PAPAC dans les quatre filières de production végétales appuyées par le projet. Les bénéfices importants qui seront générés par les investissements nouveaux et « ré-investissements » réalisés par les planteurs et les coopératives en cours de projet et après projet (nouvelles plantations sans appui du projet⁵⁰, poursuite des rénovations des plantations, remplacement des plants arrivés en fin de vie⁵¹, etc.) n'ont pas été pris en compte. Les bénéfices générés par les nouvelles interventions dans la micro-irrigation et dans le petit élevage ont aussi été ignorés.

⁴⁷ Ils seront issus de processus de transformation « gourmands » à la fois en énergie et capital « importés ».

⁴⁸ Même en utilisant des prix économiques ajustés par rapport aux prix financiers, les solutions techniques intensives en capital conduisent très souvent à des ERR plus favorables que celles plus intensives en main d'œuvre non spécialisée.

⁴⁹ Valeur FOB des exportations additionnelles générées directement par le PAPAC moins part des coûts d'exploitation calculée au prorata des ces exportations additionnelles sur les exportations totales de la coopérative.

⁵⁰ Notamment dans la filière poivre où on peut déjà observer que des planteurs ayant bénéficié d'appuis du PAPAFA continuent à étendre sans appuis leurs plantations.

⁵¹ En particulier la fin de la période d'analyse correspondra à celle où les poivriers plantés avec l'appui du PAPAC devront être remplacés (donc retour à des bénéfices additionnels nets nul pour cette filière).

Coûts Les coûts sont les coûts totaux du projet, y compris ceux de la petite irrigation et de l'élevage.

Coûts économiques L'analyse de la répartition de la valeur ajoutée nationale entre les différents types d'agents économiques (analyse dite « des effets ») permet de dégager les contenus en taxes de chaque filière qui ont été soustraits à la valeur des bénéfices additionnels. Les taxes ont également été éliminées des coûts du projet.

Dans le scénario de base résultant de ces hypothèses, le **taux de rendement interne (financier)** du projet est estimé à 12,1% et le **taux de rentabilité économique** à 13,0 %. Pour un taux d'actualisation (taux d'opportunité du capital hors inflation) de 7%, la valeur nette actualisée financière est estimée à 4,7 millions de \$EU et la valeur économique à 5,1 millions de \$EU. Le flux de caisse accumulé généré par le PAPAC redevient positif au bout de 10 ans (voir graphique ci-dessous).

Figure 7 : Profil de rentabilité économique du PAPAC ('000 \$EU)

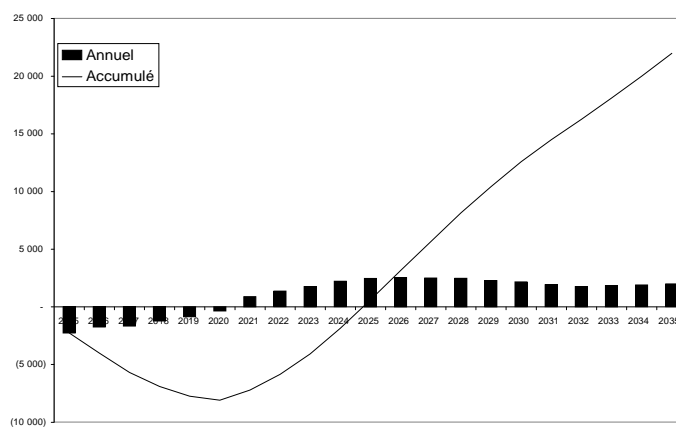


Tableau 28: Analyse de sensibilité

		Financier		Economique	
		TRI	NPV ('000\$EU)	TRE	NPV ('000\$EU)
	Scénario de base	12,1 %	4 695	13,0 %	5 131
a	Bénéfices additionnels -20%	9,6 %	2 133	10,4 %	2 634
b	Coûts du projet +20%	10,0 %	3 072	10,7 %	3 508
	a et b	7,5 %	509	8,2 %	1 010

Un exercice TRES sommaire de type analyse financière a été mené sur l'ensemble des deux projets PAPAFA et PAPAC en supposant que les coûts de chaque projet ont été d'environ un million de \$EU par an (1/3 du PBA actuel) au cours de leurs périodes respectives de mise en œuvre et que la valeur de la production additionnelle générée par les deux projets a cru de façon linéaire de 1 million de \$EU à partir de 2009 à un peu plus de 9 millions de \$EU par an en 2035 (voir ci-dessous). Le TRI (financier) obtenu est alors de l'ordre de 15%.

L'analyse détaillée des effets menée à l'échelle de chaque filière peut être consolidée pour illustrer l'impact à long terme attendu de la globalité des deux projets. Là encore on se limite aux quatre filières végétales (le PAPAFA a également appuyé avec un impact positif la pêche artisanale et des infrastructures sociales) et l'impact des développements hors projet (plantations sans appuis réalisées par les planteurs « lancés ou relancés » par les deux projets, etc.) est ignoré. On a considéré l'année 2035 soit 15 ans après la date attendue d'achèvement du PAPAC.

Tableau 29: Effets globaux attendus en 2035 (PAPAFA + PAPAC)

	Ménages	Entreprises	Coopérative	Etat	Extérieur	Total
Répartition la valeur ajoutée						

Cacao biologique (CECAB)	79%	4%	8%	3%	6%	100%
Cacao biologique (CECAQ)	68%	7%	16%	4%	6%	100%
Café arabica biologique (CECAFEB)	70%	3%	22%	2%	4%	100%
Poivre biologique (CEPIBA)	74%	1%	18%	2%	4%	100%
Montants ('000 \$EU)						
Cacao biologique (CECAB)	3 777 467	194 099	365 886	142 177	271 972	4 751 602
Cacao biologique (CECAQ)	1 088 697	106 401	251 842	56 950	91 618	1 595 497
Café arabica biologique (CECAFEB)	1 005 775	42 528	314 121	24 539	53 871	1 440 834
Poivre biologique (CEPIBA)	1 472 435	16 479	365 111	41 712	83 210	1 978 947
Valeur ajoutée totale ('000 \$EU)	7 344 375	359 507	1 296 961	265 377	500 670	9 766 880
Répartition globale						
De la valeur FOB	75%	4%	13%	3%	5%	100%
De la valeur ajoutée nationale	79%	4%	14%	3%		100%

La valeur des exportations FOB générées correspond à environ deux fois celle des exportations agricoles nationales de 2013. La valeur ajoutée nationale (exportations additionnelles nettes des importations induites) générée par les deux projets est estimée à environ 9,25 millions de \$EU par an. Cet accroissement de richesse nationale revient pour 79% aux ménages cibles du PAPAC et pour 14% à leurs organisations de producteurs (coopératives).

Annexe 1 : Plans d'affaires et cash-flows des 4 coopératives du PAPAFA

PRODUCTION ET VENTES CECAB	Unité	Variation paramètre	Paramètre	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031	2032	2033	2034	2035
Surface brute	ha		(%)	4 400	5 250	5 250	5 250	5 250	5 250	5 250	5 250	5 250	5 250	5 250	5 250	5 250	5 250	5 250	5 250	5 250	5 250	5 250	5 250	5 250
Rendement hors extension				180	187	195	202	211	219	228	237	246	256	266	272	277	283	288	294	300	306	312	318	325
Poursuite accroissement rendement		2015-2025	4.0%																					
Rendement sur nouvelles communautés		2025-2035	2.0%																					
Rendement global cacao sec				180	165	172	180	188	197	205	215	225	235	247	254	261	267	273	279	286	292	299	305	312
Production équivalent sec	kg			792 000	866 180	904 440	944 681	987 041	1 031 666	1 078 719	1 128 378	1 180 836	1 236 309	1 295 030	1 333 812	1 372 717	1 403 231	1 434 478	1 466 477	1 499 249	1 532 814	1 567 193	1 602 408	1 638 483
Prix au producteur 1/	Db/kg	100%	43 000	43 000	43 000	43 000	43 000	43 000	43 000	43 000	43 000	43 000	43 000	43 000	43 000	43 000	43 000	43 000	43 000	43 000	43 000	43 000	43 000	43 000
Valeur achats	Db			34 056 000 000	37 245 740 000	38 890 907 100	40 621 298 072	42 442 749 018	44 361 632 880	46 384 918 834	48 520 238 806	50 775 961 980	53 161 278 283	55 686 291 966	57 353 902 529	59 026 811 822	60 338 928 058	61 682 549 819	63 058 517 744	64 467 697 704	65 910 981 647	67 389 288 469	68 903 564 915	70 454 786 516
Vente exportation	kg			792 000	866 180	904 440	944 681	987 041	1 031 666	1 078 719	1 128 378	1 180 836	1 236 309	1 295 030	1 333 812	1 372 717	1 403 231	1 434 478	1 466 477	1 499 249	1 532 814	1 567 193	1 602 408	1 638 483
Prix vente exportation 2/	Db/kg	100%	53 650	53 650	53 650	53 650	53 650	53 650	53 650	53 650	53 650	53 650	53 650	53 650	53 650	53 650	53 650	53 650	53 650	53 650	53 650	53 650	53 650	53 650
Valeur exportation	Db			42 490 800 000	46 470 557 000	48 523 189 905	50 682 154 454	52 954 732 205	55 348 874 512	57 873 276 638	60 537 460 743	63 351 868 842	66 327 966 974	69 478 361 953	71 558 996 992	73 646 243 122	75 283 336 984	76 959 739 484	78 676 499 464	80 434 697 251	82 235 445 706	84 079 891 311	85 969 215 295	87 904 634 805
1/ équivalent a 2.325 \$EU/lt																								
2/ équivalent a 2.900 \$EU/lt																								
Base Graph																								
			Sans projets	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031	2032	2033	2034	2035
			Additionnel pro	220	263	263	263	263	263	263	263	263	263	263	263	263	263	263	263	263	263	263	263	263
				572	604	642	682	725	769	816	866	918	974	1 033	1 071	1 110	1 141	1 172	1 204	1 237	1 270	1 305	1 340	1 376

São Tomé e Príncipe
Projet d'Appui à la Petite Agriculture Commerciale
Document de Conception de Projet

Frais de fonctionnement CECAB		Unité	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031	2032	2033	2034	2035
Frais fonctionnement 1/																							
dont frais fixes			1 407 894 400	1 407 894 400	1 407 894 400	1 407 894 400	1 407 894 400	1 407 894 400	1 407 894 400	1 407 894 400	1 407 894 400	1 407 894 400	1 407 894 400	1 407 894 400	1 407 894 400	1 407 894 400	1 407 894 400	1 407 894 400	1 407 894 400	1 407 894 400	1 407 894 400	1 407 894 400	1 407 894 400
dont frais variables, hors intrants			800 012 224	946 415 567	1 116 004 155	1 321 825 163	1 505 438 655	1 832 629 168	1 232 226 805	1 244 549 073	1 256 994 564	1 269 564 509	1 282 260 154	1 235 082 756	1 308 033 583	1 321 113 919	1 334 325 058	1 347 668 309	1 361 144 992	1 374 756 442	1 388 504 006	1 402 389 046	1 416 412 937
achat intrants bio			1 221 000 000	1 456 875 000	1 456 875 000	1 456 875 000	1 456 875 000	1 456 875 000	1 456 875 000	1 456 875 000	1 456 875 000	1 456 875 000	1 456 875 000	1 456 875 000	1 456 875 000	1 456 875 000	1 456 875 000	1 456 875 000	1 456 875 000	1 456 875 000	1 456 875 000	1 456 875 000	1 456 875 000
Mise a FOB			1 940 400 000	1 962 980 425	1 932 452 996	2 078 043 907	2 212 698 433	2 359 079 420	2 466 674 473	2 580 227 313	2 700 183 000	2 827 030 237	2 961 306 355	3 049 987 170	3 138 949 763	3 208 725 968	3 280 177 586	3 353 349 320	3 428 287 216	3 505 038 707	3 583 652 657	3 664 179 414	3 746 670 853
Dépenses sociales 2/			633 600 000	640 973 200	631 000 445	678 545 720	722 513 774	770 313 963	805 447 148	842 525 737	881 695 059	923 114 690	966 960 084	995 917 172	1 024 966 269	1 047 750 405	1 071 081 616	1 094 974 499	1 119 444 089	1 144 505 876	1 170 175 814	1 196 470 345	1 223 406 406
Total fonctionnement	Dbs		6 002 906 624	6 415 138 592	6 544 226 997	6 943 184 191	7 305 420 262	7 826 791 951	7 369 117 826	7 532 071 524	7 703 642 022	7 884 478 836	8 075 295 993	8 205 756 498	8 336 719 015	8 442 359 692	8 550 353 660	8 660 761 528	8 773 645 698	8 889 070 425	9 007 101 878	9 127 808 205	9 251 259 596
Achat cacao	Dbs		34 056 000 000	37 245 740 000	38 890 907 100	40 621 298 072	42 442 749 018	44 361 632 880	46 384 918 834	48 520 238 806	50 775 961 980	53 161 278 283	55 686 291 966	57 353 902 529	59 026 811 822	60 338 928 058	61 682 549 819	63 058 517 744	64 467 697 704	65 910 981 647	67 389 288 469	68 903 564 915	70 454 786 516
Amortissements hors PAPAC 3/	Dbs		997 150 000	997 150 000	997 150 000	997 150 000	997 150 000	997 150 000	997 150 000	997 150 000	997 150 000	997 150 000	997 150 000	997 150 000	997 150 000	997 150 000	997 150 000	997 150 000	997 150 000	997 150 000	997 150 000	997 150 000	997 150 000
Total charges	Dbs		41 056 056 624	44 658 028 592	46 432 284 097	48 561 632 262	50 745 319 280	53 185 574 831	54 751 186 660	57 049 460 330	59 476 754 002	62 042 907 119	64 758 737 960	66 556 809 026	68 360 680 837	69 778 437 750	71 230 053 479	72 716 429 271	74 238 493 402	75 797 202 072	77 393 540 347	79 028 523 119	80 703 196 112
Couts de production																							
Frais fixes	Dbs/kg		1 778	1 625	1 557	1 490	1 426	1 365	1 305	1 248	1 192	1 139	1 087	1 056	1 026	1 003	981	960	939	919	898	879	859
Frais variables	Dbs/kg		4 260	4 099	4 068	4 317	4 499	4 810	4 176	4 136	4 098	4 060	4 023	4 004	3 986	3 975	3 964	3 952	3 941	3 930	3 919	3 909	3 898
Intrants	Dbs/kg		1 542	1 682	1 611	1 542	1 476	1 412	1 351	1 291	1 234	1 178	1 125	1 092	1 061	1 038	1 016	993	972	950	930	909	889
Achat cacao	Dbs/kg		43 000	43 000	43 000	43 000	43 000	43 000	43 000	43 000	43 000	43 000	43 000	43 000	43 000	43 000	43 000	43 000	43 000	43 000	43 000	43 000	43 000
Amortissements	Dbs/kg		1 259	1 151	1 103	1 056	1 010	967	924	884	844	807	770	748	726	711	695	680	665	651	636	622	609
Total couts de production	Dbs/kg		51 838	51 557	51 338	51 405	51 412	51 553	50 756	50 559	50 368	50 184	50 006	49 900	49 800	49 727	49 656	49 586	49 517	49 450	49 384	49 319	49 255
Prix de vente	Dbs/kg		53 650	53 650	53 650	53 650	53 650	53 650	53 650	53 650	53 650	53 650	53 650	53 650	53 650	53 650	53 650	53 650	53 650	53 650	53 650	53 650	53 650
Couts en % du prix de vente	%		96.6	96.1	95.7	95.8	95.8	96.1	94.6	94.2	93.9	93.5	93.2	93.0	92.8	92.7	92.6	92.4	92.3	92.2	92.0	91.9	91.8
Ratio couts fonctionnement/valeur exportations 4/	%		14.13	13.80	13.49	13.70	13.80	14.14	12.73	12.44	12.16	11.89	11.62	11.47	11.32	11.21	11.11	11.01	10.91	10.81	10.71	10.62	10.52
															</								

São Tomé e Príncipe
Projet d'Appui à la Petite Agriculture Commerciale
Document de Conception de Projet
Appendice 10: Analyse économique et financière

Analyse financière sommaire (PAPAC CECAB)	Paramètre	Unité	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031	2032	2033	2034	2035
	18 500	Dbs/\$EU																					
1. Production additionnelle																							
Nouveaux planteurs		kg		-	5 313	11 289	18 013	25 577	34 086	43 660	54 430	66 546	80 177	95 511	110 500	116 620	122 985	129 604	136 488	143 648	151 094	158 838	166 891
Planteurs membres en 2015		kg							12 967	53 052	94 741	138 097	183 188	206 635	230 551	254 945	279 827	305 207	331 095	357 500	384 433	411 905	439 926
Total		kg	-	-	5 313	11 289	18 013	25 577	47 053	96 712	149 170	204 643	263 364	302 146	341 051	371 565	402 812	434 811	467 583	501 148	535 527	570 743	606 818
Valeur	60%	Dbs	-	-	171 009 375	363 394 922	579 828 662	823 316 620	1 514 641 276	3 113 151 739	4 801 796 598	6 587 455 477	8 477 692 465	9 726 073 488	10 978 421 166	11 960 877 483	12 966 518 983	13 996 574 971	15 051 493 644	16 131 942 717	17 238 610 079	18 372 204 470	19 533 456 176
		\$EU	-	-	9 244	19 643	31 342	44 504	81 873	168 278	259 557	356 079	458 254	525 734	593 428	646 523	700 893	756 572	813 594	871 997	931 817	993 082	1 055 862
2. Coûts d'exploitation additionnels	120%	Dbs	-	-	43 232 237	93 676 185	150 986 721	220 627 980	364 224 741	732 431 511	1 105 539 951	1 484 528 928	1 870 444 537	2 118 946 986	2 363 044 842	2 552 053 722	2 742 795 095	2 935 361 487	3 129 847 194	3 326 348 355	3 524 963 041	3 725 791 332	3 928 935 409
		\$EU	-	-	2 337	5 064	8 161	11 926	19 688	39 591	59 759	80 245	101 105	114 538	127 732	137 949	148 259	158 668	169 181	179 803	190 539	201 394	212 375
3. Coûts PAPAC	120%	Dbs	8 235 951 360	6 548 751 360	3 995 751 360	3 440 751 360	666 000 000	222 000 000															
		\$EU	445 187	353 987	215 987	185 987	36 000	12 000	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
4. Cash Flow Annuel		Dbs	(8 235 951 360)	(6 548 751 360)	(3 867 974 222)	(3 171 032 623)	(237 158 059)	380 888 639	1 150 416 535	2 380 720 228	3 696 256 647	5 102 926 550	6 607 247 928	7 607 126 502	8 615 376 324	9 408 823 761	10 223 723 888	11 061 213 484	11 921 646 450	12 805 594 362	13 713 647 039	14 646 413 137	15 604 520 767
		\$EU	(445 187)	(353 987)	(209 080)	(171 407)	(12 819)	20 578	62 185	128 688	199 798	275 834	357 149	411 196	465 696	508 574	552 634	597 903	644 413	692 194	741 278	791 698	843 488
5. Cash flow accumulé		Dbs	(8 235 951 360)	(14 784 702 720)	(18 652 676 942)	(21 823 709 586)	(22 060 867 624)	(21 680 178 985)	(20 529 762 450)	(18 149 042 222)	(14 452 785 575)	(9 349 859 025)	(2 742 611 098)	4 864 515 404	13 479 891 728	22 888 515 490	33 112 239 378	44 173 452 862	56 095 099 312	68 900 693 673	82 614 340 712	97 260 753 849	112 865 274 616
		\$EU	(445 187)	(799 173)	(1 008 253)	(1 179 660)	(1 192 479)	(1 171 902)	(1 109 717)	(981 029)	(781 232)	(505 398)	(148 249)	262 947	728 643	1 237 217	1 789 851	2 387 754	3 032 168	3 724 362	4 465 640	5 257 338	6 100 826
7. Taux rendement interne			15.0%																				
NPV	12%		354 262																				
		Années	IRR	NPV																			
Scénario de base		10	23.9%	1 711 747																			
a Production additionnelle -20%		10	21.3%	1 206 377																			
b Prix FOB - 20%		10	21.0%	1 145 135																			
b et tous coûts +20%		11	18.6%	920 873																			
a et b et tous coûts +20%		12	15.0%	354 362																			

São Tomé e Príncipe
Projet d'Appui à la Petite Agriculture Commerciale
Document de Conception de Projet

PRODUCTION ET VENTES CECAQ11	Unité	Variation	Paramètre	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031	2032	2033	2034	2035
			paramètre																					
Surface brute	ha		(%)	1 500	1 800	1 800	1 800	1 800	1 800	1 800	1 800	1 800	1 800	1 800	1 800	1 800	1 800	1 800	1 800	1 800	1 800	1 800	1 800	1 800
Rendement hors extension	kg/ha			133	147	161	177	195	215	223	232	242	251	261	266	272	277	283	288	294	300	306	312	318
Poursuite accroissement rendement		2015-2020	10%																					
		2020-2025	4.0%																					
		2025-2035	2.0%																					
Rendement sur nouvelles communautés					50	56	63	71	80	90	101	114	128	144	162	133	147	161	177	195	215	223	232	242
Rendement global cacao sec				133	131	144	158	175	192	201	210	220	231	242	249	249	255	263	270	278	286	292	299	306
Production équivalent sec				200 000	235 000	258 875	285 184	314 177	346 129	362 017	378 795	396 531	415 301	435 184	448 434	447 719	459 873	472 590	485 914	499 892	514 575	526 155	538 018	550 171
Valeur achats	Db	100	36 250	7 250 000 000	8 518 750 000	9 384 218 750	10 337 933 594	11 388 931 543	12 547 179 861	13 123 100 556	13 731 312 266	14 374 263 406	15 054 644 923	15 775 418 073	16 255 727 977	16 229 797 112	16 670 393 055	17 131 400 916	17 614 388 934	18 121 072 713	18 653 329 767	19 073 101 152	19 503 136 157	19 943 714 781
	\$EU		1.959																					
Vente exportation																								
Prix vente exportation 2/	Db/kg	100	53 650	10 730 000 000	12 607 750 000	13 888 643 750	15 300 141 719	16 855 618 684	18 569 826 194	19 422 188 823	20 322 342 154	21 273 909 841	22 280 674 486	23 347 618 748	24 058 477 405	24 020 099 726	24 672 181 721	25 354 473 355	26 069 295 622	26 819 187 615	27 606 928 055	28 228 189 705	28 864 641 512	29 516 697 676
Valeur exportations	Db		2.900	580 000	681 500	750 738	827 035	911 115	1 003 774	1 049 848	1 098 505	1 149 941	1 204 372	1 262 033	1 300 458	1 298 384	1 333 631	1 370 512	1 409 151	1 449 686	1 492 266	1 525 848	1 560 251	1 595 497
	18 500	Db/\$EU																						
Graph																								
				2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031	2032	2033	2034	2035
			Sans projets	75	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90
			PAPAFPA+P	125	145	169	195	224	256	272	289	307	325	345	358	358	370	383	396	410	425	436	448	460

Compte d'exploitation CECAQ 11	Unité	C ou P u Coefficient	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031	2032	2033	2034	2035
Charges fixes																							
Coûts des élus	Dbs		34 000 000	34 000 000	34 000 000	34 000 000	34 000 000	34 000 000	34 000 000	34 000 000	34 000 000	34 000 000	34 000 000	34 000 000	34 000 000	34 000 000	34 000 000	34 000 000	34 000 000	34 000 000	34 000 000	34 000 000	34 000 000
Salaires fixes	Dbs		800 000 000	800 000 000	800 000 000	800 000 000	800 000 000	800 000 000	800 000 000	800 000 000	800 000 000	800 000 000	800 000 000	800 000 000	800 000 000	800 000 000	800 000 000	800 000 000	800 000 000	800 000 000	800 000 000	800 000 000	800 000 000
Promotion et prospection	Dbs		50 000 000	50 000 000	50 000 000	50 000 000	50 000 000	50 000 000	50 000 000	50 000 000	50 000 000	50 000 000	50 000 000	50 000 000	50 000 000	50 000 000	50 000 000	50 000 000	50 000 000	50 000 000	50 000 000	50 000 000	50 000 000
Coût de fonctionnement bureau	Dbs		22 500 000	22 500 000	22 500 000	22 500 000	22 500 000	22 500 000	22 500 000	22 500 000	22 500 000	22 500 000	22 500 000	22 500 000	22 500 000	22 500 000	22 500 000	22 500 000	22 500 000	22 500 000	22 500 000	22 500 000	22 500 000
Coût d'entretien fixes	Dbs		73 000 000	73 000 000	73 000 000	73 000 000	73 000 000	73 000 000	73 000 000	73 000 000	73 000 000	73 000 000	73 000 000	73 000 000	73 000 000	73 000 000	73 000 000	73 000 000	73 000 000	73 000 000	73 000 000	73 000 000	73 000 000
Coût de certification	Dbs		196 000 000	196 000 000	196 000 000	196 000 000	196 000 000	196 000 000	196 000 000	196 000 000	196 000 000	196 000 000	196 000 000	196 000 000	196 000 000	196 000 000	196 000 000	196 000 000	196 000 000	196 000 000	196 000 000	196 000 000	196 000 000
Achat intrants bio	Dbs		277 500 000	333 000 000	333 000 000	333 000 000	333 000 000	333 000 000	333 000 000	333 000 000	333 000 000	333 000 000	333 000 000	333 000 000	333 000 000	333 000 000	333 000 000	333 000 000	333 000 000	333 000 000	333 000 000	333 000 000	333 000 000
Total charges fixes	Dbs		1 453 000 000	1 508 500 000	1 508 500 000	1 508 500 000	1 508 500 000	1 508 500 000	1 508 500 000	1 508 500 000	1 508 500 000	1 508 500 000	1 508 500 000	1 508 500 000	1 508 500 000	1 508 500 000	1 508 500 000	1 508 500 000	1 508 500 000	1 508 500 000	1 508 500 000	1 508 500 000	1 508 500 000
Charges variables																							
Fonctionnement tracteur	Dbs/kg	1 690	338 000 000	397 150 000	437 498 750	481 961 594	530 959 843	584 958 178	611 807 998	640 163 248	670 138 073	701 857 929	735 460 870	757 853 249	756 644 334	777 185 221	798 677 725	821 194 960	844 816 907	869 631 098	889 201 130	909 249 658	929 789 737
Main d'œuvre	Dbs/kg	800	160 000 000	188 000 000	207 100 000	228 147 500	251 341 938	276 903 280	289 613 254	303 035 857	317 225 123	332 240 440	348 147 157	358 747 100	358 174 833	367 898 329	378 072 296	388 731 342	399 913 329	411 659 691	420 923 612	430 414 039	440 137 154
Coûts d'exportation	Dbs/kg	2 647	529 400 000	622 045 000	685 242 125	754 883 041	831 627 636	916 203 727	958 257 853	1 002 669 892	1 049 618 627	1 099 300 555	1 151 931 907	1 187 004 468	1 185 110 978	1 217 283 598	1 250 946 710	1 286 214 828	1 323 213 227	1 362 079 004	1 392 731 000	1 424 132 453	1 456 303 808
Entretien	Dbs/kg	607	121 400 000	142 645 000	157 137 125	173 106 916	190 705 695	210 100 363	219 744 056	229 928 456	240 694 562	252 087 434	264 156 656	272 199 362	271 765 154	279 142 857	286 862 355	294 949 906	303 434 238	312 346 791	319 375 790	326 576 652	333 954 065
Total charges variables	Dbs		1 148 800 000	1 349 840 000	1 486 978 000	1 638 099 050	1 804 635 111	1 988 165 548	2 079 423 161	2 175 797 453	2 277 676 386	2 385 486 357	2 499 696 591	2 575 804 179	2 571 695 300	2 641 510 006	2 714 559 086	2 791 091 035	2 871 377 701	2 955 716 584	3 022 231 532	3 090 372 802	3 160 184 764
Total charges opérationnelles	Dbs		2 601 800 000	2 858 340 000	2 995 478 000	3 146 599 050	3 313 135 111	3 496 665 548	3 587 923 161	3 684 297 453	3 786 176 386	3 893 986 357	4 008 196 591	4 084 304 179	4 080 195 300	4 150 010 006	4 223 059 086	4 299 591 035	4 379 877 701	4 464 216 584	4 530 731 532	4 598 872 802	4 668 684 764
Achat cacao	Dbs	36 250	7 250 000 000	8 518 750 000	9 384 218 750	10 337 933 594	11 388 931 543	12 547 179 861	13 123 100 556	13 731 312 266	14 374 263 406	15 054 644 923	15 775 418 073	16 255 727 977	16 229 797 112	16 670 393 055	17 131 400 916	17 614 388 934	18 121 072 713	18 653 329 767	19 073 101 152	19 503 136 157	19 943 714 781
	\$EU/t	1 959	391 892	460 473	507 255	558 807	615 618	678 226	709 357	742 233	776 987	813 765	852 725	878 688	877 286	901 102	926 022	952 129	979 517	1 008 288	1 030 978	1 054 224	1 078 039
Amortissements (hors PAPAC)	Dbs		843 879 000	843 879 000	843 879 000	843 879 000	843 879 000	843 879 000	843 879 000	843 879 000	843 879 000	843 879 000	843 879 000	843 879 000	843 879 000	843 879 000	843 879 000	843 879 000	843 879 000	843 879 000	843 879 000	843 879 000	843 879 000
Total charges	Dbs		10 695 679 000	12 220 969 000	13 223 575 750	14 328 411 644	15 545 945 654	16 887 724 409	17 554 902 717	18 259 488 719	19 004 318 793	19 792 510 280	20 627 493 664	21 183 911 156	21 153 871 412	21 664 282 060	22 198 339 001	22 757 858 969	23 344 829 414	23 961 425 351	24 447 711 684	24 945 887 959	25 456 278 545
Production	kg cacao sec		200 000	235 000	258 875	285 184	314 177	346 129	362 017	378 795	396 531	415 301	435 184	448 434	447 719	459 873	472 590	485 914	499 892	514 575	526 155	538 018	550 171
Valeur des exportations	Dbs	53 650	10 730 000 000	12 607 750 000	13 888 643 750	15 300 141 719	16 855 618 684	18 569 826 194	19 422 188 823	20 322 342 154	21 273 909 841	22 280 874 486	23 347 618 748	24 058 477 405	24 020 099 726	24 672 181 721	25 354 473 355	26 069 295 622	26 819 187 615	27 606 928 055	28 228 189 705	28 864 641 512	29 516 697 876
	\$EU/t	2 900																					
Résultat brut d'exploitation	Dbs		34 321 000	386 781 000	665 068 000	971 730 075	1 309 673 029	1 682 101 785	1 867 286 106	2 062 853 435	2 269 591 049	2 488 364 206	2 720 125 084	2 874 566 249	2 866 228 314	3 007 899 661	3 156 134 354	3 311 436 653	3 474 358 201	3 645 502 704	3 780 478 022	3 918 753 553	4 060 419 331
	\$EU		1 855	20 907	35 950	52 526	70 793	90 924	100 934	111 506	122 681	134 506	147 034	155 382	154 931	162 589	170 602	178 997	187 803	197 054	204 350	211 825	219 482
% chiffre d'affaires (RBE)			0%	3%	5%	6%	8%	9%	10%	10%	11%	11%	12%	12%	12%	12%	12%	13%	13%	13%	13%	14%	14%
	18 500	Dbs/\$EU																					

São Tomé e Príncipe
Projet d'Appui à la Petite Agriculture Commerciale
Document de Conception de Projet

TAUX DE RENDEMENT INTERNE CECAQ11		Unité	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031	2032	2033	2034	2035
1. Entrées																							
Ventes exportation	Db		580 000	681 500	750 738	827 035	911 115	1 003 774	1 049 848	1 098 505	1 149 941	1 204 372	1 262 033	1 300 458	1 298 384	1 333 631	1 370 512	1 409 151	1 449 686	1 492 266	1 525 848	1 560 251	1 595 497
2. Sorties																							
Investissements PAPAC	Db		8 522 857 500	5 635 007 500	4 674 857 500	3 583 265 000	1 074 162 633	546 912 633	522 862 633	515 462 633	3 464 362 633	589 462 633	522 862 633	515 462 633	522 862 633	1 403 462 633	596 862 633	515 462 633	2 576 362 633	515 462 633	1 410 862 633	589 462 633	522 862 633
Fonctionnement	Db		2 601 800 000	2 858 340 000	2 995 478 000	3 146 599 050	3 313 135 111	3 496 665 548	3 587 923 161	3 684 297 453	3 786 176 386	3 893 986 357	4 008 196 591	4 084 304 179	4 080 195 300	4 150 010 006	4 223 059 086	4 299 591 035	4 379 877 701	4 464 216 584	4 530 731 532	4 598 872 802	4 668 684 764
Achat cacao	Db		7 250 000 000	8 518 750 000	9 384 218 750	10 337 933 594	11 388 931 543	12 547 179 861	13 123 100 556	13 731 312 286	14 374 263 406	15 054 644 923	15 775 418 073	16 255 727 977	16 229 797 112	16 670 383 055	17 131 400 916	17 614 388 934	18 121 072 713	18 653 329 767	19 073 101 152	19 503 136 157	19 943 714 781
Total sorties	Db		18 374 657 500	17 012 097 500	17 054 554 250	17 067 797 644	15 776 229 287	16 590 758 041	17 233 886 350	17 931 072 352	21 624 802 425	19 538 093 913	20 306 477 296	20 855 494 788	20 832 855 044	22 223 866 683	21 951 322 634	22 429 442 602	25 077 313 046	23 633 008 984	25 014 695 316	24 691 471 592	25 135 262 178
3. Solde brut	Db		(18 374 077 500)	(17 011 416 000)	(17 053 803 513)	(17 066 970 609)	(15 775 318 172)	(16 589 754 267)	(17 232 836 502)	(17 929 973 847)	(21 623 652 484)	(19 536 889 541)	(20 305 215 263)	(20 854 194 330)	(20 831 556 661)	(22 222 532 061)	(21 949 952 122)	(22 428 033 451)	(25 075 863 360)	(23 631 516 717)	(25 013 169 468)	(24 689 911 341)	(25 133 666 680)
4. Amortissements hors PAPAC 1/	Db		843 879 000	843 879 000	843 879 000	843 879 000	843 879 000	843 879 000	843 879 000	843 879 000	843 879 000	843 879 000	843 879 000	843 879 000	843 879 000	843 879 000	843 879 000	843 879 000	843 879 000	843 879 000	843 879 000	843 879 000	843 879 000
5. Solde net	Db		(19 217 956 500)	(17 855 295 000)	(17 897 682 513)	(17 910 849 609)	(16 619 197 172)	(17 433 633 267)	(18 076 715 502)	(18 773 852 847)	(22 467 531 484)	(20 380 768 541)	(21 149 094 263)	(21 698 073 330)	(21 675 435 661)	(23 066 411 061)	(22 793 831 122)	(23 271 912 451)	(25 919 742 360)	(24 475 385 717)	(25 857 048 468)	(25 533 790 341)	(25 977 545 680)
Soldes nets negatifs	Db		(19 217 956 500)	(17 855 295 000)	(17 897 682 513)	(17 910 849 609)	(16 619 197 172)	(17 433 633 267)	(18 076 715 502)	(18 773 852 847)	(22 467 531 484)	(20 380 768 541)	(21 149 094 263)	(21 698 073 330)	(21 675 435 661)	(23 066 411 061)	(22 793 831 122)	(23 271 912 451)	(25 919 742 360)	(24 475 385 717)	(25 857 048 468)	(25 533 790 341)	(25 977 545 680)
Soldes nets negatifs cummulatifs	Db		(448 051 762 888)																				
Soldes nets negatifs cummulatifs en \$EU	\$EU		(24 219 014)																				
6. Solde net cumulatif	Db		(19 217 956 500)	(37 073 251 500)	(54 970 934 013)	(72 881 783 622)	(89 500 980 794)	(106 934 614 061)	(125 011 329 562)	(143 785 182 409)	(166 252 713 893)	(186 633 482 434)	(207 782 576 697)	(229 480 650 027)	(251 156 085 688)	(274 222 486 749)	(297 016 327 871)	(320 288 240 322)	(346 207 982 682)	(370 683 378 399)	(396 540 426 867)	(422 074 217 208)	(448 051 762 888)
7. Taux rendement interne			#NUM!																				
1/ selon plan d'affaires																							
Variations TRI																							
Hypothèses de base			9.0																				
Rendements																							
Baisse rendement pendant projet -10% p.a.			8.2																				
Accroissement rendement après projet = 0			7.7																				
Rendements pendant projet -10% p.a. après projet pas d'augmentation			6.8																				
Prix																							
Augmentation prix producteur +10%			-0.5																				
Baisse prix exportation -5%			2.3																				
Prix producteur +10%, prix exportation -5%			-14.3																				
Climat																							
Sécheresse périodique, ventes - 30% chaque 4ieme année a partir de 2015			-3.9																				
		18500																					
		Cash flow	(1 039)	(965)	(967)	(968)	(898)	(942)	(977)	(1 015)	(1 214)	(1 102)	(1 143)	(1 173)	(1 172)	(1 247)	(1 232)	(1 258)	(1 401)	(1 323)	(1 398)	(1 380)	(1 404)
		Investisse	(506)	(350)	(298)	(239)	(104)	(75)	(74)	(73)	(233)	(77)	(74)	(73)	(74)	(121)	(78)	(73)	(185)	(73)	(122)	(77)	(74)
		Solde expl	(532)	(615)	(669)	(729)	(795)	(867)	(903)	(941)	(982)	(1 024)	(1 069)	(1 099)	(1 098)	(1 125)	(1 154)	(1 184)	(1 216)	(1 250)	(1 276)	(1 303)	(1 330)
		Cash flow	(1 039)	(2 004)	(2 971)	(3 940)	(4 838)	(5 780)	(6 757)	(7 772)	(8 987)	(10 088)	(11 231)	(12 404)	(13 576)	(14 823)	(16 055)	(17 313)	(18 714)	(20 037)	(21 435)	(22 815)	(24 219)

São Tomé e Príncipe
Projet d'Appui à la Petite Agriculture Commerciale
Document de Conception de Projet
Appendice 10: Analyse économique et financière

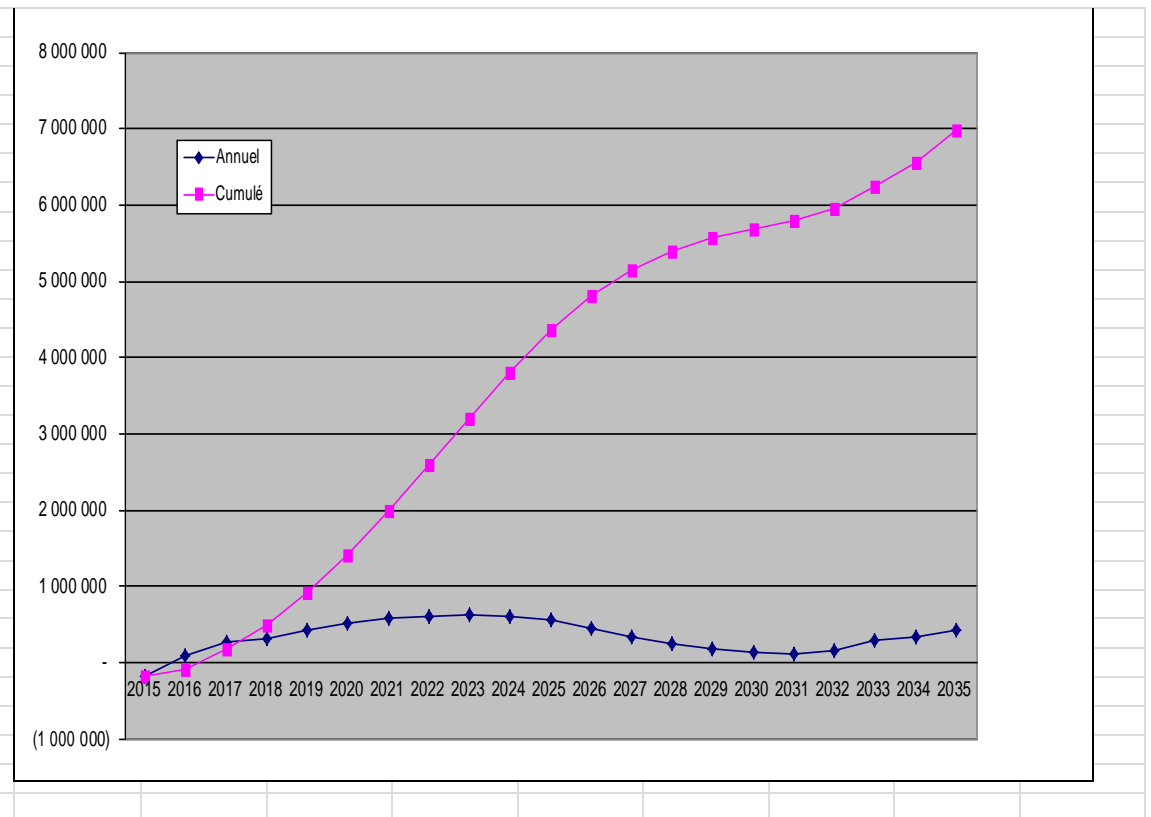
PRODUCTION ET VENTES CEPIBA	Unité	Variation Paramètre paramètre	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031	2032	2033	2034	2035
Estimation de la production (équivalent poivre blanc)																							
Théorique issue des appuis 2008-2010		100%	4287	4287	4287	4287	4287	4287	4287	4287	4287	4287	4287	4287	4287	4287	4287	4287	4287	4287	4287	4287	4287
Théorique issue des appuis 2011-2013		100%	27 183	56 563	113 126	122 012	141 611	136 119	124 536	110 583	91 138	71 692	52 247	32 801	13 356	5 493	3 475	12 293	27 183	56 563	113 126	122 012	141 611
Théorique issue des appuis 2014		100%	0	1 219	4 063	8 125	16 250	32 500	28 438	28 438	28 438	24 375	20 313	16 250	12 188	8 125	4 063	0	0	1 219	4 063	8 125	16 250
Théorique issue des appuis PAPAC (additionnelle)		100%	0	0	1 658	6 841	16 656	36 034	74 628	100 994	123 825	141 700	147 144	133 575	119 600	101 969	80 681	59 394	38 106	22 344	12 626	10 498	16 656
Total estimé issue de PAPAFPA			31 470	62 069	121 476	134 424	162 148	172 906	157 261	143 308	123 863	100 355	76 847	53 339	29 831	17 905	11 825	16 581	31 470	62 069	121 476	134 424	162 148
Total estimé PAPAFPA + PAPAC			31 470	62 069	123 133	141 265	178 805	208 940	231 889	244 302	247 688	242 055	223 990	186 914	149 431	119 874	92 506	75 975	69 577	84 413	134 102	144 922	178 805
Production équivalent poivre blanc 1/	kg		31 470	62 069	123 133	141 265	178 805	208 940	231 889	244 302	247 688	242 055	223 990	186 914	149 431	119 874	92 506	75 975	69 577	84 413	134 102	144 922	178 805
Prix au producteur, équivalent sec 1/	Db/kg	100%	176 400	176 400	176 400	176 400	176 400	176 400	176 400	176 400	176 400	176 400	176 400	176 400	176 400	176 400	176 400	176 400	176 400	176 400	176 400	176 400	176 400
Valeur achats	Db		5 551 386 851	10 949 006 351	21 720 740 051	24 919 224 851	31 541 148 551	36 857 072 801	40 905 276 401	43 094 863 451	43 692 109 751	42 698 448 551	39 511 914 851	32 971 576 151	26 359 574 951	21 145 720 151	16 318 035 821	13 401 932 141	12 273 329 351	14 890 443 851	23 656 627 551	25 564 187 351	31 541 148 551
Vente exportation	kg		31 470	62 069	123 133	141 265	178 805	208 940	231 889	244 302	247 688	242 055	223 990	186 914	149 431	119 874	92 506	75 975	69 577	84 413	134 102	144 922	178 805
Prix vente exportation 2/	Db/kg	100%	245 000	245 000	245 000	245 000	245 000	245 000	245 000	245 000	245 000	245 000	245 000	245 000	245 000	245 000	245 000	245 000	245 000	245 000	245 000	245 000	245 000
Valeur exportation	Db		7 710 259 515	15 206 953 265	30 167 694 515	34 610 034 515	43 807 150 765	51 190 378 890	56 812 883 890	59 853 977 015	60 683 485 765	59 303 400 765	54 877 659 515	45 793 855 765	36 610 520 765	29 369 055 765	22 663 938 640	18 613 794 640	17 046 290 765	20 681 172 015	32 855 038 265	35 505 815 765	43 807 150 765
	€		314 704	620 692	1 231 334	1 412 654	1 788 047	2 089 403	2 318 893	2 443 019	2 476 877	2 420 547	2 239 904	1 869 137	1 494 307	1 198 737	925 059	759 747	695 767	844 129	1 341 022	1 449 217	1 788 047
	SEU		416 771	821 997	1 630 686	1 870 813	2 367 954	2 767 048	3 070 967	3 235 350	3 280 188	3 205 589	2 966 360	2 475 344	1 978 947	1 587 517	1 225 078	1 006 151	921 421	1 117 901	1 775 948	1 919 233	2 367 954
Marge brute	Db		2 158 872 664	4 257 946 914	8 446 954 464	9 690 809 664	12 266 002 214	14 333 306 089	15 907 607 489	16 759 113 564	16 991 376 014	16 604 952 214	15 365 744 664	12 822 279 614	10 250 945 814	8 223 335 614	6 345 902 819	5 211 862 499	4 772 961 414	5 790 728 164	9 199 410 714	9 941 628 414	12 266 002 214
	eq €		88 117	173 794	344 774	395 543	500 653	585 033	649 290	684 045	693 526	677 753	627 173	523 358	418 406	335 646	259 016	212 729	194 815	236 356	375 486	405 781	500 653
	eq SEU		116 696	230 159	456 592	523 828	663 027	774 773	859 871	905 898	918 453	897 565	830 581	693 096	554 105	444 505	343 022	281 722	257 998	313 012	497 265	537 385	663 027
Additionnalité PAPAC																							
Production	kg Poivre Blanc		-	-	1 658	6 841	16 656	36 034	74 628	100 994	123 825	141 700	147 144	133 575	119 600	101 969	80 681	59 394	38 106	22 344	12 626	10 498	16 656
Valeur rétrocédée au producteur	Dbs		-	-	292 383 000	1 206 796 500	2 938 162 500	6 356 463 750	13 164 401 250	17 815 297 500	21 842 730 000	24 995 880 000	25 956 157 500	23 562 630 000	21 097 440 000	17 987 287 500	14 232 172 500	10 477 057 500	6 721 942 500	3 941 437 500	2 227 270 500	1 851 759 000	2 938 162 500
Valeur des exportations	Dbs		-	-	406 087 500	1 676 106 250	4 080 781 250	8 828 421 875	18 283 890 625	24 743 468 750	30 337 125 000	34 716 500 000	36 050 218 750	32 725 875 000	29 302 000 000	24 982 343 750	19 766 906 250	14 551 468 750	9 336 031 250	5 474 218 750	3 093 431 250	2 571 887 500	4 080 781 250
	€		-	-	16 575	68 413	166 563	360 344	746 281	1 009 938	1 238 250	1 417 000	1 471 438	1 335 750	1 196 000	1 019 688	806 813	593 938	381 063	223 438	126 263	104 975	166 563
	SEU		-	-	21 951	90 600	220 583	477 212	988 318	1 337 485	1 639 845	1 876 568	1 948 660	1 768 966	1 583 892	1 350 397	1 068 481	786 566	504 650	295 904	167 213	139 021	220 583
Ratio de marge	39%																						
1/ Estimation																							
1/ 2015 - 2017: source: Plan d'affaires, 2020: objectif PAPAC			24500	Dbs/€																			
1/ equivalent a 7,20 Euro/kg			1,32	SEU/€																			
2/ equivalent a 10,00 Euro/kg			18500	Dbs/SEU																			

São Tomé e Príncipe
Projet d'Appui à la Petite Agriculture Commerciale
Document de Conception de Projet

Compte d'exploitation CEPIBA	Unité	Coefficient	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031	2032	2033	2034	2035
Charges fixes																							
Coûts des élus	Dbs		68 632 000	68 632 000	68 632 000	68 632 000	68 632 000	68 632 000	68 632 000	68 632 000	68 632 000	68 632 000	68 632 000	68 632 000	68 632 000	68 632 000	68 632 000	68 632 000	68 632 000	68 632 000	68 632 000	68 632 000	68 632 000
Coûts salariés permanents	Dbs		800 000 000	800 000 000	800 000 000	800 000 000	800 000 000	800 000 000	800 000 000	800 000 000	800 000 000	800 000 000	800 000 000	800 000 000	800 000 000	800 000 000	800 000 000	800 000 000	800 000 000	800 000 000	800 000 000	800 000 000	800 000 000
Transport (y compris liaison Principe)	Dbs		150 000 000	150 000 000	150 000 000	150 000 000	150 000 000	150 000 000	150 000 000	150 000 000	150 000 000	150 000 000	150 000 000	150 000 000	150 000 000	150 000 000	150 000 000	150 000 000	150 000 000	150 000 000	150 000 000	150 000 000	150 000 000
Certification	Dbs		165 100 000	181 610 000	199 771 000	219 748 100	241 722 910	241 722 910	241 722 910	241 722 910	241 722 910	241 722 910	241 722 910	241 722 910	241 722 910	241 722 910	241 722 910	241 722 910	241 722 910	241 722 910	241 722 910	241 722 910	241 722 910
Fonctionnement bureau et AG	Dbs		48 307 000	48 307 000	48 307 000	48 307 000	48 307 000	48 307 000	48 307 000	48 307 000	48 307 000	48 307 000	48 307 000	48 307 000	48 307 000	48 307 000	48 307 000	48 307 000	48 307 000	48 307 000	48 307 000	48 307 000	48 307 000
Amortissements hors PAPAC 1/	Dbs		200 096 111	200 096 111	200 096 111	200 096 111	200 096 111	200 096 111	200 096 111	200 096 111	200 096 111	200 096 111	200 096 111	200 096 111	200 096 111	200 096 111	200 096 111	200 096 111	200 096 111	200 096 111	200 096 111	200 096 111	200 096 111
Entretien fixe	Dbs		166 218 750	166 218 750	166 218 750	166 218 750	166 218 750	166 218 750	166 218 750	166 218 750	166 218 750	166 218 750	166 218 750	166 218 750	166 218 750	166 218 750	166 218 750	166 218 750	166 218 750	166 218 750	166 218 750	166 218 750	166 218 750
Total charges fixes	Dbs		1 598 353 861	1 614 863 861	1 633 024 861	1 653 001 961	1 674 976 771	1 674 976 771	1 674 976 771	1 674 976 771	1 674 976 771	1 674 976 771	1 674 976 771	1 674 976 771	1 674 976 771	1 674 976 771	1 674 976 771	1 674 976 771	1 674 976 771	1 674 976 771	1 674 976 771	1 674 976 771	1 674 976 771
	SEU		84 811	85 687	86 650	87 710	88 876	88 876	88 876	88 876	88 876	88 876	88 876	88 876	88 876	88 876	88 876	88 876	88 876	88 876	88 876	88 876	88 876
Charges variables 2/																							
Matériel	Dbs	8762	275 744 057	543 850 304	1 078 895 263	1 237 767 847	1 566 686 755	1 830 735 101	2 031 814 239	2 140 573 660	2 170 239 601	2 120 883 255	1 962 604 297	1 637 737 813	1 309 311 767	1 050 333 333	810 536 450	665 690 076	609 631 019	739 626 242	1 175 003 450	1 269 803 909	1 566 686 755
Energie	Dbs	1787	56 237 689	110 917 655	220 039 470	252 441 354	319 523 994	373 376 355	414 386 218	436 567 579	442 617 915	432 551 744	400 270 929	334 014 777	267 032 656	214 214 297	165 307 993	135 766 739	124 333 558	150 845 936	239 640 626	258 975 073	319 523 994
Main d'œuvre	Dbs	300	9 441 134	18 620 759	36 940 034	42 379 634	53 641 409	62 682 097	69 566 797	73 290 584	74 306 309	72 616 409	67 197 134	56 074 109	44 829 209	35 962 109	27 751 762	22 792 402	20 873 009	25 323 884	40 230 659	43 476 509	53 641 409
Mise a FOB	Dbs	4975	156 565 474	308 794 255	612 588 899	702 795 599	889 553 368	1 039 478 102	1 153 649 377	1 215 402 186	1 232 246 293	1 204 222 118	1 114 352 474	929 895 643	743 417 718	596 371 643	460 216 713	377 973 993	346 144 068	419 954 411	667 158 430	720 985 443	889 553 368
Total charges variables	Dbs		497 988 353	982 182 973	1 948 463 665	2 235 384 433	2 829 405 525	3 306 271 655	3 669 416 631	3 865 834 009	3 919 410 117	3 830 273 525	3 544 424 833	2 957 722 341	2 364 591 349	1 896 881 381	1 463 812 919	1 202 223 210	1 100 981 653	1 335 750 473	2 122 033 165	2 293 240 933	2 829 405 525
	SEU		26 918	53 091	105 322	120 832	152 941	178 717	198 347	208 964	211 860	207 042	191 591	159 877	127 816	102 534	79 125	64 985	59 513	72 203	114 704	123 959	152 941
Total Charges (hors rétrocessions aux membres)	Dbs		2 096 342 214	2 597 046 834	3 581 488 526	3 888 386 394	4 504 382 296	4 981 248 426	5 344 393 402	5 540 810 780	5 594 386 888	5 505 250 296	5 219 401 604	4 632 699 112	4 039 568 120	3 571 858 152	3 138 789 690	2 877 199 981	2 775 958 424	3 010 727 244	3 797 009 936	3 968 217 704	4 504 382 296
	SEU		113 316	140 381	193 594	210 183	243 480	269 257	288 886	299 503	302 399	297 581	282 130	250 416	218 355	193 073	169 664	155 524	150 052	162 742	205 244	214 498	243 480
Rétrocessions aux membres (poivre vert)	Dbs		5 551 386 851	10 949 006 351	21 720 740 051	24 919 224 851	31 541 148 551	36 857 072 801	40 905 276 401	43 094 863 451	#####	42 698 448 551	39 511 914 851	32 971 576 151	26 359 574 951	21 145 720 151	16 318 035 821	13 401 932 141	12 273 329 351	14 890 443 851	23 655 627 551	25 564 187 351	31 541 148 551
	SEU		300 075	591 838	1 174 094	1 346 985	1 704 927	1 992 274	2 211 096	2 329 452	2 361 736	2 308 024	2 135 779	1 782 247	1 424 842	1 143 012	882 056	724 429	663 423	804 889	1 278 683	1 381 848	1 704 927
Total charges d'exploitation	Dbs		7 847 825 176	13 746 149 296	25 502 324 688	29 007 707 356	36 245 626 958	42 038 417 338	46 449 765 914	48 835 770 342	#####	48 403 794 958	44 931 412 566	37 804 371 374	30 599 239 182	24 917 674 414	19 656 921 621	16 479 228 233	15 249 383 886	18 101 267 206	27 652 733 598	29 732 501 166	36 245 626 958
	SEU		413 391	732 219	1 367 688	1 557 188	1 948 407	2 261 531	2 499 982	2 628 955	2 664 135	2 605 605	2 417 909	2 032 664	1 643 197	1 336 085	1 051 720	879 953	813 475	967 631	1 483 926	1 596 346	1 948 407
Valeur des exportations	Dbs		7 710 259 515	15 206 953 265	30 167 694 515	34 610 034 515	43 807 150 765	51 190 378 890	56 812 883 890	59 853 977 015	#####	59 303 400 765	54 877 659 515	45 793 855 765	36 610 520 765	29 369 055 765	22 663 938 640	18 613 794 640	17 046 290 765	20 681 172 015	32 855 038 265	35 505 815 765	43 807 150 765
	SEU		416 771	821 997	1 630 686	1 870 813	2 367 954	2 767 048	3 070 967	3 235 350	3 280 188	3 205 589	2 966 360	2 475 344	1 978 947	1 587 517	1 225 078	1 006 151	921 421	1 117 901	1 775 948	1 919 233	2 367 954
Résultat d'exploitation	Dbs		-137 565 661	1 460 803 969	4 665 369 827	5 602 327 159	7 561 523 807	9 151 961 552	10 363 117 976	11 018 206 673	11 196 893 015	10 899 605 807	9 946 246 949	7 989 484 391	6 011 281 583	4 451 381 351	3 007 017 019	2 134 566 407	1 796 906 879	2 579 904 809	5 202 304 667	5 773 314 599	7 561 523 807
	SEU		-7 299	77 512	247 550	297 266	401 224	485 614	549 880	584 640	594 121	578 346	527 760	423 932	318 966	236 196	159 556	113 263	95 346	136 893	276 041	306 339	401 224
Part des charges fixes	%		20%	12%	6%	6%	5%	4%	4%	3%	3%	3%	4%	4%	5%	7%	9%	10%	11%	9%	6%	6%	5%
	Mois	An																					
Employés fixes		SEU	Dbs																				
6 socio tecnicos (indemnités)	50	600	11 307 692																				
2 technicien (dont 1 Principe)	750	9000	169 615 385																				
Directeur exécutif	1300	15600	294 000 000																				
gestor	750	9000	169 615 385																				
Total			644 538 462																				
1 tecnologia permanente	dbs 1m																						
1 tractorista	dbs 2m	na replante	150000000																				

São Tomé e Príncipe
Projet d'Appui à la Petite Agriculture Commerciale
Document de Conception de Projet
Appendice 10: Analyse économique et financière

Analyse du CASH FLOW (CEPIBA avec appuis PAPAC)			Unité		2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031	2032	2033	2034	2035
1.	Entrées d'exploitation																								
	Ventes	Db	100%		7 710 259 515	15 206 953 265	30 167 694 515	34 610 034 515	43 807 150 765	51 190 378 890	56 812 883 890	59 853 977 015	60 683 485 765	59 303 400 765	54 877 659 515	45 793 855 765	36 610 520 765	29 369 055 765	22 663 938 640	18 613 794 640	17 046 290 765	20 681 172 015	32 855 038 265	35 505 815 765	43 807 150 765
2.	Sorties d'exploitation																								
	Coûts fixes	Db	100%		1 598 353 861	1 614 863 861	1 633 024 861	1 653 001 961	1 674 976 771	1 674 976 771	1 674 976 771	1 674 976 771	1 674 976 771	1 674 976 771	1 674 976 771	1 674 976 771	1 674 976 771	1 674 976 771	1 674 976 771	1 674 976 771	1 674 976 771	1 674 976 771	1 674 976 771	1 674 976 771	1 674 976 771
	Coûts variables	Db	100%		497 988 353	982 182 973	1 948 463 665	2 235 384 433	2 829 405 525	3 306 271 655	3 669 416 631	3 865 834 009	3 919 410 117	3 830 273 525	3 544 424 833	2 957 722 341	2 364 591 349	1 896 881 381	1 463 812 919	1 202 223 210	1 100 981 653	1 335 750 473	2 122 033 165	2 293 240 933	2 829 405 525
	Achat poivre	Db	100%		5 551 386 851	10 949 006 351	21 720 740 051	24 919 224 851	31 541 148 551	36 857 072 801	40 905 276 401	43 094 863 451	43 692 109 751	42 698 448 551	39 511 914 851	32 971 576 151	26 359 574 951	21 145 720 151	16 318 035 821	13 401 932 141	12 273 329 351	14 890 443 851	23 655 627 551	25 564 187 351	31 541 148 551
	Total sorties d'exploitation		Db		7 647 729 065	13 546 053 185	25 302 228 577	28 807 611 245	36 045 530 847	41 838 321 227	46 249 669 803	48 635 674 231	49 286 496 639	48 203 698 847	44 731 316 455	37 604 275 263	30 399 143 071	24 717 578 303	19 456 825 510	16 279 132 122	15 049 287 775	17 901 171 095	27 452 637 487	29 532 405 055	36 045 530 847
3.	Résultat d'Exploitation Cooperative		Db		62 530 450	1 660 900 080	4 865 465 938	5 802 423 270	7 761 619 918	9 352 057 663	10 563 214 087	11 218 302 784	11 396 989 126	11 099 701 918	10 146 343 060	8 189 580 502	6 211 377 694	4 651 477 462	3 207 113 130	2 334 662 518	1 997 002 990	2 780 000 920	5 402 400 778	5 973 410 710	7 761 619 918
		SEU			3 380	89 778	262 998	313 645	419 547	505 517	570 985	606 395	616 053	599 984	548 451	442 680	335 750	251 431	173 357	126 198	107 946	150 270	282 022	322 887	419 547
4.	Coûts d'exploitation paysans		5% Achats poivre		277 569 343	547 450 318	1 086 037 003	1 245 961 243	1 577 057 428	1 842 853 640	2 045 263 820	2 154 743 173	2 184 605 488	2 134 922 428	1 975 595 743	1 648 578 808	1 317 978 748	1 057 286 008	815 901 791	670 096 607	613 666 468	744 522 193	1 182 781 378	1 278 209 368	1 577 057 428
Investissements PAPAC																									
	Appuis aux plantations		Db		740 000 000	740 000 000	740 000 000	740 000 000	740 000 000																
		SEU			40 000	40 000	40 000	40 000	40 000																
	Autres investissements		Db		2 590 000 000	684 500 000	1 776 000 000	1 517 000 000	1 498 500 000																
		SEU			25 000	17 000	110 000	50 000	45 000																
Total PAPAC		Db	100%		3 330 000 000	1 424 500 000	2 516 000 000	2 257 000 000	2 238 500 000	777 000 000															
					180 000	77 000	136 000	122 000	121 000	42 000															
3	Cash Flow Annuel		Db		(3 267 469 550)	1 660 900 080	4 865 465 938	5 802 423 270	7 761 619 918	9 352 057 663	10 563 214 087	11 218 302 784	11 396 989 126	11 099 701 918	10 146 343 060	8 189 580 502	6 211 377 694	4 651 477 462	3 207 113 130	2 334 662 518	1 997 002 990	2 780 000 920	5 402 400 778	5 973 410 710	7 761 619 918
		SEU			(176 620)	89 778	262 998	313 645	419 547	505 517	570 985	606 395	616 053	599 984	548 451	442 680	335 750	251 431	173 357	126 198	107 946	150 270	282 022	322 887	419 547
4	Cash Flow Cumulé		Db		(3 267 469 550)	(1 606 569 470)	3 258 896 468	9 061 319 737	16 822 939 655	26 174 997 318	36 738 211 405	47 956 514 189	59 353 503 315	70 453 205 233	80 599 548 293	88 789 128 794	95 000 506 488	99 651 983 950	102 859 097 080	105 193 759 598	107 190 762 588	109 970 763 508	115 373 164 286	121 346 574 996	129 108 194 914
		SEU			(176 620)	(86 842)	176 157	489 801	909 348	1 414 865	1 985 849	2 592 244	3 208 297	3 808 281	4 366 732	4 799 412	5 135 163	5 386 594	5 559 951	5 686 149	5 794 095	5 844 366	6 236 387	6 559 274	6 978 821
				NPV	12%	2 306 518																			
																			</						

[illegible]

São Tomé e Príncipe
Projet d'Appui à la Petite Agriculture Commerciale
Document de Conception de Projet
Appendice 10: Analyse économique et financière

Compte d'exploitation CECAFEB				Unité	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031	2032	2033	2034	2035
Coûts fixes																									
Coûts fixes de structure (estimation février 2014)				Dbs	367 322 000	367 322 000	367 322 000	367 322 000	367 322 000	367 322 000	367 322 000	367 322 000	367 322 000	367 322 000	367 322 000	367 322 000	367 322 000	367 322 000	367 322 000	367 322 000	367 322 000	367 322 000	367 322 000	367 322 000	367 322 000
Indemnités aux élus					55 200 000																				
Salaires (inclus fixes Agua Casada)					220 212 000	Idem																			
Loyer bureau					44 000 000																				
Entretien équipements et TFSE					47 910 000																				
Certification "BIO"				Dbs	100 000 000	100 000 000	100 000 000	100 000 000	100 000 000	100 000 000	100 000 000	100 000 000	100 000 000	100 000 000	100 000 000	100 000 000	100 000 000	100 000 000	100 000 000	100 000 000	100 000 000	100 000 000	100 000 000	100 000 000	100 000 000
Couverture phyto sanitaire systématique (DIPEL Bio compatible)				Dbs	175 000 000	175 000 000	175 000 000	175 000 000	175 000 000	175 000 000	175 000 000	175 000 000	175 000 000	175 000 000	175 000 000	175 000 000	175 000 000	175 000 000	175 000 000	175 000 000	175 000 000	175 000 000	175 000 000	175 000 000	175 000 000
Alcool Piégeage des Scolytes (l'achat des bouteilles est un investissement)				Dbs	20 000 000	20 000 000	20 000 000	20 000 000	20 000 000	20 000 000	20 000 000	20 000 000	20 000 000	20 000 000	20 000 000	20 000 000	20 000 000	20 000 000	20 000 000	20 000 000	20 000 000	20 000 000	20 000 000	20 000 000	20 000 000
Amortissements (hors PAPAC)				Dbs	190 000 000	190 000 000	190 000 000	190 000 000	190 000 000	190 000 000	190 000 000	190 000 000	190 000 000	190 000 000	190 000 000	190 000 000	190 000 000	190 000 000	190 000 000	190 000 000	190 000 000	190 000 000	190 000 000	190 000 000	190 000 000
Total coûts fixes				Dbs	852 322 000	852 322 000	852 322 000	852 322 000	852 322 000	852 322 000	852 322 000	852 322 000	852 322 000	852 322 000	852 322 000	852 322 000	852 322 000	852 322 000	852 322 000	852 322 000	852 322 000	852 322 000	852 322 000	852 322 000	852 322 000
				SEU	46 071	46 071	46 071	46 071	46 071	46 071	46 071	46 071	46 071	46 071	46 071	46 071	46 071	46 071	46 071	46 071	46 071	46 071	46 071	46 071	46 071
Coûts variables (en fonction du volume de production)			177	Cents/lb																					
Rétrocession aux membres (achat equiv. café vert)			72 000	Dbs/kg	Dbs	1 054 804 000	2 228 811 289	3 708 556 338	5 336 890 955	7 282 172 720	9 514 464 782	11 831 352 093	13 747 413 959	15 358 621 598	16 078 855 736	17 265 600 000	17 851 200 000	17 364 000 000	16 975 200 000	16 444 800 000	15 840 000 000	15 127 200 000	14 443 200 000	13 759 200 000	13 075 200 000
Rémunération des collecteurs			2 729	Dbs/kg	Dbs	39 980 002	84 478 139	140 564 587	202 282 992	276 014 574	360 624 644	448 441 109	521 065 176	582 134 421	609 433 296	654 414 200	676 610 067	658 143 833	643 407 233	623 303 600	600 380 000	573 362 900	547 437 400	521 511 900	495 586 400
Coûts de traitement (inclus Agua Casada)			19 850	Dbs/kg	Dbs	290 803 603	614 470 890	1 022 428 379	1 471 351 187	2 007 654 562	2 623 085 082	3 261 838 042	3 790 085 654	4 234 286 649	4 432 851 199	4 760 030 000	4 921 476 667	4 787 158 333	4 679 968 333	4 533 740 000	4 367 000 000	4 170 485 000	3 981 910 000	3 793 335 000	3 604 760 000
Frais d'exportation			1 250	Dbs/kg	Dbs	18 312 569	38 694 640	64 384 659	92 654 357	126 426 610	165 181 680	205 405 418	238 670 381	266 642 736	279 146 801	299 750 000	309 916 667	301 458 333	294 708 333	285 500 000	275 000 000	262 625 000	250 750 000	238 875 000	227 000 000
Total coûts variables			95 829	Dbs/kg	Dbs	1 403 900 174	2 966 454 958	4 935 933 962	7 103 179 490	9 692 268 467	12 663 356 189	15 747 036 662	18 287 235 170	20 441 685 405	21 400 287 032	22 979 794 200	23 759 203 400	23 110 760 500	22 593 283 900	21 887 343 600	21 082 380 000	20 133 672 900	19 223 297 400	18 312 921 900	17 402 546 400
			5.18	SEU/kg	SEU	75 886	160 349	266 807	383 956	523 906	684 506	851 191	989 040	1 104 956	1 156 772	1 242 151	1 284 281	1 249 230	1 221 259	1 183 100	1 139 588	1 088 307	1 039 097	988 888	940 678
			234.96	Cents/lb																					
			58.43	Cents/lb	(hors rétrocessions aux membres)																				
Total coûts d'exploitation				Dbs	2 256 222 174	3 818 776 958	5 788 255 962	7 955 501 490	10 544 590 467	13 515 678 189	16 599 358 662	19 149 557 170	21 294 007 405	22 252 609 032	23 832 116 200	24 611 525 400	23 963 082 500	23 445 605 900	22 739 665 600	21 934 702 000	20 985 994 900	20 075 619 400	19 165 243 900	18 254 868 400	18 254 868 400
				SEU	121 958	206 420	312 879	430 027	569 978	730 577	897 263	1 035 111	1 151 027	1 202 844	1 288 222	1 330 353	1 295 302	1 267 330	1 229 171	1 185 660	1 134 378	1 085 169	1 035 959	986 750	986 750
Production																									
Volume				kg vert		14 650	30 956	51 508	74 123	101 141	132 145	164 324	190 936	213 314	223 317	239 800	247 933	241 167	235 767	228 400	220 000	210 100	200 600	191 100	181 600
Valeur			108 082	Dbs/kg	Dbs	1 583 401 692	3 345 743 442	5 567 038 407	8 011 386 160	10 931 513 918	14 282 482 465	17 760 439 780	20 636 704 565	23 055 342 438	24 136 510 078	25 917 971 730	26 797 035 547	26 065 683 273	25 482 042 542	24 685 841 297	23 777 955 715	22 707 947 708	21 681 172 348	20 654 396 987	19 627 621 627
			5.84	SEU/kg	SEU	85 589	180 851	300 921	433 048	590 893	772 026	960 024	1 115 498	1 246 235	1 304 676	1 400 971	1 448 488	1 408 956	1 377 408	1 334 370	1 285 295	1 227 457	1 171 955	1 116 454	1 060 953
			265	Cents/lb																					
Résultat brut d'exploitation				Dbs	(672 820 482)	(473 033 516)	(221 217 555)	55 884 670	386 923 451	766 804 276	1 161 081 117	1 487 147 395	1 761 335 033	1 883 901 046	2 085 855 530	2 185 510 147	2 102 600 773	2 036 436 642	1 946 175 697	1 843 253 715	1 721 952 808	1 605 552 948	1 489 153 087	1 372 753 227	1 372 753 227
				SEU	-36 369	-25 569	-11 958	3 021	20 915	41 449	62 761	80 386	95 207	101 832	112 749	118 136	113 654	110 078	105 199	99 635	93 079	86 787	80 495	74 203	74 203
% chiffre d'affaire (= marge coop = imputation annuelle aux réserves)					-42%	-14%	-4%	1%	4%	5%	7%	7%	8%	8%	8%	8%	8%	8%	8%	8%	8%	7%	7%	7%	7%
1\$EU=			18 500	Dbs																					
1 lb =			0.4535924	kg																					

Coûts fixes sur coûts totaux					16%	10%	6%	5%	3%	3%	2%	2%	2%	2%	2%	1%	2%	2%	2%	2%	2%	2%	2%	2%	2%
Coût total de production				Dbs/kg		154 008	123 363	112 376	107 328	104 256	102 279	101 016	100 293	99 825	99 646	99 383	99 267	99 363	99 444	99 561	99 703	99 886	100 078	100 289	100 522
				SEU/kg		8	7	6	6	6	6	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
				Cents/lb		378	302	276	263	256	251	248	246	245	244	244	243	244	244	244	244	245	245	246	246

São Tomé e Príncipe
Projet d'Appui à la Petite Agriculture Commerciale
Document de Conception de Projet

TAUX DE RENDIEMENT INTERNE CECAFES (additionnel) PAPAC	Unité	Coefficient	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031	2032	2033	2034	2035
calcul réalisé au prix FOB obtenu en 2013																												
1. Entrées																												
Exportations FOB	Dbs		572 832 570	713 338 671	814 635 165	845 204 916	1 822 466 911	3 850 890 616	6 407 561 228	9 220 961 594	12 581 976 200	16 438 880 818	20 441 947 227	23 752 476 340	26 536 285 095	27 780 689 632	29 831 120 000	30 842 906 667	30 001 133 333	29 329 373 333	28 412 960 000	27 368 000 000	26 136 440 000	24 954 640 000	23 772 940 000	22 591 040 000	22 591 040 000	
	SEU		30 964	38 559	44 034	45 687	98 512	208 156	346 355	498 430	680 107	888 588	1 104 970	1 283 918	1 434 394	1 501 659	1 612 493	1 667 184	1 621 683	1 585 372	1 535 836	1 479 351	1 412 781	1 348 899	1 285 018	1 221 137	1 221 137	
2. Sorties																												
Coûts PAPAC (de COSTAB)	Db		1850000000	3700000000	3700000000	3700000000	3700000000	2 369 295 000	1 791 170 000	1 865 170 000	1 643 170 000	2 660 670 000	411 070 000															
Charges d'exploitation			5000000000	5000000000	5000000000	5000000000	5000000000	2 256 222 174	3 818 776 958	5 788 255 962	7 955 501 480	10 544 580 467	13 515 678 189	16 599 358 662	19 149 557 170	21 294 007 405	22 252 609 032	23 832 116 200	24 611 525 400	23 963 082 500	23 445 605 900	22 739 665 600	21 934 702 000	20 985 994 900	20 075 619 400	19 165 243 900	18 254 868 400	
Total sorties	Db		2 350 000 000	4 200 000 000	4 200 000 000	4 200 000 000	4 200 000 000	4 625 517 174	5 609 946 958	7 653 425 962	9 598 671 490	13 926 748 189	16 599 358 662	19 149 557 170	21 294 007 405	22 252 609 032	23 832 116 200	24 611 525 400	23 963 082 500	23 445 605 900	22 739 665 600	21 934 702 000	20 985 994 900	20 075 619 400	19 165 243 900	18 254 868 400	18 254 868 400	
3. Flux de caisse	Db		(2 350 000 000)	(3 627 167 430)	(3 486 661 329)	(3 385 364 835)	(3 354 795 084)	(2 803 050 263)	(1 759 056 343)	(1 245 864 734)	(377 709 896)	(623 284 267)	2 512 132 629	3 842 588 564	4 602 919 170	5 242 277 690	5 528 080 600	5 999 003 800	6 231 381 267	6 038 050 633	5 883 767 433	5 673 294 400	5 433 298 000	5 150 445 100	4 879 020 600	4 607 596 100	4 336 171 600	
			(127 027)	(196 063)	(188 468)	(182 993)	(181 340)	(151 516)	(95 084)	(67 344)	(20 417)	(33 891)	135 791	207 707	248 806	283 366	298 815	324 270	336 831	326 381	318 041	306 665	293 692	278 402	263 731	249 059	234 388	
4. Flux de caisse cumulé	Db		(2 350 000 000)	(5 977 167 430)	(9 463 828 759)	(12 849 193 594)	(16 203 988 679)	(19 007 038 941)	(20 766 095 284)	(22 011 960 018)	(22 389 669 915)	(23 012 954 181)	(20 500 821 552)	(16 658 232 988)	(12 055 313 818)	(6 813 036 128)	(1 284 955 528)	4 714 046 272	10 945 429 539	16 983 480 372	22 867 247 805	28 540 542 205	33 973 840 205	39 124 285 305	44 003 305 905	48 610 902 005	52 947 073 605	
5. Taux rendement interne			9.5%																									
Conformément à la demande de QE sont exclus de ce calcul :																												
a : la production avant projet																												
b : la croissance de la production imputable aux rénovations appuyées par le PAPAFPA																												
c : par contre est prise en compte la production issue de la poursuite post-projet des replantations (financée par les paysans/le ou la coopérative au moyen de la trésorerie/réserves que les appuis du PAPAFPA+PAPAC leur auront permis de dégager)																												

Appendice 11: Ebauche de Manuel de Mise en Œuvre

Table des matières détaillée

I.	INTRODUCTION	143
II.	STRATEGIE ET MONTAGE INSTITUTIONNEL	143
III.	COMPOSANTE 1 : DEVELOPPEMENT DES PLANTATIONS FAMILIALES	143
IV.	COMPOSANTE 2 : CONSOLIDATION DES ORGANISATIONS DE	
	PRODUCTEURS	144
A.	Recrutement des Directeurs Exécutifs (DE) des Coopératives (CEPIBA, CECAFEB et CECAQ)	144
1.	Rédaction et validation des Termes de Référence.....	144
2.	Lancement du Concours.....	145
3.	Dossiers de candidature.....	145
4.	Analyse des dossiers.....	145
5.	Préparation et négociation du contrat	146
6.	Signature du contrat et prise de fonction.....	146
7.	Rôle des observateur du PAPAFA.....	146
V.	NOUVEAUX TYPES D'INTERVENTIONS	147
A.	Eleavage.....	147
1.	Production de porcs de qualité	147
2.	Production de poulets de qualité :	147
	Annexe 1 : Eléments de fiches de poste initiales	148
1.	Eléments communs à toutes les fiches de postes	148
2.	Unité d'Exécution du PAPAC	148
2.1.	Directeur de l'Unité d'Exécution du PAPAC	148
2.2.	Responsable Administratif et Financier	149
2.3.	Responsable Suivi/Evaluation	150
2.4.	Responsable Technique	150
2.5.	Agronome Informaticien	151
2.6.	Responsable irrigation	152
2.7.	Responsable « achats »	153
3.	Directeur Exécutif des Coopératives	154
	Annexe 2 : Conventions Type pour les infrastructures	155
1.	Délégation de maîtrise d'ouvrage	155
2.	Convention type pour l'entretien des infrastructures financées par le Projet	157
3.	Mobilisation des bénéficiaires et création du comité de projet	158
3.1.	Création du comité de projet	158
3.2.	Appui au comité de projet	158
3.3.	Création et appui à l'Association d'Usagers	158
3.4.	Création de l'Association des Usagers	159
3.5.	Préparation du plan d'Opération et de Maintenance	159
3.6.	Préparation du plan financier	159

3.7.	Adoption des plans annuels	159
4.	Suivi-évaluation des activités des Associations	159
	Annexe 3 : Convenção Trienal de Apoio (esboço e elementos indicativos)	160
1.	Definição das partes	161
1.1.	PAPAC	161
1.2.	Cooperativa	161
2.	Contexto	161
2.1.	Politica nacional	161
2.2.	PAPAC	161
2.3.	Cooperativa	161
3.	Definições	161
4.	Objecto e duração da convenção	162
5.	Objectivos da Convenção	162
6.	Programa de trabalho e orçamento Anual	162
7.	Compromissos do PAPAC	162
8.	Compromissos da Cooperativa	162
9.	Modalidades	162
9.1.	Encaminhamento, gestão e justificação dos fundos	163
9.2.	Auditoria	163
9.3.	Seguimento, avaliação e controle e relatórios	163
9.4.	Aquisição de bens e serviços pela Cooperativa	163
9.5.	Contratação do Director Executivo (CECAQ 11, CEPIBA, CECAFEB)	164
10.	Quadro juridico de referencia	164
11.	Assinantes	164
12.	Anexos	164
	Annexe 4 : COSTAB Imputations budgétaires et par catégories	187

I. INTRODUCTION

1. Ce document est une ébauche de manuel de mise en œuvre. Il reste provisoire et incomplet. En particulier les nombreux éléments déjà présents dans le Document de Conception de Projet (DCP) et ses autres Appendices devront être versés au sein de ce manuel. Ils pourront être précisés ou détaillés.
2. L'accent a été mis à ce stade sur la fourniture d'éléments pratiques dont l'utilité est apparue ou qui ont fait l'objet de demandes de précision au cours du processus de préparation.
3. Pour faciliter l'utilisation de ce document toutes les Annexes ont été regroupées en fin de document.

II. STRATEGIE ET MONTAGE INSTITUTIONNEL

4. A reprendre à partir du document de Projet et des annexes.
5. Une section spécifique devra être consacrée aux dispositions concernant le ciblage et le genre.

III. COMPOSANTE 1 : DEVELOPPEMENT DES PLANTATIONS FAMILIALES

6. A partir des éléments contenus dans le DCP et les annexes 4 et 5.

A. Conventions Triennales de Partenariat (CTP) et Contrats Annuels d'Objectifs (CAO)

7. Les Conventions Triennales de Partenariat (CTP) sont les documents juridiques principaux. Ce sont des conventions de partenariat et non des contrats de prestations de services ou (comme c'est inscrit, à tort, dans le contrat passé avec la CECAB en 2014) des créations de fonds d'appui.
8. Tout ce qui peut être défini dans la convention triennale (responsabilités, procédures, etc.) doit l'être. Les CAO doivent être le plus simple possible et se limiter à lister et décrire les actions de l'année, les résultats à atteindre, les chronogrammes et les budgets. Les budgets doivent être conçus et être présentés ACTION par ACTION.
9. Le CAO présenté en 0 (CECAQ 11 2014) a été élaboré dans un contexte de transition (PAPAFPA 2014) où il n'y avait pas de Convention Triennale de Partenariat (CTP). Il contient donc beaucoup d'éléments qui devront être définis au niveau de la CTP et ne devront plus être détaillés dans les CAO.

Procédures de contrôle

10. Pour les volets, activités et actions mises en œuvre par les coopératives ou les partenaires privés dans le cas de l'élevage. Le contrôle réalisé par le PAPAC comprendra :
11. des contrôles sur documents : rapports d'exécution technique et financière, pièces comptables ; des contrôles physiques réalisés par le PAPAC (ou par une entité mandatée par le PAPAC).
12. Les rapports d'exécution technique et financière devront rester le plus simple possible à réaliser pour les coopératives ou les partenaires privés. Ils devront essentiellement se limiter à la présentation de données brutes et à quelques commentaires. Par contre ils devront comporter en Annexes des copies des fiches de terrain utilisées (fiche de visites techniques, emploi du temps hebdomadaire des techniciens financés par le projet, fiches de fourniture et/ou de réception d'appuis. L'essentiel de la responsabilité de l'élaboration et de l'analyse des données devra être assumée par la cellule de S&E du PAPAC.
13. La cellule de suivi-évaluation du PAPAC devra réaliser des contrôles physiques à la fois sur la quantité et la qualité des réalisations des coopératives et des partenaires privés. Ces contrôles

pourront être réalisés avec mais aussi sans la participation ou la connaissance des coopératives ou partenaires privés. Dans le second cas la coop ou le partenaire privé devront être ensuite et dans un délai court que ce contrôle a été réalisé.

14. Le choix des sites ou personnes ou activités contrôlés sera réalisé par la cellule SE et validé par la Direction du PAPAC. Une partie des choix sera réalisée par tirage aléatoire (un bénéficiaire, une pépinière, une communauté, etc.).
15. Si des écarts pouvant être anormaux sont constatés, une concertation formalisée sera le plus rapidement possible engagée avec les acteurs concernés.
16. Le PAPAC pourra ensuite décider de réaliser (ou de faire réaliser) sur les types de problèmes identifiés des contrôles plus exhaustifs. Les surcoûts éventuels seront déduit du budget du CAO en question.

IV. COMPOSANTE 2 : CONSOLIDATION DES ORGANISATIONS DE PROUCTEURS

A. Recrutement des Directeurs Exécutifs (DE) des Coopératives (CEPIBA, CECAFEB et CECAQ)

17. Les Directeurs Exécutifs seront recrutés par chaque coopérative selon des procédures transparentes et rigoureuses.
18. Ce recrutement sera initié AVANT le démarrage du PAPAC par chaque coopérative avec l'appui de l'UGP du PAPAFA. Un chronogramme indicatif est fourni en Appendice. Le processus devra être amorcé en Octobre 2014.

Rédaction et validation des Termes de Référence

19. Le PAPAFA organisera début octobre 2014 une réunion inter-coopératives pour définir le tronc commun des termes de référence des DE. Il appuiera ensuite chaque coopérative à adapter et enrichir ce tronc commun aux réalités de chaque coopérative. S'il est disponible, il pourra être demandé par le PAPAFA au DE de la CECAB d'apporter sa contribution et son expérience.
20. Les termes de référence seront élaborés par chaque coopérative.
21. Une fois suffisamment élaborés, ils seront mis en commun et discutés lors d'une session inter-coopératives animées par le PAPAFA. Là aussi il pourra être demandé au DE de la CECAB de contribuer. Lors de cette session les aspects de procédure de recrutement commenceront à être abordés et une grille commune de notation sera élaborée.
22. A la suite de cette seconde réunion inter-coopératives, chaque coopérative reverra si cela est utile ses TdR et sa grille de notation. Le PAPAFA pourra appuyer la finalisation de cette rédaction.
23. Les TdR et la grille de notation seront ensuite validés par les instances compétentes au sein de chaque coopérative.
24. Les versions validées par les coopératives seront soumises au PAPAFA pour validation et, à travers du PAPAFA, au FIDA pour Avis de Non Objection (ANO).
25. Si nécessaire les objections du FIDA/PAPAFA devront être prises en compte et une nouvelle version rédigée et validé par la coopérative. Cette nouvelle version devra recevoir l'ANO du FIDA.
26. Les TdR devront mentionner le rôle du FIDA : « Le MAPDR a reçu du FIDA un appui financier (N° de l'accord de Financement) pour la mise en œuvre du PAPAC qui prévoit notamment d'appuyer la(NOM COOP). Une partie de ces appuis sera utilisée pour permettre à la(NOM COOP) de se doter d'un Directeur Exécutif ».

Lancement du Concours

27. Parallèlement à la rédaction des TdR les coopératives avec l'appui du PAPAFA définiront les étapes, le calendrier et les modalités de la procédure de recrutement.
28. Une publicité suffisante devra être réalisée. Des avis seront passés dans les principaux journaux ainsi qu'à la télévision nationale pendant une durée suffisante et à des horaires de grande audience. Des avis seront affichés au PAPAFA, au siège de la coopérative, dans les principaux ministères et éventuellement dans certains lieux publics. La coopérative pourra également informer directement des personnes.
29. Les avis devront être très succincts et inviter les personnes intéressées à obtenir les TdR auprès du PAPAFA ou de la coopérative, sur papier ou via e-mail. La coopérative et le PAPAFA tiendront une liste des personnes ayant retiré ou sollicité ces TdR (nom e-mail téléphone, date et heure, signature). Une photocopie de ces listes sera annexée au compte rendu du processus. Une même personne pourra obtenir les TdR de plusieurs coopératives. Les avis devront mentionner le rôle du FIDA (voir ci-dessus). Ils devront entre autres définir la date limite de dépôt des candidatures (31/12/2014 par exemple) et annoncer la date prévue de prise de fonctions.
30. Outre les TdR seront fournis aux candidats sur support électronique :
 - Les plans d'affaires ;
 - Les deux derniers rapports moraux et financiers validés en AG de la coopérative ;
 - Les autres documents éventuels que la coopérative souhaite fournir.

Dossiers de candidature

31. Les personnes intéressées pourront déposer leurs dossiers de candidature sous enveloppe scellée au PAPAFA ou au siège de la coopérative. Une liste sera tenue à jour à la fois par la Coopérative et le PAPAFA. Le PAPAFA enregistrera les dossiers reçus et les transmettra à la Coopérative qui elle aussi les enregistrera. Ces listes seront annexées au compte rendu de la procédure.
32. **Une semaine avant la date limite de dépôt la Coopérative devra recontacter par téléphone ET e-mail toutes les personnes ayant retiré des TdR et leur rappeler la date limite.**
33. Les dossiers de candidature devront comprendre (non limitatif) :
 - Une preuve d'identité juridiquement valide (BI, acte de naissance, carte de résident pour les étrangers...) ;
 - Une copie d'un permis de conduire les véhicules légers en cours de validité ;
 - Casier judiciaire vierge
 - Diplômes et certificats
 - CV et lettre de motivation
 - Références et autres documents que le candidat souhaite fournir

Analyse des dossiers

34. Elle sera réalisée par l'instance compétente au sein de chaque coopérative. Chaque enveloppe contenant un dossier sera ouverte et une liste des pièces contenues établie (1 fiche par dossier, cases à cocher pour les pièces administratives).
35. Le gestionnaire et au moins deux élus vérifieront l'existence et la conformité des pièces **administratives**. Si des questions sont soulevées ou des pièces manquantes cela sera noté sur la fiche et le gestionnaire sera chargé d'en informer par téléphone ou e-mail la personne ayant déposé le dossier qui aura la possibilité de rectifier le problème.

36. Chaque membre de l'instance chargée de la sélection du DE examinera individuellement (hors de la présence des autres membres de l'instance) tous les dossiers reçus (possible de faire des photocopies). Cela devra être réalisé en une semaine (avant le 15 janvier 2015).
37. Au plus tard le 15 janvier 2015 l'instance compétente de chaque coopérative se réunira en présence d'un observateur du PAPAFA pour examiner tous les dossiers reçus et établir la liste restreinte des candidats avec lesquels des entretiens seront réalisés. Cette liste sera annexée au compte rendu du processus. Elle sera adressée au PAPAFA avec copie des CV, lettres de motivation et autres documents éventuellement fournis par chaque candidat (retenu ou non).
38. Les membres de l'instance compétente de chaque coopérative devront également vérifier l'absence de conflits d'intérêt entre ceux du candidat et ceux de la coopérative. **En particulier les membres de la coopérative ne pourront se porter candidat.**
39. En moins d'une semaine, le PAPAFA devra informer la coopérative s'il estime ou non que des candidats acceptables se sont manifestés et conseiller à la coopérative la poursuite du processus ou sa relance sur la base de TdR modifiés.
40. Les personnes désignées par la Coopération, avec un observateur du PAPAFA, auditionneront individuellement les candidats retenus. Les entretiens devront comporter :
 - une partie « imposée » identique avec tous les candidats qui devra permettre de recueillir l'essentiel des éléments nécessaires à la notation de chaque candidat (en fonction de la grille retenue) ;
 - une partie « libre » où les membres de la commission pourront poser des questions et/ou le candidat s'exprimer.
41. A la fin de chaque entretien, chaque membre de la commission remplira une feuille de notation. A la fin de l'ensemble des entretiens, les membres de la commission mettront en commun leurs fiches de notation pour élaborer une notation et un classement finaux des candidats. Les fiches de notation individuelles et la fiche de synthèse seront annexées au compte rendu du processus.

Préparation et négociation du contrat

42. Les coopératives avec l'appui du PAPAFA élaboreront un canevas type de contrat de travail.
43. Une fois le processus de sélection conclu, chaque coopérative entreprendra des négociations avec le candidat retenu.
44. Une fois un projet de contrat accordé entre la coopérative et le candidat, celui-ci sera soumis au FIDA pour ANO à travers du PAPAFA.
45. Si les négociations avec le candidat retenu n'aboutissent pas la coopérative pourra choisir de négocier avec le second classé ou de relancer le processus.
46. Si le même candidat est retenu comme premier choix par plus d'une coopérative, le candidat devra se déterminer de façon claire et une seule proposition de contrat par candidat sera communiquée au PAPAFA.

Signature du contrat et prise de fonction

47. La signature du contrat et donc la prise de fonctions ne pourront intervenir que lorsque la convention triennale entre la Coopération et le PAPAFA sera entrée en vigueur.

Rôle des observateur du PAPAFA

48. Leur rôle sera de vérifier le respect des procédures par la coopérative et d'assister celle-ci à les respecter. Ils ne prendront pas part aux décisions et ne formuleront pas d'avis.

V. NOUVEAUX TYPES D'INTERVENTIONS

A. Elevage : schémas techniques

Production de porcs de qualité

49. Le but est de produire de porcs de qualité de manière rentable et durable en vue de générer des revenus pour les petits agriculteurs. L'objectif est d'encadrer cinquante (10 par communauté) producteurs de porcs dans cinq (5) communautés qui produiront 900 porcs de qualité.
50. PAPAC appuiera la construction de porcheries et l'acquisition de petit matériel par porcherie. Les producteurs devront couvrir le coût du travail et la fourniture de certains matériaux de construction (pierres, sable, etc.).
51. Un expert technique, fourni par le partenaire privé, formera les agriculteurs sélectionnés pour renforcer leur capacité à produire des "porcs de qualité" selon les exigences et les normes de COSTRUPEC (le partenaire privé). Les éleveurs de porcs recevront en outre un soutien technique à travers des visites de suivi effectuées par le technicien afin d'assurer la bonne application des pratiques recommandées, en particulier concernant les mesures d'alimentation et d'hygiène.
52. COSTRUPEC fournira des porcelets de race améliorée ou croisée avec les races locales qui seront vaccinés et pèseront 20 kg. Elle fournira aussi une quantité de nourriture commerciale suffisante pour couvrir 50 pour cent des besoins nutritionnels. COSTRUPEC assurera également la fourniture au cours de la phase de production de produits vétérinaires (en particulier pour le déparasitage et le contrôle de parasites externes et une seconde vaccination. Les éleveurs feront l'acquisition de l'alimentation disponible localement et de fournir les soins quotidiens nécessaires selon les normes.
53. Il est prévu qu'après 6 mois, les porcs atteignent le poids vif de 70-80 kg, après quoi ils seront vendus à COSTRUPEC qui prend des dispositions pour leur abattage, la transformation et la commercialisation. Chaque producteur élèvera deux bande des dix (10) porc par an, avec un taux de mortalité moyen de 10% du cheptel qui descendra à 2-5% une fois les conditions idéales d'élevage seront atteintes.

Production de poulets de chair de qualité :

54. De même que pour le modèle de production porcine décrit ci-dessus, le but de cette activité est de produire du poulet de qualité de manière rentable et durable en vue de générer des revenus pour les petits agriculteurs, en particulier les femmes. L'objectif est d'impliquer cinquante (10 par communauté) producteurs de volailles dans cinq (5) communautés qui produiront 12.500 poulet de qualité.
55. PAPAC appuiera la construction de poulaillers appropriés et leur équipement (mangeoires, abreuvoirs et de petit matériel). Les producteurs devront couvrir le coût du travail et la fourniture de certains matériaux de construction (pierres, sable, etc.).
56. Le partenaire privé fournira des jeunes poulets vaccinés âgés de deux semaines de la race connue comme " Frangos do Campo " et une quantité de nourriture commerciale suffisante pour couvrir 50 % pour cent des besoins nutritionnels. Il assurera également l'assistance technique, la fourniture de produits vétérinaires (si et lorsque cela est nécessaire) et une seconde vaccination au cours de la phase de production. Les éleveurs de volaille procureront des aliments disponibles localement et fourniront des soins quotidiens selon les normes. Il est prévu qu'après 60 jours les poulets atteignent le poids vif de 1,5-1,7 kg après quoi ils seront rétrocédés au partenaire privé qui prendra en charge leur abattage et commercialisation. Chaque producteur élèvera cinq bandes des cinquante (50) poulets par an, avec un taux de mortalité moyen de 10% du cheptel qui descendra à 2-5% une fois les conditions idéales d'élevage seront atteintes.

Annexe 1 : **Eléments de fiches de poste initiales**

57. Les éléments de fiches de postes fournis ci-dessous constituent des orientations destinées à faciliter le démarrage du Projet. Leur liste et leurs contenus pourront être modifiés en accord avec le FIDA, avant le démarrage du Projet ou au cours de sa mise en œuvre.

1. Eléments communs à toutes les fiches de postes

58. Chaque année, les fiches de postes seront réexaminées et si jugé utile mises à jour. Chaque année la structure responsable de chaque agent employé ou mobilisé dans le cadre du Projet définira pour chaque agent un programme de travail qui devra comporter des résultats objectivement vérifiables à atteindre trimestre par trimestre. Ces programmes de travail seront incorporés dans le PTBA soumis annuellement au Projet par la structure responsable. Sur cette base, chaque agent tiendra à jour un tableau de bord personnel sur une base hebdomadaire ou mensuelle, qui sera vérifié par son supérieur hiérarchique et sera annexé au rapport d'activité transmis au Projet par la structure. Annuellement au moins, la structure réalisera une évaluation individuelle de chaque agent qu'elle transmettra au Projet. Cette évaluation sera analysée dans le cadre de la supervision du Projet. La structure mettra en œuvre les mesures éventuelles accordées avec la supervision du Projet.
59. Les candidatures féminines seront, à compétences équivalentes, privilégiées.
60. Tous les agents devront avoir, en fonction de leurs tâches une maîtrise suffisante du français (qui sera la langue de travail du Projet) et des outils informatiques.

2. Unité d'Exécution du PAPAC

2.1. Directeur de l'Unité d'Exécution du PAPAC

61. Le Directeur de l'Unité d'Exécution de Projet (UEP) sera responsable de l'organisation, l'animation, la coordination et la mise en œuvre de toutes les activités menées dans le cadre du projet, directement ou en collaboration avec d'autres partenaires.
62. Il ou elle sera plus spécifiquement chargé des tâches suivantes :
- Promouvoir et mettre en œuvre les objectifs et les stratégies du Projet (au sein du Projet et auprès des autres interlocuteurs et partenaires) ;
 - Animer et appuyer directement la mise en place et le fonctionnement des organes et du montage institutionnel du projet ;
 - Animer, orienter et contrôler l'équipe de l'UGP;
 - Coordonner la circulation interne de l'information au sein du Projet et sa communication externe ;
 - Représenter le Projet auprès des différentes instances et partenaires;
 - Concevoir et négocier les partenariats avec d'autres intervenants ;
 - Superviser et contrôler la mise en œuvre des stratégies de ciblage, de genre et les approches du Projet par composante et volet ;
 - Assurer conjointement avec les différents organes la cohérence des activités du Projet entre elles et avec la stratégie du projet;
 - Mobiliser les fonds du Projet et gérer le compte dédié ;
 - Elaborer et soumettre à l'approbation des organes compétents les contrats et les accords;
 - Exécuter techniquement et financièrement les contrats et accords dans le cadre des mandats donnés par la tutelle et/ou les organes;
 - Préparer et soumettre aux organes les Plans de Travail et Budget Annuels (PTBA);
 - Viser les demandes de retrait de fonds (DRF) en accord avec la programmation des dépenses inscrites dans les PTBA;

- Préparer et soumettre aux organes les rapports techniques et financiers, et de suivi/évaluation et organiser les audits externes;
- Préparer et appuyer ou participer aux missions de supervision et d'évaluation externes.

Il devra avoir le profil suivant :

- Capacités d'animation et de relation avec les différents acteurs et partenaires du programme ;
- Capacités de vision stratégique, d'organisation et de leadership ;
- Aptitude au travail en équipe et à l'animation d'un réseau de partenaires de natures et d'horizons différents;
- Expérience pratique de la gestion/mise en œuvre de projets dans le contexte du pays ;
- Connaissance de, et adhésion à, la stratégie du Projet ;
- Bonne connaissance et pratique du milieu rural et des communautés rurales;
- Maîtrise des outils informatiques et de communication (bureautique, internet, comptabilité, bases de données) ;
- Au moins cinq ans d'expérience positive objectivement vérifiable, en matière de management d'entreprise ou de projet ;
- Formation universitaire en économie, gestion, agriculture, élevage ou génie rural.

63. Il ou elle sera basé à São Tomé avec des déplacements fréquents au sein de la zone du projet.

2.2. Responsable Administratif et Financier

64. Sous le contrôle et l'orientation du Coordonnateur, le RAF sera responsable exclusivement des domaines de la gestion et de la comptabilité générale, budgétaire, analytique et matérielle du Projet ainsi que de la gestion administrative du personnel.

65. Il sera chargé spécifiquement des tâches suivantes :

- Diriger et contrôler l'équipe administrative et financière;
- Appuyer les autres membres de L'UEP ainsi que les autres partenaires du Projet dans les domaines de l'administration et de la gestion du programme ;
- Proposer le recrutement, diriger et contrôler le personnel d'appui;
- Contrôler la comptabilité et sa cohérence avec les mouvements de fonds (financements, banques et caisse);
- Contrôler le suivi budgétaire et les situations périodiques;
- Autoriser les dépenses;
- Participer à l'élaboration des budgets et programmes de travail;
- Conseiller, dans son domaine de compétence, la Coordination dans la préparation de contrats ou d'accords;
- Elaborer annuellement le bilan et l'inventaire du Projet;
- Organiser et maintenir les éléments de gestion du personnel;
- Préparer tous les aspects comptables ou financiers des rapports produits par le projet;
- Préparer l'acquisition de biens et de services;
- Assurer le contrôle et le suivi des procédures budgétaires au niveau de l'UEP et des opérateurs ou partenaires;
- Contrôler et viser les demandes de retrait de fonds (DRF) en accord avec la programmation des dépenses inscrites dans les PTBA (Programmes de Travail et de Budget Annuels);

- Assurer que les opérateurs et partenaires maintiennent une comptabilité propre des dépenses en relation avec les activités du Projet et qu'ils fournissent périodiquement l'état des dépenses et autres informations;
- Préparer et appuyer les missions d'audit et de supervision en matière de gestion administrative et financière.

Il devra avoir le profil suivant :

- Formation universitaire ou technique ou expérience équivalente dans les domaines de la comptabilité et de la gestion;
- Maîtrise de programmes informatiques de comptabilité générale et/ou de comptabilité de projets;
- Plus de 5 ans d'expérience dans des fonctions similaires, financières et comptables.

66. Il sera basé à São Tomé avec des déplacements au sein de la zone du projet.

2.3. Responsable Suivi/Evaluation

67. Sous l'autorité hiérarchique directe du Coordonnateur, le responsable du suivi/évaluation sera chargé d'assurer le suivi et l'évaluation périodique de toutes les activités du Projet ainsi que d'appuyer les autres membres de l'UEP, les opérateurs et les partenaires à remplir leurs tâches de gestion et production de l'information. Il sera également chargé d'appuyer les acteurs et partenaires du projet à mettre en place leurs propres dispositifs cohérents avec celui du Projet.

68. Il sera chargé en particulier des tâches suivantes :

- Définir les indicateurs de suivi-évaluation (suivi des Activités et de l'impact) ainsi que les méthodes outils, procédures et responsabilités de production, circulation/communication et analyse de l'information ;
- Appuyer les partenaires et le personnel du Projet dans la mise en place et mise en œuvre du dispositif de suivi-évaluation et de ses diverses composantes et en particulier dans la définition des indicateurs et la mise en œuvre du processus de suivi-évaluation spécifiques à chacun d'entre eux ;
- Etablir un système de suivi informatisé des activités du Programme et de ses partenariats ;
- Collecter, compiler et analyser l'ensemble de l'information et préparer l'élaboration (rapports, etc.) et la diffusion des résultats auprès des usagers parmi lesquels les bailleurs de fonds, les bénéficiaires et les autres partenaires ;
- Organiser et participer à la réalisation des évaluations périodiques et des études spécifiques;
- Organiser et superviser mais aussi intervenir directement dans les activités de contrôle de la mise en œuvre des CAO.

69. Il devra avoir le profil suivant :

- Titulaire d'un diplôme technique ou universitaire dans le domaine de l'agriculture, agro-économie, économie rurale, statistiques, sciences sociales ou équivalent;
- Bonne connaissance du milieu rural et des communautés rurales;
- Connaissances en statistiques descriptives;
- Bonne maîtrise des outils informatiques.
- Capacité de rédaction en Français.

70. Il sera basé à São Tomé avec des déplacements fréquents au sein de la zone du projet.

2.4. Responsable Technique

71. Sous l'autorité hiérarchique directe du Coordonnateur, le responsable technique sera chargé :

- de l'animation et du suivi opérationnel des conventions et contrats passés avec les coopératives ;
- de l'animation, de l'orientation méthodologique et de la coordination opérationnelle des activités d'appui aux Organisations Professionnelles et liées aux nouveaux domaines d'intervention.

72. Il sera chargé en particulier des tâches suivantes :

- Orienter, superviser et finaliser la préparation des PTBA pour les tâches qu'il coordonne ;
- Programmer les activités, estimer les besoins en trésorerie correspondants (en liaison avec le RAF) et coordonner le suivi-de l'exécution budgétaire au sein de l'équipe technique ;
- Orienter, superviser et finaliser, en respectant les standards définis et les délais, les rapports d'activité et de réalisation produits par les partenaires (dont les coopératives) et les membres de l'équipe technique ;
- Organiser, orienter et superviser l'équipe technique de l'UEP ;
- Appuyer les coopératives dans l'élaboration des Conventions Triennales et des Contrats Annuels d'Objectifs et donc dans la conception et la définition des programmes de travail ;
- Consolider le contenu des CAO au sein du PTBA du Projet ;
- Animer et suivre la mise en œuvre des CAO auprès des OP ;
- Assumer des tâches d'animation et de formation et d'appui dans des domaines⁵² liés à la consolidation des OP.

73. Il devra avoir le profil suivant :

- Titulaire d'un diplôme technique ou universitaire dans le domaine de l'agriculture, agro-économie, économie rurale, ou équivalent;
- Au moins cinq années d'expérience dans des fonctions d'animation et de direction d'équipe technique ;
- Expérience et compétence technique solide sur les cultures de cacao, café et si possible poivre ;
- Connaissance des problématiques de l'élevage, de l'irrigation et de la gestion des ressources naturelles dans le pays ;
- Connaissance approfondie du milieu rural et des communautés rurales;
- Connaissance en matière de comptabilité et gestion et/ou organisation d'entreprise
- Bonne maîtrise des outils informatiques (utilisateur) ;
- Bonne capacité de rédaction en français.

74. Il sera basé à São Tomé avec des déplacements fréquents au sein de la zone du projet.

2.5. Agronome Informaticien

75. Il travaillera à temps partagé pour la cellule de suivi-évaluation et la cellule technique. Il sera donc placé sous la tutelle conjointe des deux responsables qui définiront ensemble son programme de travail sous la supervision du Directeur de Projet.

76. Il sera chargé du développement de la mise au point et de la maintenance (y compris formation et appui aux utilisateurs) des systèmes et outils électroniques de collecte, de gestion, d'analyse et de circulation de l'information pour (a) les organisations de producteurs, (b) la cellule technique et (c) la cellule de suivi-évaluation.

77. Il interviendra toujours et seulement de façon transversale en appui aux responsables. En particulier il ne sera pas chargé pour ce qui concerne ses tâches au sein de la cellule de suivi-

⁵² Partage des tâches avec l'Assistant Technique (financement AFD) à définir pour assurer une bonne complémentarité

évaluation du suivi-évaluation d'un financement ou d'un volet spécifique. Par contre il pourra appuyer l'ensemble des financements gérés par ou partenaires du PAPAC.

78. Il sera chargé en particulier des tâches suivantes :

- Analyser les flux et les besoins essentiels d'information devant être traités sous forme électronique au sein du PAPAC et des Coopératives.
- Observer et analyser avec les acteurs concernés les pratiques existantes (fiches et documents papier) et les besoins des différents acteurs ;
- En liaison avec ces acteurs, développer et perfectionner à partir de ces pratiques et perfectionner des modules relationnels simples sous ACCESS (ou autre SGDB SQL compatible) permettant la saisie efficace⁵³ et précise des informations, leur stockage et la production des états et rapports les plus standardisés et répétitifs ; former les responsables à leur utilisation.
- Développer et perfectionner des liaisons dynamiques EXCEL pour les analyses ponctuelles ou périodiques et former les responsables à leur utilisation) ;
- Participer à l'élaboration des questionnaires des enquêtes réalisées dans le cadre du PAPAC, développer les bases de données nécessaires à leur saisie et analyse (structure relationnelle, formulaires de saisie, requêtes et analyses) et former et appuyer les responsables (S&E, coopératives, etc.) dans leur utilisation.

79. Il devra avoir le profil suivant :

- Titulaire d'un diplôme technique ou universitaire dans le domaine de l'agriculture, agroéconomie, économie rurale, statistiques ou équivalent;
- Connaissances et expériences en agriculture et développement rural;
- Maîtrise des outils informatiques : (capacité de développement sous ACCESS, fonctions avancées EXCEL) ;
- Expérience en matière de suivi-évaluation de projets de développement et/ou de systèmes internes d'information d'entreprise.

80. Il sera basé à São Tomé avec des déplacements fréquents au sein de la zone du projet.

2.6. Responsable irrigation

81. Il sera placé au sein de la cellule technique⁵⁴ et donc sous la tutelle directe du Responsable Technique.

82. Il sera chargé de lancer et développer le volet micro-irrigation à la parcelle du PAPAC. Il devra donc posséder de fortes capacités d'initiative, d'innovation et d'autonomie et aussi de communication à la fois avec des acteurs locaux et extérieurs.

83. Il sera chargé en particulier des tâches suivantes :

- Identifier dans le contexte international des ressources techniques (autres projets, centres de recherche, personnes ressources, etc.) et des fabricants et revendeurs d'équipements pertinents dans le domaine de la micro-irrigation adaptée au contexte São Toméen ;
- Etablir et maintenir des contacts suivis avec ces institutions ou personnes ressources ;
- Identifier et importer des équipements et matériels adaptés aux fins de test puis de diffusion ;

⁵³ Chaque information ne devant être saisie une fois et une seule.

⁵⁴ L'autre possibilité serait de le rattacher à la cellule infrastructures. Cette seconde option pourra éventuellement être retenue si elle va dans le sens d'une meilleure synergie avec le futur financement BAD. Au stade actuel de la préparation du Projet une liaison forte avec la stratégie agricole du PAPAC a été privilégiée du fait de l'importance des actions de recherche/développement. En outre à plus long terme, la fonction d'approvisionnement en matériel d'irrigation aurait éventuellement vocation à être prise en charge par une structure inter-coopératives qui pourrait s'ébaucher en étant initialement « logée » au sein de la cellule technique (voir par exemple spécialiste achats).

- Etablir une petite parcelle de test et de démonstration, assurer son orientation, suivi et contrôle ;
 - Concevoir, mettre en place et suivre avec des agriculteurs, des tests en milieu réel ;
 - Analyser et évaluer ces tests sur la parcelle et en milieu réel notamment sous les angles de la performance agronomique, de la simplicité de mise en œuvre et d'utilisation, du calcul des coûts du matériel par unité de surface ou module, des économies d'eau et de travail réalisées.
 - Sensibiliser et animer et former les agriculteurs mais aussi les autres acteurs (personnel du PAPAC, d'autres projets, des coopératives et d'autres OP, secteur privé, etc.) sur la base de ces résultats.
 - Organiser la diffusion commerciale des technologies retenues (vente en gros ou détail, appui à l'installation, service après-vente) de façon à pérenniser si possible la filière d'approvisionnement en matériel à l'issue de la durée du PAPAC.
84. Il devra avoir le profil suivant :
- Titulaire d'un diplôme technique ou universitaire dans le domaine de l'agriculture, agroéconomie, économie rurale ou équivalent;
 - Capacités d'initiative d'animation et de communication (orale, écrite, internet) ;
 - Connaissance de l'anglais et du français permettant l'exploitation des ressources internet disponibles dans ces deux langues et les relations techniques et commerciales avec les personnes et institutions ressources ;
 - Connaissances et expériences en agriculture et développement rural;
 - Maîtrise des outils informatiques (utilisateur) ;
 - Une expérience préalable de la micro-irrigation (notamment en dehors du pays) et/ou des relations commerciales avec l'extérieur (procédures d'importation) n'est pas nécessaire mais serait un plus.
85. Il sera basé à São Tomé avec des déplacements fréquents au sein de la zone du projet.
- 2.7. Responsable « achats »
86. Il travaillera à temps partagé pour la cellule technique et la cellule administrative et financière. Il sera donc placé sous la tutelle conjointe des deux responsables qui définiront ensemble son programme de travail sous la supervision du Directeur de Projet.
87. Au sein de la cellule technique il aidera les coopératives et les autres organisations de producteurs éventuelles à réaliser les achats de matériels et équipements notamment sur le marché international. Les trois premières années du projet seront vues comme une phase de test et d'apprentissage qui pourra déboucher sur des propositions de pérennisation de cette fonction (au-delà de la durée du PAPAC) si cela est viable et souhaité par les OP.
88. Au sein de la cellule administrative et financière il sera chargé de tâches similaires pour le compte du PAPAC et du Plan de Passation de Marchés (PPM) et pourra appuyer dans d'autres tâches de comptabilité.
89. Il sera chargé en particulier des tâches suivantes pour le compte de la cellule technique :
- Définir avec les coopératives les achats pour la réalisation desquels elles sollicitent une assistance du PAPAC. Il pourra s'agir d'achats effectués par une seule coopérative ou conjointement par plus d'une.
 - Analyser les besoins d'appui et y répondre y compris en exécutant « directement ⁵⁵ » les procédures d'achat si cela est demandé par les coopératives ;

⁵⁵ En associant bien sur les coopératives qui resteront les responsables finaux

- Constituer progressivement une liste de fournisseurs permettant de « mémoriser » leur domaine de spécialisation et leur performance.
90. Pour le compte de la cellule administrative et financière il sera chargé :
- D'élaborer et d'exécuter le PPM du PAPPAC ;
 - De suivre les contrats ;
 - De contribuer à la préparation des PTBA.
91. A définir par la cellule administrative et financière du PAPAFA
92. Il sera basé à São Tomé avec des déplacements fréquents au sein de la zone du projet.
- 3. Directeur Exécutif des Coopératives**
93. Le processus de préparation de cette fiche de poste a été décrit ci-dessus. Les éléments donnés ci-dessous seront utilisés comme base de discussion initiale.
94. Le directeur exécutif devra coordonner l'équipe technique et l'équipe administrative de la coopérative. Il répondra directement à l'instance de direction définie par les statuts et le règlement intérieur de chaque coopérative.
95. Les actuels gestionnaires seront placés sous son autorité mais il leur délèguera les responsabilités en matière d'administration et de finances.
96. Ses tâches essentielles seront de nature stratégique et d'organisation opérationnelle.
97. Il devra notamment :
- Elaborer et mettre à jour le Plan d'Affaires de la coopérative ;
 - Négocier les accords de partenariat et les contrats au nom de la coopérative ;
 - Préparer les plans de travail et budgets annuels de la coopérative, les soumettre aux instances de la coopérative et les exécuter⁵⁶
 - Organiser le travail du personnel de la coopérative et des « socios-tecnicos » ;
 - Organiser les flux physiques et leur suivi
 - Etablir des comptes rendus et rapports destinés aux organes de la coopérative et à ses partenaires.
98. Cette fiche devra aussi définir clairement les cas où il agira seul et ceux où il devra obtenir l'aval préalable des instances de la coopérative.
99. Il devra avoir le profil suivant :
- Une qualification technique ou universitaire de préférence en gestion d'entreprises, en organisation ou une expérience équivalente dans la gestion opérationnelle d'entreprises (secteur rural notamment) ;
 - Une expérience préalable de au moins 5 années dans le domaine
 - Une maîtrise du français et de l'anglais
 - Des capacités d'organisation et de communication
 - Une maîtrise des outils informatiques
100. Il ne pourra avoir aucun intérêt dans aucun des maillons de la filière ou agiter la coopérative. En conséquence il ne devra donc pas être membre de la coopérative ni ne pourra le devenir.

⁵⁶ Il s'agit bien de ceux de l'ensemble des activités de la coopérative et non de ceux liés seulement au PAPPAC.

Annexe 2 : Conventions Type pour les infrastructures

1. Délégation de maîtrise d'ouvrage

ENTRE LE FIC ET LES BENEFICIAIRES POUR DES PROJETS D'INFRASTRUCTURES COMMUNAUTAIRES EXECUTÉS PAR LE FIC EN MAITRISE D'OUVRAGE DELEGUEE (MOD)

Entre

..... Représenté par MR/MME (Nom et titre),

..... dénommé ci-après le bénéficiaire,

d'une part,

Et

Le Fonds d'Investissement communautaire représenté par sa Directrice MME , dénommé ci-après le FIC,

d'autre part,

Il a été convenu ce qui suit:

OBJET ET DUREE DE LA CONVENTION:

Article 1:

La présente convention fixe les conditions d'exécution du projet (désigné ci-après «le projet»)..... (titre du projet) situé à

Article 2:

Le bénéficiaire délègue au FIC l'ensemble des prérogatives, droits et obligations afférents à la maîtrise d'ouvrage des travaux, études et autres prestations nécessaires à l'exécution du projet.

La présente convention prend effet à la date de signature par les deux parties et prend fin à la date de la réception définitive.

DROITS ET OBLIGATIONS DU BENEFICIAIRE:

Article 3:

Le bénéficiaire est représenté en qualité d'observateur aux travaux de la commission d'attribution des marchés relatifs au projet.

Article 4:

Le bénéficiaire contribue au minimum à.....⁵⁷ du coût total du projet, soit Dbas.

Les apports qui peuvent être en numéraire et / ou en nature et / ou en main-d'œuvre doivent être réalisés à 100% au plus tard le⁵⁸.

Article 5:

Le bénéficiaire donne son accord écrit sur la conception du projet, notamment sur le scénario technique à retenir dans l'Avant-Projet Sommaire et avant que ne soit finalisé l'Avant-Projet Détaillé.

⁵⁷ 10% (dont 5% en espèces à titre de contribution au fonds d'entretien) dans les cas des aménagements hydrauliques, et 5% (en espèces à titre de contribution au fonds d'entretien) dans le cas des routes rurales et ouvrages s'y rapportant. La contribution au fonds d'entretien doit être versée avant le démarrage des travaux dans un compte auprès d'une institution financière (compte qui restera bloqué jusqu'à la réception définitive des travaux).

⁵⁸ Avant le démarrage des travaux, sauf si les deux parties conviennent que les apports en main d'œuvre, ou une fraction de ces apports en main d'œuvre, seront réalisés en cours de travaux.

En cas de désaccord, celui-ci doit faire part de ses remarques par écrit au FIC, qui devra améliorer la conception du projet en conséquence.

Article 6:

Le bénéficiaire s'interdit toute intervention dans l'exécution du projet, autre que celles mentionnées aux articles 3, 4 et 5 ci-dessus, notamment dans le déroulement des travaux et la relation avec les entreprises.

Toutefois, il peut transmettre ses observations sur le déroulement des travaux au maître d'œuvre chargé de contrôle et surveillance ou directement au FIC.

Article 7:

Le bénéficiaire doit assister à la réception provisoire et définitive des travaux dont la date est notifiée par le FIC.

Il donne son accord et ses réserves éventuelles doivent être portées sur le procès-verbal de réception.

DROITS ET OBLIGATIONS DU FIC

Article 8:

Le FIC assume les responsabilités suivantes: choix des maîtres d'œuvre et approbation des études, choix des entreprises, signature et gestion des marchés, supervision et réception des travaux, paiement des maîtres d'œuvre, des entreprises et autres prestataires.

Il informe les bénéficiaires de la date de la réception des travaux.

Article 9:

Le FIC est le seul responsable vis-à-vis des tiers impliqués dans l'exécution du projet. Il prend ou fait prendre toutes les assurances nécessaires pour couvrir les risques correspondants.

Article 10:

Au cas où le bénéficiaire ne respecterait pas ses obligations, notamment dans la réalisation des apports, le FIC peut décider de la suspension ou de la clôture du projet.

Dans ce dernier cas, les bénéficiaires défaillants ne seront plus éligibles au financement du FIC.

Fait en trois exemplaires, le	A
Pour le Bénéficiaire (nom et titre)	Pour le FIC (nom et titre)

2. Convention type pour l'entretien des infrastructures financées par le Projet

ENTRE LE FIC ET LES BENEFICIAIRES POUR DES PROJETS D'INFRASTRUCTURES COMMUNAUTAIRES EXECUTES PAR LE FIC EN MAITRISE D'OUVRAGE DELEGUEE (MOD)

Entre

Le Fonds d'Investissements Communautaires, représenté par son Directeur,
MR/MME, dénommé ci-après le FIC

d'une part,

Et

..... Représenté par MR/MME (Nom et titre),
dénommé ci-après le bénéficiaire,

d'autre part,

Il a été convenu ce qui suit:

Article 1 : OBJET ET DUREE DE LA CONVENTION

La présente convention fixe les conditions d'exploitation et d'entretien du projet
..... (intitulé et localisation).

1.2. Cette convention prend effet à la date de signature par les deux parties et prend fin le
⁵⁹

Article 2 : RESPONSABILITES DU BENEFICIAIRE

2.1. Le bénéficiaire doit constituer une structure formelle, à la signature de la convention et une association d'usagers disposant d'un fonds minimal dès la réception provisoire, pour assurer l'exploitation et l'entretien des infrastructures.

2.2. Il propose au moins 5 individus pour être formés durant l'exécution des projets et les utiliser pour les travaux d'entretien.

2.3. Il a l'obligation d'utiliser et appliquer le Manuel de gestion et d'entretien qui lui est délivré à la réception provisoire.

2.4. Le bénéficiaire s'engage à mettre en service l'ouvrage au plus tard 1 (un) mois après la Réception provisoire.

2.5. Le bénéficiaire ne devra pas détourner l'infrastructure de sa vocation initiale.

Article 3 : RESPONSABILITES DU FIC

3.1. Le FIC assure la supervision de:

la formation des stagiaires proposés par les bénéficiaires

la production et la remise du Manuel de gestion et d'entretien aux bénéficiaires

3.2. Le FIC apportera également tout appui nécessaire aux bénéficiaires et aux collectivités pour leur permettre d'assurer convenablement la gestion et l'entretien de l'ouvrage.

Article 4:

⁵⁹ Deux ans après la date de réception définitive.

En cas de manquement à ces engagements, les bénéficiaires défaillants ne seront plus éligibles au financement du FIC.

En foi de quoi, les deux parties ont signé la présente convention d'entretien le

..... à

Pour le FIC (nom et titre)	Pour le Bénéficiaire (nom et titre)

3. Mobilisation des bénéficiaires et création du comité de projet

3.1. Création du comité de projet

Lors d'une réunion avec l'ensemble des bénéficiaires des infrastructures à réaliser, ceux-ci doivent élire un comité de projet.

Ce comité de projet a pour rôle :

- le suivi du chantier par les bénéficiaires
- la préparation des statuts de la future organisation des bénéficiaires
- la préparation du manuel d'opération et maintenance
- la mobilisation des contributions des bénéficiaires pour la construction et l'entretien des ouvrages

Le comité de projet est composé de :

- un président du comité de projet, responsable de la rédaction des statuts de l'association, de l'établissement du registre de ses membres et de la supervision du travail des deux responsables
- un responsable de l'opération et maintenance
- un responsable du suivi de chantier

3.2. Appui au comité de projet

L'équipe d'animateurs du FIC devra appuyer les comités sur trois axes principaux :

Ces statuts devront être rédigés de manière participative avec le Président. Une trame commune à toutes les associations sera développée par le FIC (en annexe 1 de ce document).

L'animateur devra appuyer le responsable du suivi du chantier pour tenir à jour un cahier de chantier, qui relatera à chaque visite hebdomadaire les principaux points d'avancement du chantier (un exemple de compte rendu de visite est présenté en annexe 2 de ce document)

L'animateur FIC devra appuyer le responsable de l'Opération et de la Maintenance pour la rédaction d'un Manuel d'O & M. Ce manuel sera réalisé avec le concours de l'entreprise, en prenant en compte la nature des infrastructures. Il devra notamment définir les règles de :

- Répartition et distribution de l'eau dans le périmètre irrigué
- Fréquence et nature des opérations de petite maintenance
- Fréquence et nature des gros travaux d'entretien
- Spécificités et opération des ouvrages particuliers (prises d'eau, répartiteurs, etc).

3.3. Création et appui à l'Association d'Usagers

L'appui à l'Association d'usagers se fera en trois

étapes :

- Création officielle de l'Association d'Usagers
- Appui au développement de plans annuels (plan financier, plan d'Opération et de maintenance)

- Adoption des plans en Assemblée Générale Extraordinaire par l'ensemble des membres de l'association.

3.4. Création de l'Association des Usagers

A la fin du chantier, l'animateur FIC réunit le comité de projet pour préparer la première Assemblée Générale de l'Association des Usagers.

Une fois les statuts votés et le bureau de l'association élu, l'animateur doit se charger de faciliter l'enregistrement officiel de l'Association des Usagers auprès des autorités.

3.5. Préparation du plan d'Opération et de Maintenance

L'animateur doit appuyer le bureau de l'association pour la rédaction d'un plan d'Opération et de Maintenance des ouvrages.

Le plan annuel d'Opération et de Maintenance proposera des indicateurs de suivi, qui seront utilisés par l'équipe du projet pour évaluer les performances de l'Association.

3.6. Préparation du plan financier

L'animateur doit appuyer le bureau de l'association pour la rédaction d'un plan annuel financier. Il doit notamment faire l'inventaire des dépenses prévisibles (travaux de maintenance, petit matériel, indemnités des responsables, frais d'organisation des réunions, frais de fonctionnement de l'association) et établir avec le bureau de l'association une proposition **réaliste** pour une participation financière annuelle des membres. Dès ce premier exercice budgétaire, les animateurs devront s'assurer que la planification financière permet une équilibre et une autonomie budgétaire de l'association à court terme (3 ans).

Le plan financier comprendra également un calendrier et les modalités de collecte des contributions financières des membres de l'association.

Le plan annuel financier proposera des indicateurs de suivi, qui seront utilisés par l'équipe du projet pour évaluer les performances de l'Association.

3.7. Adoption des plans annuels

Une fois les plans annuels finalisés, le bureau de l'association des usagers, avec l'appui de l'animateur FIC, organise une Assemblée Générale Extraordinaire (AGE) à laquelle tous les membres de l'Association sont invités. Lors de cette AGE, le plan d'Opération et de Maintenance et le plan financier sont présentés et discutés.

Sur la base de ces plans, une proposition de participation financière est faite à l'ensemble des membres et discutée en session plénière. Le calendrier et les modalités de collecte de la redevance sont présentés aux membres.

Un vote permet de fixer le niveau de redevance annuel à payer par les membres de l'association.

4. **Suivi-évaluation des activités des Associations**

Sur la base des indicateurs de suivi proposés dans les plans d'Opération et Maintenance et financier, l'animateur effectuera un accompagnement et un suivi-évaluation des performances de l'Association.

Annexe 3 : Convenção Trienal de Apoio (esboço e elementos indicativos)

Índice

I.	Definição das partes	1
A.	PAPAC	1
B.	Cooperativa	1
II.	Contexto	1
A.	Politica nacional	1
B.	PAPAC	1
C.	Cooperativa	1
III.	Definições	2
IV.	Objecto e duração da convenção.....	2
V.	Objectivos da Convenção.....	2
VI.	Programa de trabalho e orçamento Anual.....	2
VII.	Compromissos do PAPAC.....	2
VIII.	Compromissos da Cooperativa	2
IX.	Modalidades	3
A.	Encaminhamento, gestão e justificação dos fundos	3
B.	Auditoria.....	3
C.	Seguimento, avaliação e controle e relatórios	3
D.	Aquisição de bens e serviços pela Cooperativa.....	4
X.	Quadro juridico de referencia.....	4
XI.	Assinantes.....	4
XII.	Anexos	4

Convenção Trienal de Apoio

A convenção trienal deve definir o quadro de colaboração. Os Contratos Anuais de Objectivos devem ser limitados a definição das acções concretas. As regras e modalidades, sempre que possível devem ser definidas na convenção trienal.

Se no decorrer do tempo aparecer oportuno de modificar regras ou orientações devera ser feito na forma de um “avenant” a convenção e não no CAO.

1. Definição das partes

1.1. PAPAC

As actas de criação do PAPAC (referencias dos despachos, duração do Projecto etc.).

Representação

1.2. Cooperativa

Idem

2. Contexto

2.1. Política nacional

Uma menção da política de desenvolvimento rural no quadro da qual surge o PAPAC e como o PAPAC e instrumento de implementação desta politica.

2.2. PAPAC

Em relação ao PAPAC deveram ser citados explicitamente (entre outros):

- O objectivo geral do PAPAC
- O objectivo especifico do PAPAC
- As linhas principais da estratégia de focagem (“ciblage”)
- O Objectivo da componente
- O objectivo da estratégia especifica

Estes elementos devem ser « copiados » tal como escritos no acordo de financiamento

Deveram também constar:

A menção do desempenho do FIDA no quadro do PAPAC : « O FIDA no Âmbito do Acordo de financiamento XXX traz uma contribuição financeira de YYY, uma parte da qual será utilizada no âmbito da presente convenção » (ou redacção equivalente)

Uma referencia aos termos do Acordo de financiamento FIDA/Gov. como que constituirão a referencia mestre em casos de duvida ou de diferença de interpretação

2.3. Cooperativa

Em relação a Cooperativa devera ser mencionado

- O objecto da Cooperativa (tal como nos estatutos)
- A estratégia e o Plano de Negocio
- Os eixos e objectivos mais relevantes destes no âmbito desta convenção

3. Definições

Utilizar um sistema de anexos tal como nos Contratos 2014

4. Objecto e duração da convenção

Objecto da convenção e de definir as modalidades de apoio do PAPAC a Cooperativa, de implementação e de gestão deste apoio para realização dos objectivos comuns definidos no anterior.

O “objecto” e diferente dos “objectivos”

A convenção será celebrada com uma duração de TRES anos. Anualmente um Contrato Anual de Objectivos definira as acções desenvolvidas e implementadas no quadro da presente convenção.

5. Objectivos da Convenção

A redacção deste parágrafo deve transcrever a convergência de visão entre O Governo, o FIDA e a Cooperativa no quadro do PAPAC

E definir objectivos qualitativos e quantitativos, listas de grupos de acções ou acções (que podem ser apresentados em Anexos) (por exemplo tipo quadro lógico)

Os aspectos de focagem (“ciblage”) devem aparecer explicitamente (qualitativos E quantitativos).

Mencionar que estes serao ajustados ou detalhados nos Contratos Anuais de Objectivos.

6. Programa de trabalho e orçamento Anual

Anualmente a Cooperativa actualiza o seu Plano de Negocio antes de finais do mês de Julho e valida lhe formalmente nas suas instancias antes de finais do mês de Agosto.

A cooperativa e o PAPAC preparam um projecto de Contrato Anual de Objectivos (CAO) baseado na presente convenção trienal mais que poderá tomar em conta ajustas acordados entre o PAPAC e a Cooperativa.

O PAPAC incorpora este projecto de Contrato de Objectivos na proposta de PTBA submetida a validação (a) pelo Comité de Pilotagem do PAPAC em Novembro, (b) pelo FIDA em Dezembro.

Após ajustes e Não Objecção formal dada pelo FIDA o Contrato Anual de Objectivos e celebrado

7. Compromissos do PAPAC

Montante do compromisso financeiro (não definir os prazos e outros aspectos aqui)

Compromissos não financeiros (se houver): formações, acompanhamento, acesso a informação, instrumentos de gestão que o PAPAC devera disponibilizar, etc.

8. Compromissos da Cooperativa

Implementar as acções acordadas

Utilizar os fundos recebidos do PAPAC exclusivamente para estas (referencia aos planos anexos aos CAO)

Respeitar as modalidades e regras previstas no acordo de financiamento entre o Governo e o FIDA.

Contribuir e participar nas auditorias e supervisões do PAPAC e tomar em conta as recomendações destas.

9. Modalidades

Para estas partes:

- tirar as lições dos “contratos testes” implementados em 2014 no quadro do PAPAFPA;
- transcrever tal com estão as partes relevantes do acordo de financiamento;
- utilizar as partes especificas do documento de Projecto;
- tirar as lições da experiencia do PAPAFPA (e do PNAPAF).

9.1. Encaminhamento, gestão e justificação dos fundos

Privilegiar modalidades e procedimentos que instauram (na coop como no PAPAC) um ritmo regular ligeiro e frequente numa base mensal (ou trimestral so com as cooperativas que tenham capacidades de gestão mais forte).

O ritmo mensal muitas vezes não pede mais trabalho e permite a identificação precoce dos problemas. E melhor ter uma informação mais bruta (menos elaborada) mais frequentemente que documentos bonitos que gastam horas a produzir.

Uma conta bancária específica para a contribuição do PAPAC com jornal bem claro, extracto e reconciliação bancária enviados mensalmente ao PAPAC já da muita coisa e talvez pode servir para evitar gastar tempo a elaborar pedidos de re-alimentação.

9.2. Auditoria

Cada convenção devesse prever a realização de uma auditoria “geral” de cada cooperativa. Se a cooperativa desejar poderá ser contemplado no financiamento PAPAC. A cooperativa escolhe os seus auditores. O auditor escolhido devesse ser aceite pelo PAPAC. Duas ou mais cooperativas poderão contratar “em comum” os mesmos auditores. A auditoria devesse ser realizada nos prazos. O relatório final com partes sobre as contas e os procedimentos internos a Coop deve ser transmitido ao PAPAC.

O PAPAC anualmente realizara uma auditoria do Projecto. As Cooperativas deveram tornar acessível qualquer elemento ligado ao projecto.

9.3. Seguimento, avaliação e controle e relatórios

A traçabilidade dos apoios devesse ser “total”: **o que** recebeu o beneficiário final (pessoa, família) **quanto e quando**.

Bem definir as informações:

- A prestar (a cooperativa elabora e produz um documento) periodicamente: aliviar sempre que for possível esta parte (ver a lógica acima para reporting sobre a utilização dos fundos);
- A tornar acessível ao seguimento avaliação: o que e com quais modalidades (ficheiros de membros, outros ficheiros).
- Bem definir as regras de transparência mais também de confidencialidade.
- Bem explicitar que o PAPAC poderá fazer inquéritos e ou controlos (definidos em conjunto entre o PAPAC e a Coop no quadro desta convenção) a membros da cooperativa SEM conhecimento ou aviso prévio a cooperativa (A coop devesse informar os seus membros que poderão eventualmente ser interrogados e que deverão responder sempre as estas inquéritos). Definir o processo de concertação entre o PAPAC e a Coop caso problemas fossem detectados. Bem explicitar que caso o PAPAC achar necessários controlos mais aprofundados o custo destes será deduzido do envelope da Cooperativa.

9.4. Aquisição de bens e serviços pela Cooperativa

Esta secção devesse transcrever as disposições previstas PARA AS COOPERATIVAS no Acordo de Financiamento e no Anexo 8 do DCP PAPAC.

A regra de base será de deixar a liberdade a Cooperativa para escolher os seus fornecedores ou os seus procedimentos de concurso.

Para itens tais como plantas, buracos, tarefas etc. (tudo que será necessário em grandes quantidades e proveniente do local) o CAO poderá prever um preço padrão. A cooperativa poderá escolher os seus fornecedores sem mais constrangimento.

Caso um CAO prever a aquisição no mercado local ou externo de bens ou serviços com montantes importantes um procedimento de consulta de três ou mais fornecedores poderá ser prevista no CAO para respeitar as normas definidas no acordo de financiamento.

9.5. Contratação do Director Executivo (CECAQ 11, CEPIBA, CECAFEB)

- Seleccionar e contratar o DE usando procedimentos aceitáveis pelo PAPAC.
- Submeter as propostas de recrutamento, de contrato o de despedimento para ANO do PAPAC.
- Explicitar bem que essa modalidade continuara vigente ao longo da duração da convenção trienal inicial mesmo se a Cooperativa já passou a assumir a integralidade do custo do DE (podera ser revisto na segunda convenção trienal).

10. **Quadro juridico de referencia**

- Primeiro: O Acordo de Financiamento FIDA/GOV, tal como ratificado e assinado pelas instancias competentes do Estado.
- Segundo: A lei vigente no pais.

11. **Assinantes**

São so dois:

- O director do PAPAC
- O assinante da Cooperativa (conforme previsto nos estatutos e regulamente interno de cada uma).

12. **Anexos**

- O quadro lógico (uma pagina) deve ser um quadro lógico e não um cronograma. O cronograma sera anexo aos CAO.
- O orçamento (ainda indicativo) deve ser apresentado com mesma estrutura que o quadro logico e sem mais detalhes.
- Os indicadores devem ser os mais gerais (em relação com os grandes objectivos) em termos de realizações mais também de impacto (níveis 2 e 3 do SYGRI)
- Os indicadores primarios devem ser definidos nos CAO.

Poderão ser expostos em Anexos :

- Descritivos de metodos de intervenção ou de pacotes técnicos que não estão descritos no texto principal da convenção : (por exemplo fichas técnicas ou normas de plantação; montante máximo de apoio; tabelas com distribuição geográfica de certos apoios, etc.)
- Descritivos mais detalhados de procedimentos;
- Cartas de compromisso dos possíveis parceiros externos envolvidos (compradores, parceiros técnicos, outros projectos, etc.).

Exemple de Contrat Annuel d'Objectifs (PAPAFPA 2014)



Contrat d'Objectifs

Entre

Le Programme d'Appui Participatif à l'Agriculture Familiale et à la Pêche Artisanale (PAPAFPA)

Et

La Coopérative d'Exportation de Cacao de Qualité de Sao Tomé et Príncipe (CECAQ-11)

Année 2014



REPÚBLICA DEMOCRÁTICA DE SAO TOMÉ E PRÍNCIPE

Programa de Apoio Participativo à Agricultura Familiar e Pesca Artesanal (PAPAFPA)

_____Unidade de Coordenação do Programa_____

Bairro de Hospital, CP 696-S.Tomé-Telf.239-221.641 fax239-222.037 – www.papafpa-stp.org –
papafpa@papafpa-stp.org

S/referência : _____ N/ Ref./_____/PAPAFPA/UCP/ 2014

CONTRAT D'OBJECTIF

ENTRE :

Le Programme d'Appui Participatif à l'Agriculture Familiale et à la Pêche Artisanale (PAPAFPA)

Représenté par Madame Carmina Viegas, agissant en qualité de Directrice du PAPAFPA

(Ci-après le « PAPAFPA ») ;

DE PREMIERE PART,

ET :

La Coopérative d'Exportation de CACAO DE QUALITE de Sao Tomé et Principe-CECAQ-11, Coopérative dont le siège est à Mestre Antonio, District de Cantagalo, Sao Tomé et Principe, immatriculée au Registre Civil sous le numéro _A943_____le ____13 Aout 2009____(livret statistique n. 122, feuilles 1-8 v_____), représentée par Monsieur Manuel Vicente, en sa qualité de Président, dûment habilité aux fins des présentes,

(ci-après la « CECAQ-11 ») ;

DE DEUXIEME PART,

(Ensemble désignés les « Parties » et séparément une « Partie »)

IL EST PREALABLEMENT EXPOSE :

Dans le cadre d'exécution du Programme d'Appui Participatif à l'Agriculture Familiale et à la Pêche Artisanale (PAPAFPA), sur la base de l'Accord de Prêt FIDA No 557 ST signé entre le Gouvernement de la République Démocratique de São Tomé et Príncipe et le Fond International de Développement Agricole (FIDA), le 9 novembre 2001 et amendé le 23 février 2006, 26 juin et 9 décembre 2010, le PAPAFPA, programme de développement d'une durée de 12 ans répartis en 4 cycles, a appuyé depuis 2010 la création et le renforcement des capacités de la CECAQ-11 ;

Le PAPAFPA se termine en mars 2015. Le FIDA a entamé l'instruction d'un nouveau projet (PAPAC, sur la période 2015-2020) qui continuera à appuyer les Coopératives dans la voie de leur autonomisation administrative et financière. Les premières orientations consignées dans l'aide-mémoire de la mission du FIDA en octobre 2013 prévoit de transférer l'exécution d'une partie des activités du projet aux Coopératives;

Le PAPAFPA, en accord avec le FIDA, souhaite tester dès 2014 ce transfert de responsabilité de l'exécution du PATB60 ;

La CECAQ-11 souhaitant poursuivre et amplifier les efforts entrepris par le PAPAFPA pour rénover les plantations de cacao et augmenter la production ;

La CECAQ-11 souhaitant poursuivre les efforts entrepris pour l'augmentation de la qualité du cacao produit ;

La CECAQ-11 souhaitant poursuivre les efforts en cours pour renforcer ses capacités de gestion administrative et financière ;

La CECAQ-11 souhaitant poursuivre et accentuer ses efforts pour promouvoir la qualité de son cacao et développer ses capacités commerciales ;

La CECAQ-11, avec l'appui du PAPAFPA ayant établi un cadre logique reprenant ces grands objectifs d'activités pour l'année 2014 ;

La CECAQ-11, avec l'appui du PAPAFPA ayant établi un PATB pour le financement de ces grands objectifs d'activités pour l'année 2014 ;

Les deux parties ont décidé de collaborer pour atteindre les objectifs consignés dans le cadre logique et le PATB 2014, grâce à la signature d'un contrat d'objectifs, visant à : (i) augmenter les revenus des petits producteurs membres de la CECAQ-11 à travers notamment la rénovation et la densification des plantations de cacao ; (ii) au renforcement des capacités organisationnelles, administratives et financières de la Coopérative d'Exportation de Cacao de Qualité-CECAQ-11.

CECI EXPOSE IL EST CONVENU CE QUI SUIIT :

Article 1. Définitions et interprétations

1.1 Définitions

Les termes utilisés dans le Contrat d'Objectifs (en ce compris l'exposé ci-dessus et les annexes) commençant par une majuscule auront la signification qui leur est attribué, sous réserve des termes définis ailleurs dans la Contrat d'Objectifs.

1.2 Interprétations

Les termes utilisés dans la Contrat d'Objectifs s'entendront de la manière précisée, sauf indication contraire.

Article 2. Objectif du contrat

2.1 **OBJET**

Ce Contrat d'Objectifs vise **pour l'année en cours** à :

- augmenter la production et la productivité dans la zone de production de la CECAQ-11 à travers la mise en œuvre d'un plan de rénovation et densification des plantations de cacao ;
- améliorer la qualité du cacao produit ;
- renforcer les capacités de gestion de la Coopérative ;
- renforcer les capacités commerciales de la Coopérative et promouvoir le cacao produit au niveau du marché international.

2.2 **OBJECTIFS, Actions et cibles**

Le cadre logique présentant les objectifs généraux, les objectifs spécifiques, les activités prévues, ainsi que les indicateurs de suivi sont présentés en annexe 2 de ce contrat.

La mise en œuvre du Contrat d'Objectifs s'articulera autour des 4 objectifs généraux mentionnés au paragraphe 2.1 et déclinés en objectifs spécifiques et en activités en référence au cadre logique présenté en annexe 2.

Article 3. Montant, origine et destination des fonds

3.1 Montant et origine

Le Montant total du présent Contrat d'Objectifs s'élève à 112.000 Dollars US (cent douze mille dollars US). Le budget détaillé de ce contrat est présenté en annexe 3.

Le PAPAFA met à la disposition de la CECAQ-11 sur l'année 2014, à sa demande et sous réserve des stipulations du Contrat d'Objectifs, une subvention d'un montant total maximum de 112.000 Dollars US (cent douze mille dollars US).

La CECAQ-11 s'engage à contribuer au contrat d'objectifs, conformément au plan de financement présenté en annexe 3.

3.2 Destination

La CECAQ-11 devra utiliser l'intégralité des fonds du contrat d'objectifs aux fins exclusives de financer les activités programmées dans ce contrat, conformément au « Plan de Financement » spécifié en annexe 3 (Plan de Financement).

Article 4. Modalités de versement des fonds

4.1 Demande de versement

Les fonds de la Subvention du PAPAFA seront versés trimestriellement à la CECAQ-11, sur présentation d'une demande de versement dûment établie.

Chaque demande de versement devra être adressée par la CECAQ-11 à la Direction du PAPAFA.

Chaque demande de versement ne sera considérée comme dûment établie que si tous les documents et les justificatifs nécessaires sont joints à la demande de versement et sont conformes aux stipulations de l'Article 4.3 (Modalités de versement).

Si les conditions stipulées dans la Contrat d'Objectifs sont remplies, le PAPAFPA mettra à disposition du Bénéficiaire le versement demandé.

4.2 Nature des prix

Considérant que ce Contrat d'Objectifs vise à accompagner l'autonomisation de la CECAQ-11, les parties décident de privilégier le versement de la subvention au travers de ce Contrat d'Objectifs sur la base de frais réels, dans la limite maximum des montants indiqués dans le plan de financement en annexe 3.

4.3 Modalités des versements

Chaque demande de versement devra être accompagnée d'un rapport technique et financier. Les fonds seront versés selon les modalités suivantes :

A la signature du présent Contrat d'Objectifs, le PAPAFPA versera une première avance d'un montant de 51500 dollars US (cinquante et un mille cinq cent dollars US), correspondant au montant de la subvention pour le premier trimestre 2014

Au plus tard le 17 mars 2014, la CECAQ-11 présentera une demande de versement pour le deuxième trimestre de l'année 2014, accompagnée des justificatifs des dépenses effectuées entre le 1er janvier et le 28 février 2014 (tels que définis dans l'annexe 4). Le PAPAFPA versera un montant correspondant au montant des activités programmées au deuxième trimestre 2014 soit d'un montant de 30 500 dollars US (trente mille cinq cent dollars). Afin de ne pas entraîner de discontinuité de financement, le PAPAFPA effectuera le paiement correspondant au plus tard le 31 mars 2014.

Au plus tard le 16 juin 2014, la CECAQ-11 présentera une demande de versement pour le troisième trimestre de l'année 2014, accompagnée des justificatifs des dépenses effectuées entre le 1 mars et le 31 mai 2014 (tels que définis dans l'annexe 4). Le PAPAFPA versera un montant correspondant au montant des activités programmées au troisième trimestre 2014 soit d'un montant de 4 500 dollars US (quatre mille cinq cent dollars). Afin de ne pas entraîner de discontinuité de financement, le PAPAFPA effectuera le paiement correspondant au plus tard le 30 juin 2014.

Au plus tard le 15 septembre 2014, la CECAQ-11 présentera une demande de versement pour le quatrième trimestre de l'année 2014, accompagnée des justificatifs des dépenses effectuées entre le 1 juin et le 31 août 2014 (tels que définis dans l'annexe 4). Le PAPAFPA versera un montant correspondant au montant des activités programmées au quatrième trimestre 2014 soit d'un montant de 25 500 Dollars US (vingt-cinq mille cinq cent dollars). Afin de ne pas entraîner de discontinuité de financement, le PAPAFPA effectuera le paiement correspondant au plus tard le 30 septembre 2014.

Au plus tard le 15 janvier 2015, la CECAQ-11 présentera le justificatif des dépenses réalisées entre le 1 septembre et le 31 décembre 2014, fournira un bilan annuel du contrat d'objectifs et fournira le montant du solde non dépensé sur l'année 2014. Après analyse le PAPAFPA fera une demande officielle de remboursement du solde non dépensé sur l'année 2014. Ce remboursement devra être réalisé par la CECAQ-11 au plus tard 1 mois après la demande du PAPAFPA.

4.4 Modalités de gestion des fonds

Afin de garantir une gestion transparente et efficace des fonds mis à disposition de la CECAQ-11, les dispositions suivantes seront prises :

Avant signature du présent contrat, le Service Administratif et Financier du PAPAFPA appuyé par le Chef de la filière, effectuera une visite informative auprès du président, gestionnaire, trésorier, et conseiller fiscal de la coopérative afin de : (i) présenter le Contrat d'Objectifs ; (ii) préparer conjointement un calendrier annuel de suivi administratif et financier (cf. annexe 4) ; (iii) expliquer les procédures qui devront être suivi pour la mise en place des activités.

Le Service Administratif et Financier du PAPAFPA effectuera une visite mensuelle d'appui au gestionnaire de la CECAQ-11. Durant cette visite, le représentant du PAPAFPA appuiera le gestionnaire dans la réalisation d'une conférence de caisse et d'une réconciliation bancaire, et pour organiser les justificatifs des dépenses. Le Président, trésorier ainsi que le conseiller fiscal pourront suivre cette visite mensuelle (cf. annexe 4).

Au plus tard le 12 de chaque mois terminant chaque trimestre, le Service Administratif et Financier du PAPAFPA effectuera une visite à la Coopérative pour appuyer le gestionnaire dans la préparation de la demande de versement des fonds à envoyer au PAPAFPA. Le Président, trésorier ainsi que le conseiller fiscal pourront suivre cette visite (cf. annexe 4).

Un compte bancaire spécial portant le nom du Contrat d'Objectifs sera ouvert par la CECAQ-11 dans la banque commerciale BISTP.

Le compte bancaire spécial portant le nom du Contrat d'Objectifs servira uniquement pour l'utilisation du fond alloué par le PAPAFPA à la coopérative en conformité avec le plan de financement présenté en annexe 3 du présent contrat.

La Coopérative a l'obligation de fournir les extraits bancaires mensuels relatifs à la gestion du fond alloué dans le cadre de ce présent contrat au PAPAFPA.

Le PAPAFPA se réserve le droit de vérifier la comptabilité de la coopérative à chaque fois que le programme le jugera nécessaire, sur toute la durée du présent contrat.

Article 5. Suivis et orientations techniques du Chef de Filière

5.1 Suivi Technique

Le responsable de la filière cacao de qualité assurera le suivi technique des travaux réalisés par la CECAQ-11 tout au long de l'année 2014 soit pour une durée de 12 mois. A ce titre, il réalisera un contrôle trimestriel de la qualité du travail réalisé par la CECAQ-11 et proposera des orientations techniques pour améliorer la qualité de ces travaux dans un rapport concis d'activités trimestriel adressé à la Direction du PAPAFPA et à la Coopérative au plus tard aux dates suivantes :

- Le 17 mars 2014 concernant les activités du premier trimestre ;
- Le 16 juin 2014 concernant les activités du second trimestre et du premier semestre 2014 ;
- Le 15 septembre 2014 concernant les activités du troisième trimestre ;
- Le 15 janvier 2015 concernant les activités du quatrième trimestre et de l'ensemble de l'année 2014 .

5.2 Exécution, suspension des activités

En cas de non suivi des orientations de la part de la coopérative, le responsable de filière informera par écrit la Direction du PAPAFPA qui pourra décider de suspendre l'exécution des travaux et les versements des fonds tels que définis dans l'Article 4 du présent contrat.

5.3. Processus de sélection

Le responsable de la filière cacao de qualité participera également au processus de sélection des sous-traitants et employés de la CECAQ-11 dans le cadre de ce contrat. Il aura un droit de veto sur les prestataires et employés sélectionnés. Dans le cas de l'exercice de ce droit de veto, le responsable de filière devra envoyer une note argumentée expliquant ce veto à la Direction du PAPAFPA, qui en informera la CECAQ-11.

Article 6. Suivi et évaluation

6.1 Suivi et évaluation du PAPAFPA

Le PAPAFPA réalisera un suivi des activités et de la réalisation des objectifs décrit dans le présent contrat, à chaque fois qu'il le jugera nécessaire. Dans un esprit de transparence et coopération, le PAPAFPA informera et associera les représentants désignés par la CECAQ-11 aux visites de terrain.

6.2 Obligations de la coopérative

La CECAQ-11 produira un rapport technique et financier (en référence à l'annexe 4 et à l'article 4.4 du présent contrat) présentant : (i) l'état d'avancement technique des activités, indiquant les éventuelles difficultés rencontrées et (ii) un rapport financier d'exécution du Projet. La CECAQ-11 enverra ce rapport en trois (3) exemplaires au PAPAFPA au plus tard aux dates suivantes :

- Le 17 mars 2014 concernant les activités du premier trimestre ;
- Le 16 juin 2014 concernant les activités du second trimestre et du premier semestre 2014 ;
- Le 15 septembre 2014 concernant les activités du troisième trimestre ;
- Le 15 janvier 2015 concernant les activités du quatrième trimestre et de l'ensemble de l'année 2014 ;

6.3 Audit externe

Le PAPAFPA se réserve le droit de lancer un audit externe annuel (et chaque fois que le programme le jugera nécessaire) au sein de la CECAQ-11. Le PAPAFPA financera à hauteur de 2000 € l'audit externe annuel de la CECAQ-11 et lancera le processus de sélection du cabinet d'audit au niveau national.

Article 7. Entrée en vigueur - Durée –Résiliation

7.1 Entrée en vigueur, durée du contrat d'objectifs

L'ensemble des dépenses effectuées dans le cadre de ce contrat devront être réalisées au plus tard le 31/12/2014. Le contrat d'objectif entre en vigueur à partir de sa date de signature et restera en vigueur jusqu'au 28/02/2015.

7.2 Résiliation du contrat d'objectifs

Le PAPAFPA se réserve la faculté de résilier le présent contrat d'objectifs si le programme constate que les stipulations de l'article 2.2 et 5.2 n'étaient pas respectées.

La CECAQ-11 sera informé par courrier du PAPAFPA en cas de résiliation du présent Contrat d'Objectifs. La CECAQ-11 s'engage, à la demande de cette dernière, et en raison de ce (ou de ces) manquements, à lui reverser tout ou partie des fonds de la Subvention.

Article 8. Droit applicable, attribution de juridiction et élection de domicile

8.1 Droit applicable

Le Contrat d'Objectifs est régie par l'accord de financement entre le Gouvernement de Sao Tomé et Principe et le FIDA pour la mise en place du PAPAFPA. 8.2 Attribution de juridiction

Tous différends découlant du présent Contrat d'Objectifs ou en relation avec celui-ci seront portés devant les Tribunaux compétents de la République Démocratique de Sao Tomé et Principe.

Article 9. Conditions particulières pour les projets financés par le FIDA.

En cas d'altération ou de modification de ce contrat, il est impératif d'avoir un accord préalable du FIDA.

Ce contrat et tous les documents que lui sont concernés, doivent être gardés pour une période de dix ans.

L'Opérateur CECAQ-11 doit être disponible et donner sa collaboration en cas d'un suivi de la part du PAPAFPA et/ou du FIDA.

Article 10. Signature du contrat

Le présent contrat est signé par les parties contractuelles et établi en quatre (4) exemplaires originaux, dont :

- 1 pour la CECAQ-11 ;
- 1 pour l'UCP / PAPAFPA ;
- 1 pour le FIDA ;
- 1 pour le Ministère de l'Agriculture, Pêche et Développement Rural.

Fait en trois (4) exemplaires originaux, à Sao Tomé, le ____/____/ 2014.

LE Programme d'Appui Participatif à l'Agriculture Familiale et à la Pêche Artisanale (PAPAFPA)

Représentée par :

Madame Carminda VIEGAS, agissant en qualité de Directrice,

La Coopérative d'Exportation de cacao de qualité de Sao Tomé et Príncipe (CECAQ-11-STP)

Représentée par :

Monsieur Manuel Vicente, agissant en qualité de Président

Définitions

Annexe(s)	désigne la ou les annexe(s) au présent Contrat d'Objectifs.
Autorité(s)	désigne(nt) tout gouvernement ou tout corps, département, commission exerçant une prérogative publique, administration, tribunal, agence ou entité de nature étatique, gouvernementale, administrative, fiscale ou judiciaire.
Contrat d'Objectif	désigne le présent Contrat, y compris son exposé préalable, ses annexes ainsi que, le cas échéant, ses avenants ultérieurs.
Date d'Achèvement Technique	désigne la date prévue pour l'achèvement technique du Projet.
Plan de Financement	désigne le plan de financement du Projet tel que joint en Annexe 3 (Plan de Financement).
Projet	désigne le projet tel que décrit en Annexe 2 (Cadre logique).

Interprétations

- "actifs" s'entend des biens, revenus et droits de toute nature, présents ou futurs ;
- toute référence au « Bénéficiaire », une "Partie" ou à l'Agence inclut ses successeurs, cessionnaires et ayant-droits ;
- toute référence au « Contrat d'Objectifs », un autre Contrat d'Objectifs ou tout autre acte s'entend de ce document tel qu'éventuellement amendé, réitéré ou complété et inclut, le cas échéant, tout acte qui lui serait substitué par voie de novation, conformément au Contrat d'Objectifs ;
- "garantie" s'entend de tout cautionnement, de tout aval ou de toute garantie autonome ;
- "personne" s'entend de toute personne, toute entreprise, toute société, tout gouvernement, tout État ou tout démembrement d'un État, ainsi que de toute association ou groupement de plusieurs de ces personnes, ayant ou non la personnalité morale ;
- "réglementation" désigne toute législation, toute réglementation, tout règlement, tout arrêté, toute instruction ou circulaire officielle, toute exigence, décision ou recommandation (ayant ou non force obligatoire) émanant de toute entité gouvernementale, intergouvernementale ou supranationale, de toute autorité de tutelle, autorité administrative indépendante, agence, direction, ou autre division de toute autre autorité ou organisation (en ce compris toute réglementation émanant d'un établissement public industriel et commercial) ayant un effet sur le Contrat d'Objectifs ou sur les droits et obligations d'une Partie ;
- toute référence à une disposition légale s'entend de cette disposition telle qu'éventuellement amendée ;
- sauf stipulation contraire, toute référence à une heure du jour s'entend de l'heure à Paris, France ;
- les titres des Chapitres, Articles et Annexes sont indiqués par commodité uniquement et ne sauraient influencer l'interprétation du Contrat d'Objectifs ;
- sauf stipulation contraire, un terme utilisé dans un autre acte en relation avec le Contrat d'Objectifs ou dans une notification au titre du Contrat d'Objectifs aura la même signification que dans le Contrat d'Objectifs ;
- une référence à un Article ou une Annexe est une référence à un Article ou une annexe du Contrat d'Objectifs.

PRESENTATION DU CADRE LOGIQUE 2014

Activités prévues et chronogramme 2014

Objectivos Específicos	Resultados	Actividades	Indicadores de Seguimento das actividades		Cronograma											
					1º Trimestre			2º Trimestre			3º Trimestre			4º Trimestre		
			Designação do indicador	Qte	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez
Reforçar o sistema de monitorização e controlo de produção	Base de dados da cooperativa actualizada	1.1 Actualização da base de dados de plantação e de produção	Ficheiro de plantação e produção actualizado	1												
		1.2 Classificação de produtores A, B, C	Classificação feita	1												
Aumentar a produção e a produtividade das áreas de cacau	Plano de reabilitação de cacau implementado	2. Reabilitação das parcelas														
		2.1 Produção de plantas	Plantas produzidas	120.000												
		2.1.1 Enchimento de bolsas	Nº bolsas enchidas	120.000												
		2.1.2 Preparação e introdução de sementes	Sementes introduzidas	120.000												
		2.1.3 Seguimento e tratamento fito sanitário	Plantas vincadas	120.000												
		2.1.4 Produção de composto orgânico	Compostos produzidos (Kg)	300.000												
		2.1.5 Transporte e distribuição de plantas	Plantas distribuídas	108.000												
		2.2. Enxertias	Nº Plantas enxertadas produzidas	50.000												
		2.2.1 Recolha e preparação de gemas	Gemas recolhidas e preparadas	50.000												
		2.2.2 Fixação de gemas	gemas introduzidas	50.000												
		2.2.3 Transporte e distribuição de plantas enxertadas	Plantas enxertadas distribuídas	45.000												
		2.3 Campanha de poda (drástica e de formação)	hectares de poda realizado	600 há												
		2.4 Campanha de controlo de sombreamento	hectares feito controlo de sombra	600ha												
		2.5 Campanha de sulfatação em toda a extensão cacaual afecta a cooperativa	área sulfatada	1400 há												
	Consultoria cooperativa	Planificação, apoio na pilotagem, coordenação e seguimento dos trabalhos da cooperativa	Cooperativa autónoma administrativamente	1												
Valorização e preservação do meio ambiente	Infra-estrutura ecológica instalada (Bosques)	3. Criação monitorização e manutenção de bosques	Bosques criados e mantidos	4												
		3.1 Campanha de plantio de árvores comerciais no interior das parcelas	Nº plantas fornecidas e plantadas	5.000												
		3.2 Formação relacionadas com	Nº Formação continua sobre meio	5												

[illegible]

Filière Cacao de qualité/CECAQ-11 - Indicateurs de suivi et des résultats 2014

Indicateurs	Unité	2014
		PTBA
Comunidades beneficiadas	Um	17
Agricultores beneficiados	Um	895
Mulheres	Um	241
Associações constituídas	Um	17
Grupo de comercialização criado	Um	1
Grupo de comercialização contando mulheres nas instancias de direcção	Um	1
Associações membro do grupo de comercialização	Um	17
Instalações de transformação entregues	Um	6
Numero de técnicos formados	Um	3
Mulheres	Um	0
Pessoas formadas em técnica de produção agrícola	Um	895
Mulheres	Um	241
Pessoas formadas em pós-produção transformação e comercialização	Um	85
Mulheres	Um	?????
Superfície de plantação seguida	Há	1500
Plantas Adquiridas/produzidas pela Cooperativa	Um	150000
Plantas distribuídas	Um	108000
Plantas enxertadas produzidas	Um	50000
Plantas enxertadas distribuídas	Um	45000
Total de produção cacao em goma	Ton	500
% da qualidade de produto produzido	%	100
Total de produção cacao seco	Ton	200
Total vendido	Ton	200
Preço de venda	USD/Kg	2800

PLAN DE FINANCEMENT (FINANCEMENT PAPAFA)

Plan de financement global - Année 2014

		1er trimestre			2e trimestre			3e trimestre			4e trimestre			total
		qité	prix unitaire	total	qité	prix unitaire	total	qité	prix unitaire	total	qité	prix unitaire	total	
411	Contrôle et certification (É Contrato Service)			0,00	1	7 000	7 000,00							7 000,00
5.1	Contrats Replantation			51 500,00			23 500,00			4 500,00			25 500,00	105 000,00
554	Production de plants "replantation"				1	19 000	19 000,00							19 000,00
573	Greffage	1	10 000	10 000,00										10 000,00
555	Aquisition d'entraid et matériel Agricole													0,00
574	Tailles et ombrages" replantation"	1	22 000	22 000,00							1	21000	21 000,00	43 000,00
571	compost organique " replantation"	1	15000	15 000,00										15 000,00
536	Tratement fito sanitaire(sulfatation)	1	2500	2 500,00	1	2500	2500	1	2500	2500	1	2500	2500	10 000,00
530	Pépinière(boîte communautaire)	1	2000	2 000,00	1	2000	2000	1	2000	2000	1	2000	2000	8 000,00
total				51 500,00			30 500,00			4 500,00			25 500,00	112 000,00

Calendrier prévisionnel de Suivi du Contrat d'Objectifs 2014

Calendrier récapitulatif et prévisionnel du Suivi Administratif, Financier et Technique du Contrat d'Objectifs 2014

TRIMESTRE I : Suivi du PAPAFA, de la Filière et de la Coopérative

Trimestro I	Janv-14	Févr-14	Mars-14
PAPAFA		(Depois da avaliação do Contrato) Primeira Visita Explicativa Apresentação do Contrato de Objectivos Apresentação do presente Calendario annual Apresentação das obrigações de cada parte Assinatura do Contrato Pagamento da primeira tranche	03 : Visita mensal ao Gestor e Formação Conferencia de Caixa Reconciliação Bancaria - Extratos Bancarios Até 12: Formação Gestor Pedido 2 tranche Organização pedido da tranche Verificação dos justificativos das despesas 31: Pagamento
FILEIRA			17 : Relatorio Tecnico das actividades
OOPERATIVA		Primeira Visita Explicativa do PAPAFA Convocar representantes da cooperativa	03 : Visita mensal ao Gestor e Formação Organisar os documentos e Extratos Bancarios Até 12: Formação Gestor Pedido 2 tranche Justificativos despesas Relatorio tecnico e financeiro das actividades 17 : Relatorio Trimestrial e pedido da 2 tranche Enviar ao PAPAFA

TRIMESTRE II : Suivi du PAPAFA, de la Filière et de la Coopérative

Trimestro II	Avr-14	Mai-14	Juin-14
PAPAFA	03: Visita Mensal ao Gestor Conferencia de Caixa Reconciliação Bancaria - Extratos Bancarios	05: Visita Mensal ao Gestor Conferencia de Caixa Reconciliação Bancaria - Extratos Bancarios	03 : Visita mensal ao Gestor e Formação Conferencia de Caixa Reconciliação Bancaria - Extratos Bancarios Até 12: Formação Gestor Pedido 3 tranche Organização pedido da tranche Verificação dos justificativos das despesas 30: Pagamento
FILEIRA			16 : Relatorio Tecnico das actividades
COOPERATIVA	03: Visita Mensal ao Gestor Preparar os documentos	05: Visita Mensal ao Gestor Preparar os documentos	03 : Visita mensal ao Gestor e Formação Organisar os documentos e Extratos Bancarios Até 12: Formação Gestor Pedido 3 tranche Justificativos despesas Relatorio tecnico e financeiro das actividades 16 : Relatorio Trimestrial e pedido da 3 tranche Enviar ao PAPAFA

TRIMESTRE III : Suivi du PAPAFA, de la Filière et de la Coopérative

Trimestro III	Jul-14	Ago-14	Sep-14
PAPAFA	<p>03: Visita Mensal ao Gestor</p> <p>Conferencia de Caixa</p> <p>Reconciliação Bancaria - Extratos Bancarios</p>	<p>04: Visita Mensal ao Gestor</p> <p>Conferencia de Caixa</p> <p>Reconciliação Bancaria - Extratos Bancarios</p>	<p>03 : Visita mensal ao Gestor e Formação</p> <p>Conferencia de Caixa</p> <p>Reconciliação Bancaria - Extratos Bancarios</p> <p>Até 12: Formação Gestor Pedido 4 tranche</p> <p>Organização pedido da tranche</p> <p>Verificação dos justificativos das despesas</p> <p>30: Pagamento</p>
FILEIRA			<p>15 : Relatório Técnico das actividades</p>
COOPERATIVA	<p>03: Visita Mensal ao Gestor</p> <p>Preparar os documentos</p>	<p>04: Visita Mensal ao Gestor</p> <p>Preparar os documentos</p>	<p>03 : Visita mensal ao Gestor e Formação</p> <p>Organizar os documentos e Extratos Bancarios</p> <p>Até 12: Formação Gestor Pedido 4 tranche</p> <p>Justificativos despesas</p> <p>Relatório técnico e financeiro das actividades</p> <p>15 : Relatório Trimestrial e pedido da 4 tranche</p> <p>Enviar ao PAPAFA</p>

TRIMESTRE IV : Suivi du PAPAFPA, de la Filière et de la Coopérative

Trimestro IV	Oct-14	Nov-14	Dez-14
PAPAFPA	03: Visita Mensal ao Gestor Conferencia de Caixa Reconciliação Bancaria - Extratos Bancarios	03: Visita Mensal ao Gestor Conferencia de Caixa Reconciliação Bancaria - Extratos Bancarios	03 : Visita mensal ao Gestor e Formação Conferencia de Caixa Reconciliação Bancaria - Extratos Bancarios Até 12: Formação Gestor Relatorio Final Organização do Relatorio Final Verificação dos justificativos das despesas
FILEIRA			
COOPERATIVA	03: Visita Mensal ao Gestor Preparar os documentos	03: Visita Mensal ao Gestor Preparar os documentos	03 : Visita mensal ao Gestor e Formação Organizar os documentos e Extratos Bancarios Até 12: Formação Gestor Relatorio Final Justificativos despesas Relatorio tecnico e financeiro das actividades

Trimestre I 2015	Jan-15
PAPAFPA	Analyse do Relatorio Final Pedido oficial do re-embolso do montante não utilizado
FILEIRA	Até 15 : Relatorio Tecnico das actividades do trimestre IV e do ano
COOPERATIVA	Até 15: Relatorio Final (trimestro 4 e do ano) -
	Apresentação despesas do 4 trimestre
	Balanço anual do Contrato Objectivos
	Apresentação do montante não utilizado
	Extratos bancarios

JUSTIFICATION DU BUDGET PROPOSE

EQUIPEMENT

PRODUCTION DE 24 000 PLANTS GREFFES * 0,56 USD = 13 440 USD

COUT DE TAILLE 330 HA * 50,56 USD = 16 685 USD

GREFFAGE DE 16 000 REJETS BASAUX * 0,28 USD = 4 480 USD

MATERIEL DIVERS DE TAILLE ET GREFFAGE = 11 000 USD

ACHAT DE 3 PULVERISATEURS A MOTEUR = 1 495 USD

DISTRIBUTION DE PLANTS = 1800 USD

FORMATION ET ETUDES

✓ REALISATION DE 6 ECHANGES * 500 USD = 3 000 USD

✓ FRAIS DE COMMUNICATION = 500 USD

COUTS DE FONCTIONNEMENT MOTOS

✓ CARBURANTS 2 MOTOS * 12 MOIS * 108 USD = 2 592 USD

✓ ENTRETIENS 2 MOTOS * 12 MOIS * 75 USD = 1 800 USD

PERSONNEL LOCAL

2 TECHNICIENS * 709,66 USD * 3 MOIS = 4258 USD * 4 TRIMESTRES = 17 032 USD

1 SECRETAIRE * 315 USD * 3 MOIS = 945 USD * 4 TRIMESTRES = 3 780 USD

ASSURANCE PERSONNEL = 313 USD * 4 TRIMESTRES = 1 252 USD

FRAIS DE GESTION ET COORDINATION = 1380 USD * 4 TRIMESTRES = 5 520 USD

PROGRAMMATION BUDGETAIRE (FINANCEMENT PAPAFA)-2014

DESIGNAÇÃO	1ER TRIM	2EME TRIM	3EME TRIM	4EME TRIM	TOTAL
EQUIPEMENT	29 644	7 200	5580	6100	48 524
Production des Plants greffés et divers	3 640	2 000	3 600	4 200	13 440
Cout de taille	16 685	0	0	0	16 685
Greffage des rejets basaux	1200	1 200	1080	1000	4 480
Acquisition de matériel de taille et greffage	7 000	4000	0	0	11 000
achat pulvérisateur à moteur	1 119	0	0	0	1119
Distribution des plants			900	900	1800
Formation et Etudes	1 000	1 000	500	1 000	3 500
Echange+Programme radio et TV et stages de producteurs	1 000	1 000	500	1 000	3 500
Couts de Fonctionnement moto	1 098	1 098	1 098	1 098	4 392
Carburant et lubrifiant motos	648	648	648	648	2 592
Entretien motos	450	450	450	450	1 800
Personnel Local	6896	6896	6896	6896	27584
Equipe Technique Externe	4 258	4 258	4 258	4 258	17 032
Secrétaire	945	945	945	945	3 780
Assurance Personnel (6%)	313	313	313	313	1 252
Frais de gestion et coordination (7%)	1380	1380	1380	1380	5520
Total Général	38 638	16 194	14 074	15 094	84 000

Structure indicative des Plans d'Affaires

ÍNDICE

I- APRESENTAÇÃO DO CECAFEB	4
1.1. HISTÓRICO	4
1.2. OS ATORES DA COOPERATIVA	4
1.3. PRODUTOS.....	5
1.3.1. <i>Preambulo</i>	5
1.3.2. <i>Caracterização do produto</i>	6
1.4. PARCEIROS DA COOPERATIVA	6
1.4.1. <i>PAPAFPA</i>	6
1.4.2. <i>Sociedade Mediterrânea de Cafés Malongo</i>	7
II- MERCADO	8
2.1. OFERTA MUNDIAL DE CAFÉ	8
2.2. CARACTERIZAÇÃO DA PROCURA MUNDIAL DE CAFÉ.....	9
2.3. RECENTES EVOLUÇÕES DOS PREÇOS	11
2.4. ALGUMAS INDICAÇÕES SOBRE O MERCADO DAS ESPECIALIDADES ²	12
III- CARACTERIZAÇÃO DAS RELAÇÕES COMERCIAIS ACTUAIS DA CECAFEB	13
IV- ESTUDO DE VIABILIDADE ECONÓMICA DA CECAFEB.....	14
4.1. DETERMINAÇÃO DAS PERSPECTIVAS DE AUTO-FINANCIAMENTO DA COOPERATIVA.	14
4.1.1. <i>Perspectivas de evolução da produção</i>	14
4.1.2. <i>Custos de Produção da Cooperativa</i>	15
4.2. NECESSIDADES DE TESOURARIA DA CECAFEB	18
4.2.1. <i>Projecção das necessidades de tesouraria</i>	18
4.2.2. <i>Análise das necessidades de tesouraria</i>	19
V- DIAGNOSTICO ORGANIZACIONAL DA COOPERATIVA.....	20
5.1. ANÁLISE DO DIAGNÓSTICO DE FUNCIONAMENTO	21
VI- PANO DE DESENVOLVIMENTO DA COOPERATIVA	22
6.1. ESTRATÉGIA DE AUMENTO DA PRODUÇÃO	22
6.1.1. <i>Identificação dos produtores</i>	22
6.1.2. <i>Melhoria do conselho aos produtores</i>	22
6.1.3. <i>Implicação da Cooperativa nos planos de luta fitossanitária</i>	22
6.2. ESTRATÉGIA DE AUMENTO DA QUALIDADE DO PRODUTO	22
6.2.1. <i>Escolha das variedades replantadas</i>	22
6.2.2. <i>Melhoria da técnica no processo de tratamento</i>	23
6.2.3. <i>Melhoria na secagem e armazenamento</i>	23
6.2.4. <i>Reforço do controlo de qualidade</i>	23
6.3. ESTRATÉGIA DE GESTÃO	23
6.3.1. <i>Reforço do papel da equipa sociotécnica</i>	23
6.3.2. <i>Reforço do controlo de gestão</i>	23
6.3.3. <i>Implementação de uma base de dados e gestão de dados</i>	23
6.4. ESTRATÉGIA COMERCIAL	24
6.4.1. <i>Renegociação do contrato Malongo</i>	24
6.4.2. <i>Diversificação do mercado</i>	24
6.4.3. <i>Reconhecimento da qualidade de café</i>	24
6.4.4. <i>Desenvolvimento de uma Indicação Geográfica Protegida « Café de Monte café »</i>	24
6.5. ESTRATÉGIA DE PROMOÇÃO E COMUNICAÇÃO	24
6.5.1. <i>Organização de eventos promocionais a nível nacional</i>	24
6.5.2. <i>Gestão da cafetaria do Museu de Café</i>	24
6.5.3. <i>Criação de um site Web dedicado a Cooperativa</i>	24
6.5.4. <i>Participação nas feiras internacionais</i>	25

COSTAB : Imputations budgétaires et par catégories

101. Ces tableaux fournissent des indications utiles pour le paramétrage du logiciel de comptabilité et pour la saisie des imputations. Cependant seules quelques colonnes sont réellement utiles (les autres sont automatiquement produites par le logiciel COSTAB et sont à ignorer). Deux indiquent des imputations OBLIGATOIRES

- Component : indique la composante du projet
- Disb. Account : indique la Catégorie de l'Annexe 2 de l'accord de financement

102. Deux Fournissent des INDICATIONS (qui ne sont pas obligatoires) :

- Fin. Rule : donne une idée du taux global de participation des bénéficiaires (y compris main d'œuvre) attendu
- Proc. Method : donne une idée de la procédure envisagée pour l'acquisition (la VRAIE procédure reste celle définie dans le PPM validé).

São Tomé e Príncipe
Projet d'Appui à la Petite Agriculture Commerciale (PAPAC)
Table 111. Développement des plantations /a
Detailed Costs

	Parameters (in %)			Summary Divisions				Other Accounts			
	Phy. Cont. Rate	For. Exch.	Gross Tax Rate	Component	Expenditure Account	Disb. Acct.	Fin. Rule	Proc. Acct.	Proc. Method	Impl. Agency	Proj. Area
I. Investment Costs											
A. Plantations											
Matériel végétal	5.0	0.0	5.0	C11	UGPSERVICES	DSERV	FFIDA (30%); FBEN (50%); FGAP (20%)	PACOO	DIR_CONTRACT_PM (100%)	IIAUTRES	PAALL
Phyosanitaire "bio" /b	5.0	60.0	20.0	C11	UGPEQUIP	DSERV	FFIDA (70%); FBEN (30%)	PACOO	INTL_SHOPPING_PM (100%)	IIAUTRES	PAALL
Mise en place /c	5.0	0.0	13.0	C11	UGPTRAV	DSERV	FFIDA (70%); FBEN (30%)	PACOO	DIR_CONTRACT_PM (100%)	IIAUTRES	PAALL
Subtotal											
B. Mise en oeuvre /d											
Equipement	5.0	60.0	20.0	C11	UGPEQUIP	DSERV	FFIDA (60%); FAFD (10%); FGAP (30%)	PACOO	INTL_SHOPPING_PM (100%)	IIAUTRES	PAALL
Echanges et formations	5.0	70.0	26.0	C11	UGPFONC	DSERV	FFIDA (100%)	PACOO	DIR_CONTRACT_PM (100%)	IIAUTRES	PAALL
Total Investment Costs											
II. Recurrent Costs											
A. Personnel	5.0	0.0	0.0	C11	PERS_EA	DPERS	FFIDA (20%); FBEN (20%); FGAP (60%)	PACOO	DIR_CONTRACT_PM (100%)	IIAUTRES	PAALL
Total											

/a mis en oeuvre par les coopératives

/b produits et matériel (pièges, etc.) et main d'oeuvre

/c trouaison, transport des plants, mise en place, défrichement, etc

/d et accompagnement

São Tomé e Príncipe
Projet d'Appui à la Petite Agriculture Commerciale
Document de Conception de Projet
Appendice 11 : Ebauche de Manuel de Mise en œuvre

São Tomé e Príncipe
Projet d'Appui à la Petite Agriculture Commerciale (PAPAC)
Table 201. Equipe Infrastructures
Detailed Costs

	Parameters (in %)			Summary Divisions			Other Accounts				
	Phy.	For.	Gross	Component	Expenditure Account	Disb. Acct.	Fin. Rule	Proc. Acct.	Proc. Method	Impl. Agency	Proj. Area
	Cont. Rate	Exch.	Tax Rate								
I. Investment Costs											
A. Equipments											
1. PU 4x4 DC	5.0	60.0	20.0	C21	UGPEQUIP	DEQUIP	FFIDA (30%); FAFD (20%); FGAP (50%)	PVEH	FROM_UN_PM (70%); INTL_SHOPPING_PM (30%)	IUGP	PAALL
2. Bureautique	5.0	60.0	20.0	C21	UGPEQUIP	DEQUIP	FFIDA (50%); FAFD (10%); FGAP (40%)	PEPEQ	INTL_SHOPPING_PM (50%); LCL_SHOPPING_PM (50%)	IUGP	PAALL
Subtotal											
B. Perfectionnement /a	5.0	30.0	5.0	C21	UGPSERVICES	DSERV	FFIDA (100%)	PACHATLOC	LCL_SHOPPING_PM (100%)	IUGP	PAALL
Total Investment Costs											
II. Recurrent Costs											
A. Personnel											
1. Coût											
Ingénieur GR	5.0	0.0	0.0	C21	PERS_EA	DPERS	FFIDA (100%)	PACHATLOC	SHOPPING_PM (50%); LCL_SHOPPING_PM (50%)	IUGP	PAALL
Animateurs /b	5.0	0.0	0.0	C21	PERS_EA	DPERS	FFIDA (100%)	PACHATLOC	SHOPPING_PM (50%); LCL_SHOPPING_PM (50%)	IUGP	PAALL
Subtotal											
2. Charges patronales	5.0	0.0	0.0	C21	PERS_EA	DPERS	FFIDA (100%)	PACHATLOC	SHOPPING_PM (50%); LCL_SHOPPING_PM (50%)	IUGP	PAALL
3. Per Diem	5.0	0.0	0.0	C21	PERS_EA	DPERS	FFIDA (100%)	PACHATLOC	SHOPPING_PM (50%); LCL_SHOPPING_PM (50%)	IUGP	PAALL
Subtotal											
B. Fonctionnement											
Véhicules	5.0	48.0	51.0	C21	FVEH_EA	DFOURN	FFIDA (50%); FGAP (50%)	PACHATLOC	SHOPPING_PM (50%); LCL_SHOPPING_PM (50%)	IUGP	PAALL
Bureau	5.0	70.0	26.0	C21	AF_EA	DFOURN	FFIDA (50%); FGAP (50%)	PACHATLOC	SHOPPING_PM (50%); LCL_SHOPPING_PM (50%)	IUGP	PAALL
Total											

\a de l'équipe

\b 2

São Tomé e Príncipe
Projet d'Appui à la Petite Agriculture Commerciale (PAPAC)
Table 211. Infrastructures Rurales
Detailed Costs

	Parameters (in %)			Summary Divisions				Other Accounts			
	Phy. Cont. Rate	For. Exch.	Gross Tax Rate	Component	Expenditure Account	Disb. Acct.	Fin. Rule	Proc. Acct.	Proc. Method	Impl. Agency	Proj. Area
I. Investment Costs											
A. Séchoirs solaires	5.0	0.0	13.0	C21	UGPTRAV	DINFRA	FFIDA (25%); FBEN (20%); FAFD (10%); FGAP (45%)	PINF	LCL_SHOPPING_PM (100%)	IIUGP	PAALL
B. Autres /a	5.0	0.0	13.0	C21	UGPTRAV	DINFRA	FFIDA (45%); FBEN (20%); FAFD (5%); FGAP (30%)	PINF	LCL_SHOPPING_PM (100%)	IIUGP	PAALL
Total											

/a magasins, centres de traitement, compostage individuel, bureaux, etc.

São Tomé e Príncipe
Projet d'Appui à la Petite Agriculture Commerciale (PAPAC)
Table 202. Appuis à l'organisation et à la gestion
Detailed Costs

	Parameters (in %)			Summary Divisions		Other Accounts					Impl. Agency	Proj. Area
	Phy. Cont.	For.	Gross	Component	Expenditure Account	Disb. Acct.	Fin. Rule	Proc. Acct.	Proc. Method			
	Rate	Exch.	Tax Rate									
I. Investment Costs												
A. Conseil technico économique												
Forfait /a	5.0	30.0	5.0	C22	UGPSERVICES	DSERV	FFIDA (100%)	FAT		QCBS_PM (100%)	IIUGP	PAALL
B. Fichiers /b	5.0	30.0	5.0	C22	UGPSERVICES	DSERV	FFIDA (100%)	FAT		QCBS_PM (100%)	IIUGP	PAALL
C. Plans d'affaires	5.0	30.0	5.0	C22	UGPSERVICES	DSERV	FFIDA (100%)	PACHATLOC		SHOPPING_PM (50%); LCL_SHOPPING_PM (50%)	IIUGP	PAALL
D. Gestion administrative et financière /c	5.0	30.0	5.0	C22	UGPSERVICES	DSERV	FFIDA (100%)	PACHATLOC		SHOPPING_PM (50%); LCL_SHOPPING_PM (50%)	IIUGP	PAALL
E. Equipe Projet /d												
1. Ressources humaines												
Responsable technique	5.0	0.0	0.0	C22	UGPPERS	DPERS	FFIDA (100%)	PACHATLOC		SHOPPING_PM (50%); LCL_SHOPPING_PM (50%)	IIUGP	PAALL
Assistant technique LT	5.0	100.0	0.0	C22	UGPATLT	DETUD	FAFD (100%)	PAUTRE		OTHER_PM (100%)	IIUGP	PAALL
Assistance technique CT	5.0	100.0	0.0	C22	UGPATLT	DETUD	FAFD (100%)	PAUTRE		OTHER_PM (100%)	IIUGP	PAALL
Informaticien /e	5.0	0.0	0.0	C22	UGPPERS	DPERS	FFIDA (100%)	PACHATLOC		SHOPPING_PM (50%); LCL_SHOPPING_PM (50%)	IIUGP	PAALL
Agent administratif /f	5.0	0.0	0.0	C22	UGPPERS	DPERS	FFIDA (100%)	PACHATLOC		SHOPPING_PM (50%); LCL_SHOPPING_PM (50%)	IIUGP	PAALL
Subtotal												
2. Equipements												
PJ 4X4 DC	5.0	60.0	20.0	C22	UGPEQUIP	DEQUIP	FAFD (100%)	PAUTRE		OTHER_PM (100%)	IIUGP	PAALL
Bureautique /g	5.0	60.0	20.0	C22	UGPEQUIP	DEQUIP	FAFD (100%)	PAUTRE		OTHER_PM (100%)	IIUGP	PAALL
Subtotal												
Total Investment Costs												
II. Recurrent Costs												
A. Fonctionnement												
Véhicules	5.0	48.0	51.0	C22	FVEH_EA	DSERV	FFIDA (100%)	PACHATLOC		SHOPPING_PM (50%); LCL_SHOPPING_PM (50%)	IIUGP	PAALL
Cout de fonctionnement /h	5.0	70.0	26.0	C22	AF_EA	DSERV	FGAP (100%)	PACHATLOC		SHOPPING_PM (50%); LCL_SHOPPING_PM (50%)	IIUGP	PAALL
Total												

/a à préciser

/b planteurs, parcelles, suivi-des flux physiques (outils et formations)

/c outils et formations

/d coûts partagés avec sous composante cadre commun

/e Agronome maîtrisant les bases de données

/f secrétariat, rapports

/g et divers

/h et divers

São Tomé e Príncipe
Projet d'Appui à la Petite Agriculture Commerciale (PAPAC)
Table 221. Renforcement des coopératives
Detailed Costs

	Parameters (in %)			Summary Divisions			Other Accounts				Impl. Agency	Proj. Area
	Phy. Cont.	For. Exch.	Gross Tax Rate	Component	Expenditure Account	Disb. Acct.	Fin. Rule	Proc. Acct.	Proc. Method			
	Rate											
I. Investment Costs												
A. Part. Principe /a	5.0	45.0	50.0	C22	UGPSERVICES	DSERV	FFIDA (80%) ; FGAP (20%)	PACHATLOC	SHOPPING_PM (50%) ; LCL_SHOPPING_PM (50%)	IUGP	PAALL	
B. Equipements												
Transformation	5.0	60.0	20.0	C22	UGPEQUIP	DEQUIP	FFIDA (100%)	PGREQ	INTL_SHOPPING_PM (100%)	IUGP	PAALL	
Transport	5.0	60.0	20.0	C22	UGPEQUIP	DEQUIP	FFIDA (40%) ; FBEN (20%) ; FGAP (40%)	PGREQ	INTL_SHOPPING_PM (50%) ; FROM_UNL_PM (50%)	IUGP	PAALL	
Commercialisation	5.0	60.0	20.0	C22	UGPEQUIP	DEQUIP	FFIDA (100%)	PEPEQ	INTL_SHOPPING_PM (50%) ; LCL_SHOPPING_PM (50%)	IUGP	PAALL	
Gestion	5.0	60.0	20.0	C22	UGPEQUIP	DEQUIP	FFIDA (100%)	PEPEQ	INTL_SHOPPING_PM (50%) ; LCL_SHOPPING_PM (50%)	IUGP	PAALL	
Subtotal												
C. Echanges internationaux	5.0	80.0	5.0	C22	UGPSERVICES	DSERV	FFIDA (100%)	PACHATLOC	SHOPPING_PM (50%) ; LCL_SHOPPING_PM (50%)	IUGP	PAALL	
D. Formations												
Personnel technique	5.0	0.0	13.0	C22	UGPFORMATIONS	DFORM	FFIDA (100%)	PACHATLOC	SHOPPING_PM (50%) ; LCL_SHOPPING_PM (50%)	IUGP	PAALL	
Elus et personnel de gestion	5.0	0.0	13.0	C22	UGPFORMATIONS	DFORM	FFIDA (100%)	PACHATLOC	SHOPPING_PM (50%) ; LCL_SHOPPING_PM (50%)	IUGP	PAALL	
Subtotal												
E. Audits annuels /b	5.0	0.0	5.0	C22	UGPETUDES	DETUD	FFIDA (100%)	PET	LCB_PM (100%)	IUGP	PAALL	
Total												

/a Suivi des associations de Principe par les coopératives et participation associations aux réunions et act. des coop.

/b Audits externes des coopératives

São Tomé e Príncipe
Projet d'Appui à la Petite Agriculture Commerciale (PAPAC)
Table 203. Cadre commun
Detailed Costs

	Parameters (in %)			Summary Divisions			Other Accounts				Impl. Agency	Proj. Area
	Phy.	For. Exch.	Gross Tax Rate	Component	Expenditure Account	Disb. Acct.	Fin. Rule	Proc. Acct.	Proc. Method			
	Cont. Rate											
I. Investment Costs												
A. IGP	5.0	30.0	5.0	C23	UGPSERVICES	DSERV	FFIDA (100%)	FAT	CQ_PM (100%)		IIUGP	PAALL
B. Promotion commerciale /a	5.0	30.0	5.0	C23	UGPSERVICES	DSERV	FFIDA (100%)	PACHATLOC	SHOPPING_PM (50%); LCL_SHOPPING_PM (50%)		IIUGP	PAALL
C. Achats communs												
Responsable Achats	5.0	0.0	0.0	C23	UGPPERS	DPERS	FFIDA (100%)	PACHATLOC	SHOPPING_PM (50%); LCL_SHOPPING_PM (50%)		IIUGP	PAALL
Fonctionnement /b	5.0	30.0	5.0	C23	UGPSERVICES	DSERV	FFIDA (100%)	PACHATLOC	SHOPPING_PM (50%); LCL_SHOPPING_PM (50%)		IIUGP	PAALL
Subtotal												
D. Appui juridique /c	5.0	30.0	5.0	C23	UGPSERVICES	DSERV	FFIDA (100%)	PET	CQ_PM (100%)		IIUGP	PAALL
E Equipe Projet /d												
1. Ressources humaines												
Responsable technique	5.0	0.0	0.0	C23	UGPPERS	DPERS	FFIDA (100%)	PACHATLOC	SHOPPING_PM (50%); LCL_SHOPPING_PM (50%)		IIUGP	PAALL
Assistant technique LT	5.0	100.0	0.0	C23	UGPATLT	DETUD	FAFD (100%)	PAUTRE	OTHER_PM (100%)		IIUGP	PAALL
Assistance technique CT	5.0	100.0	0.0	C23	UGPATLT	DETUD	FFIDA (100%)	PACHATLOC	SHOPPING_PM (50%); LCL_SHOPPING_PM (50%)		IIUGP	PAALL
Informaticien /e	5.0	0.0	0.0	C23	UGPPERS	DPERS	FFIDA (100%)	PACHATLOC	SHOPPING_PM (50%); LCL_SHOPPING_PM (50%)		IIUGP	PAALL
Agent administratif /f	5.0	0.0	0.0	C23	UGPPERS	DPERS	FFIDA (100%)	PACHATLOC	SHOPPING_PM (50%); LCL_SHOPPING_PM (50%)		IIUGP	PAALL
Subtotal												
2. Equipements												
PU 4X4 DC	5.0	60.0	20.0	C23	UGPEQUIP	DEQUIP	FFIDA (100%)	PVEH	FROM_UN_PM (100%)		IIUGP	PAALL
Bureautique /g	5.0	60.0	20.0	C23	UGPEQUIP	DEQUIP	FFIDA (100%)	PACHATLOC	SHOPPING_PM (50%); LCL_SHOPPING_PM (50%)		IIUGP	PAALL
Subtotal												
Total Investment Costs												
II. Recurrent Costs												
A. Fonctionnement												
Véhicules	5.0	48.0	51.0	C23	FVEH_EA	DSERV	FFIDA (100%)	PACHATLOC	SHOPPING_PM (50%); LCL_SHOPPING_PM (50%)		IIUGP	PAALL
Couts de fonctionnement /h	5.0	70.0	26.0	C23	AF_EA	DSERV	FGAP (100%)	PACHATLOC	SHOPPING_PM (50%); LCL_SHOPPING_PM (50%)		IIUGP	PAALL
Total												

\a suivi et études de marchés, participation foires, etc.

\b et divers

\c formations, consultations, défense des intérêts des groupes cibles et de leus OP (droit des affaires, commerce international, évoluton des textes nationaux)

\d coûts partagés avec sous composante cadre commun

\e Agronome maîtrisant les bases de données

\f secrétariat, rapports

\g et divers

\h et divers

São Tomé e Príncipe
Projet d'Appui à la Petite Agriculture Commerciale (PAPAC)
Table 301. Micro-irrigation /a
Detailed Costs

	Parameters (in %)			Summary Divisions			Other Accounts				Impl. Agency	Proj. Area
	Phy.	For.	Gross	Component	Expense Account	Disb. Acct.	Fin. Rule	Proc. Acct.	Proc. Method			
	Cont.	Exch.	Tax Rate									
	Rate											
I. Investment Costs												
A. Micro-irrigation												
1. Equipements de tests et démonstrations /b												
Parcelle recherche/action /c	5.0	60.0	20.0	C31	UGPEQUIP	DEQUIP	FFIDA (100%)	PEPEQ	DPN_PM (100%)	IUGP	PAALL	
Jardins paysans tests /d	5.0	60.0	20.0	C31	UGPEQUIP	DEQUIP	FFIDA (100%)	PEPEQ	DPN_PM (100%)	IUGP	PAALL	
Subtotal												
2. Diffusion												
a. Kits /e	5.0	60.0	20.0	C31	UGPEQUIP	DEQUIP	FFIDA (30%); FBEN (70%)	PEPEQ	INTL_SHOPPING_PM (100%)	IUGP	PAALL	
b. Equipement magasin	5.0	60.0	20.0	C31	UGPEQUIP	DEQUIP	FFIDA (100%)	PEPEQ	INTL_SHOPPING_PM (100%)	IUGP	PAALL	
Subtotal												
3. PU 4X4 DC	5.0	60.0	20.0	C31	UGPEQUIP	DEQUIP	FFIDA (100%)	PVEH	FROM_UN_PM (100%)	IUGP	PAALL	
4. Missions d'appui	5.0	100.0	0.0	C31	UGPATCT	DETUD	FFIDA (100%)	FAT	CQ_PM (100%)	IUGP	PAALL	
5. Voyage d'études	5.0	0.0	5.0	C31	UGPFORMATIONS	DFORM	FFIDA (100%)	PACHATLOC	SHOPPING_PM (50%); LCL_SHOPPING_PM (50%)	IUGP	PAALL	
6. Mise en oeuvre												
a. Technicien	5.0	0.0	0.0	C31	UGPPERS	DPERS	FFIDA (100%)	PPERSUGP	DIR_CONTRACT_PM (100%)	IUGP	PAALL	
b. Jardinier	5.0	0.0	0.0	C31	UGPPERS	DPERS	FFIDA (100%)	PPERSUGP	DIR_CONTRACT_PM (100%)	IUGP	PAALL	
c. Fonc.Véhicule	5.0	48.0	51.0	C31	UGPFONCV/VEH	DFOURN	FFIDA (100%)	PACHATLOC	SHOPPING_PM (50%); LCL_SHOPPING_PM (50%)	IUGP	PAALL	
d. Fournitures	5.0	70.0	26.0	C31	UGPFONC	DFOURN	FFIDA (100%)	PACHATLOC	SHOPPING_PM (50%); LCL_SHOPPING_PM (50%)	IUGP	PAALL	
e. Location installations /f	5.0	30.0	5.0	C31	UGPSERVICES	DSERV	FFIDA (100%)	PACHATLOC	SHOPPING_PM (50%); LCL_SHOPPING_PM (50%)	IUGP	PAALL	
Subtotal												
Subtotal												
B. Réserve												
1. Equipements /g	5.0	60.0	20.0	C31	UGPEQUIP	DEQUIP	FFIDA (100%)	PACHATLOC	SHOPPING_PM (50%); LCL_SHOPPING_PM (50%)	IUGP	PAALL	
2. Missions d'appui	5.0	100.0	0.0	C31	UGPATCT	DETUD	FFIDA (100%)	FAT	CQ_PM (100%)	IUGP	PAALL	
3. Formations	5.0	0.0	5.0	C31	UGPFORMATIONS	DFORM	FFIDA (100%)	PACHATLOC	SHOPPING_PM (50%); LCL_SHOPPING_PM (50%)	IUGP	PAALL	
Total Investment Costs												
II. Recurrent Costs												
A. Personnel	5.0	0.0	0.0	C31	PERS_EA	DPERS	FFIDA (100%)	PPERSUGP	DIR_CONTRACT_PM (100%)	IUGP	PAALL	
B. Couts de fonctionnement /h	5.0	70.0	26.0	C31	AF_EA	DFOURN	FGAP (100%)	PACHATLOC	SHOPPING_PM (50%); LCL_SHOPPING_PM (50%)	IUGP	PAALL	
Total												

/a et réserve pour seconde moitié du projet

/b tests et démonstration

/c parcelle de 1000 m² pour tests de nouveaux matériels (goutteurs, filtres, réservoirs et supports, etc.)

/d 100 m² y compris fut de récupération, support fabriqué localement, kit de distribution importé par avion

/e surface moyenne par planteurs estimée à 100 m² et maximum de subvention projet de 30%

/f magasin et parcelle (y compris gardien)

/g 100 m² y compris fut de récupération, support fabriqué localement, kit de distribution importé par avion

/h et services divers

São Tomé e Príncipe
Projet d'Appui à la Petite Agriculture Commerciale (PAPAC)
Table 302. Elevage
Detailed Costs

	Parameters (in %)			Summary Divisions			Other Accounts			Impl. Agency	Proj. Area
	Phy.	For.	Gross	Expenditure	Disb.	Fin. Rule	Proc. Acct.	Proc. Method			
	Cont.								Component		
	Rate	Exch.	Tax Rate								
I. Investment Costs											
A. Viande porcine											
Bâtiments /a	5.0	0.0	13.0	C32	INFMAGTRAIT	DINFRA	FFIDA (80%); FBEN (20%)	PACHATLOC	SHOPPING_PM (50%); LCL_SHOPPING_PM (50%)	IIUGP	PAALL
Equipements /b	5.0	75.0	20.0	C32	EQPROCESS	DEQUIP	FFIDA (100%)	PACHATLOC	SHOPPING_PM (50%); LCL_SHOPPING_PM (50%)	IIUGP	PAALL
Aliments	5.0	75.0	20.0	C32	EQPROCESS	DEQUIP	FFIDA (100%)	PACHATLOC	SHOPPING_PM (50%); LCL_SHOPPING_PM (50%)	IIUGP	PAALL
Formations	5.0	0.0	13.0	C32	FORPLANTEC	DSERV	FGAP (100%)	PACCOOP	DIR_CONTRACT_PM (100%)	IIUGP	PAALL
Technicien /c	5.0	0.0	13.0	C32	FORPLANTEC	DSERV	FFIDA (100%)	PACCOOP	DIR_CONTRACT_PM (100%)	IIUGP	PAALL
Subtotal											
B. Volaille											
Bâtiments /d	5.0	0.0	13.0	C32	INFMAGTRAIT	DINFRA	FFIDA (80%); FBEN (20%)	PACHATLOC	SHOPPING_PM (50%); LCL_SHOPPING_PM (50%)	IIUGP	PAALL
Equipements /e	5.0	75.0	20.0	C32	EQPROCESS	DEQUIP	FFIDA (100%)	PACHATLOC	SHOPPING_PM (50%); LCL_SHOPPING_PM (50%)	IIUGP	PAALL
Aliments	5.0	75.0	20.0	C32	EQPROCESS	DEQUIP	FFIDA (100%)	PACHATLOC	SHOPPING_PM (50%); LCL_SHOPPING_PM (50%)	IIUGP	PAALL
Formations	5.0	0.0	13.0	C32	FORPLANTEC	DSERV	FFIDA (100%)	PACCOOP	DIR_CONTRACT_PM (100%)	IIUGP	PAALL
Technicien /f	5.0	0.0	13.0	C32	FORPLANTEC	DSERV	FFIDA (100%)	PACCOOP	DIR_CONTRACT_PM (100%)	IIUGP	PAALL
Total											

\a porcheries familiales simples,
\b transformation, matériel élevage et moto
\c contribution projet moyenne de 50% (prise en charge progressive par le partenaire privé)
\d porcheries familiales simples,
\e transformation, matériel élevage et moto
\f contribution projet moyenne de 50% (prise en charge progressive par le partenaire privé)

São Tomé e Príncipe
Projet d'Appui à la Petite Agriculture Commerciale (PAPAC)
Table 401. Unité de Gestion
Detailed Costs

	Parameters (in %)			Summary Divisions			Other Accounts			Impl. Agency	Proj. Area
	Phy. Cont. Rate	For. Exch.	Gross Tax Rate	Component	Expenditure Account	Disb. Acct.	Fin. Rule	Proc. Acct.	Proc. Method		
I. Investment Costs											
A. Equipements											
Pick-up 4x4	5.0	60.0	20.0	C41	UGPEQUIP	DEQUIP	FFIDA (100%)	PVEH	FROM_UN_PM (100%)	IIUGP	PAALL
Bureau /a	5.0	60.0	20.0	C41	UGPEQUIP	DEQUIP	FFIDA (100%)	PEPEQ	INTL_SHOPPING_PM (50%); LCL_SHOPPING_PM (50%)	IIUGP	PAALL
Subtotal											
B. Audit annuel	5.0	0.0	5.0	C41	UGPETUDES	DETUD	FFIDA (100%)	FAT	CQ_PM (100%)	IIUGP	PAALL
C. Bureau											
Fonctionnement /b	5.0	70.0	26.0	C41	UGPFONC	DFOURN	FFIDA (100%)	PACHATLOC	SHOPPING_PM (50%); LCL_SHOPPING_PM (50%)	IIUGP	PAALL
Location /c	5.0	30.0	5.0	C41	UGPSERVICES	DSERV	FFIDA (100%)	PACHATLOC	DIR_CONTRACT_PM (100%)	IIUGP	PAALL
Location Principe /d	5.0	30.0	5.0	C41	UGPSERVICES	DSERV	FFIDA (100%)	PACHATLOC	DIR_CONTRACT_PM (100%)	IIUGP	PAALL
Subtotal											
D. Assurance /e	5.0	30.0	5.0	C41	UGPSERVICES	DSERV	FFIDA (100%)	PACHATLOC	SHOPPING_PM (50%); LCL_SHOPPING_PM (50%)	IIUGP	PAALL
E. Indemnités de déplacement	5.0	0.0	0.0	C41	UGPPERS	DPERS	FFIDA (100%)	PPERSUGP	DIR_CONTRACT_PM (100%)	IIUGP	PAALL
Total Investment Costs											
II. Recurrent Costs											
A. Fonc. Véhicules /f	5.0	48.0	51.0	C41	FVEH_EA	DSERV	FFIDA (100%)	PACHATLOC	SHOPPING_PM (50%); LCL_SHOPPING_PM (50%)	IIUGP	PAALL
B. Personnel /g											
Directeur	5.0	0.0	0.0	C41	PERS_EA	DPERS	FFIDA (100%)	PPERSUGP	DIR_CONTRACT_PM (100%)	IIUGP	PAALL
Responsable technique /h	5.0	0.0	0.0	C41	PERS_EA	DPERS	FFIDA (100%)	PPERSUGP	DIR_CONTRACT_PM (100%)	IIUGP	PAALL
RAF	5.0	0.0	0.0	C41	PERS_EA	DPERS	FFIDA (100%)	PPERSUGP	DIR_CONTRACT_PM (100%)	IIUGP	PAALL
Comptables	5.0	0.0	0.0	C41	PERS_EA	DPERS	FFIDA (100%)	PPERSUGP	DIR_CONTRACT_PM (100%)	IIUGP	PAALL
Responsable Achats	5.0	0.0	0.0	C41	PERS_EA	DPERS	FFIDA (100%)	PPERSUGP	DIR_CONTRACT_PM (100%)	IIUGP	PAALL
Point focal Principe /i	5.0	0.0	0.0	C41	PERS_EA	DPERS	FFIDA (100%)	PPERSUGP	DIR_CONTRACT_PM (100%)	IIUGP	PAALL
Secrétaires	5.0	0.0	0.0	C41	PERS_EA	DPERS	FFIDA (100%)	PPERSUGP	DIR_CONTRACT_PM (100%)	IIUGP	PAALL
Chauffeur	5.0	0.0	0.0	C41	PERS_EA	DPERS	FFIDA (100%)	PPERSUGP	DIR_CONTRACT_PM (100%)	IIUGP	PAALL
Services /j	5.0	0.0	0.0	C41	PERS_EA	DPERS	FFIDA (100%)	PPERSUGP	DIR_CONTRACT_PM (100%)	IIUGP	PAALL
Subtotal											
C. Charges patronales /k	5.0	0.0	0.0	C41	PERS_EA	DPERS	FFIDA (100%)	PPERSUGP	DIR_CONTRACT_PM (100%)	IIUGP	PAALL
Total											

la Informatique et bureautique

lb Fournitures TFSE

lc y compris assurance

ld y compris assurance

le accidents du personnel

lf Fonctionnement

lg Coût total hors charges sociales

lh part de son temps affectée au suivi de la composante 1 (suivi des contrats avec les coopératives)

li indemnité

lj nettoyage (dont pPrincipe), gardien, jardinier

lk CNSS 8%

São Tomé e Príncipe
Projet d'Appui à la Petite Agriculture Commerciale (PAPAC)
Table 402. Suivi et évaluation
Detailed Costs

	Parameters (in %)			Summary Divisions			Other Accounts				
	Phy.	For.	Gross	Component	Expenditure Account	Disb. Acct.	Fin. Rule	Proc. Acct.	Proc. Method	Impl. Agency	Proj. Area
	Cont. Rate	Exch.	Tax Rate								
I. Investment Costs											
A. Etudes d'impact											
Etude de base	5.0	30.0	5.0	C43	UGPSERVICES	DSERV	FFIDA (100%)	PET	CQ_PM (100%)	IIUGP	PAALL
Etudes d'impact	5.0	30.0	5.0	C43	UGPSERVICES	DSERV	FFIDA (100%)	PET	CQ_PM (100%)	IIUGP	PAALL
Etudes thématiques	5.0	30.0	5.0	C43	UGPSERVICES	DSERV	FFIDA (100%)	PET	CQ_PM (100%)	IIUGP	PAALL
Ménages de référence /a	5.0	30.0	5.0	C43	UGPSERVICES	DSERV	FFIDA (100%)	PET	CQ_PM (100%)	IIUGP	PAALL
Subtotal											
B. Renforcement capacités /b											
Formations	5.0	30.0	5.0	C43	UGPSERVICES	DSERV	FFIDA (100%)	PACHA TLOC	SHOPPING_PM (50%); LCL_SHOPPING_PM (50%)	IIUGP	PAALL
Autres	5.0	30.0	5.0	C43	UGPSERVICES	DSERV	FFIDA (100%)	PACHA TLOC	SHOPPING_PM (50%); LCL_SHOPPING_PM (50%)	IIUGP	PAALL
Subtotal											
C. Equipements											
Pick-up 4x4	5.0	60.0	20.0	C43	UGPEQUIP	DEQUIP	FFIDA (100%)	PACHA TLOC	SHOPPING_PM (50%); LCL_SHOPPING_PM (50%)	IIUGP	PAALL
Bureau /c	5.0	60.0	20.0	C43	UGPEQUIP	DEQUIP	FFIDA (100%)	PACHA TLOC	SHOPPING_PM (50%); LCL_SHOPPING_PM (50%)	IIUGP	PAALL
Subtotal											
D. Véhicules	5.0	48.0	51.0	C43	UGPFONC/VEH	DFOURN	FFIDA (100%)	PACHA TLOC	SHOPPING_PM (50%); LCL_SHOPPING_PM (50%)	IIUGP	PAALL
E. Déplacements	5.0	0.0	0.0	C43	UGPPERS	DPERS	FFIDA (100%)	PACHA TLOC	SHOPPING_PM (50%); LCL_SHOPPING_PM (50%)	IIUGP	PAALL
Total Investment Costs											
II. Recurrent Costs											
A. Coûts de fonctionnement /d	5.0	70.0	26.0	C43	AF_EA	DFOURN	FGAP (100%)	PACHA TLOC	SHOPPING_PM (50%); LCL_SHOPPING_PM (50%)	IIUGP	PAALL
B. Personnel /e											
Responsable	5.0	0.0	0.0	C43	PERS_EA	DPERS	FFIDA (100%)	PPERSUGP	DIR_CONTRACT_PM (100%)	IIUGP	PAALL
Informaticien /f	5.0	0.0	0.0	C43	PERS_EA	DPERS	FFIDA (100%)	PPERSUGP	DIR_CONTRACT_PM (100%)	IIUGP	PAALL
Technicien /g	5.0	0.0	0.0	C43	PERS_EA	DPERS	FFIDA (100%)	PPERSUGP	DIR_CONTRACT_PM (100%)	IIUGP	PAALL
Subtotal											
C. Charges patronales	5.0	30.0	5.0	C43	AF_EA	DSERV	FFIDA (100%)	PPERSUGP	DIR_CONTRACT_PM (100%)	IIUGP	PAALL
Total											

\a Saisie des données et incitations
\b de l'équipe de suivi-évaluation
\c Informatique et bureautique
\d et divers
\e Coût total hors charges sociales
\f mi temps
\g junior

Chronogramme

Composante 1 : Développement des plantations familiales			
Activités:	Responsable	Résultats/Cibles	
			<div>2014</div> <div>2015</div> <div>2016</div>
Préparation PTBA	Coop avec appui UGP PAPAFA	Projet de PTBA élaboré	
Mise à jour des plans d'affaires		PA validés au sein de chaque Coop	
Préparation des projets de conventions triennales		Projet de Convention rédigé et négocié	
Préparation du projet de PTBA par coopérative		Activités définies	
Préparation de la proposition de Contrat Annuel d'Objectifs		CAO Rédigé et négocié	
ANO sur PTBA PAPAC, Signature CT et CAO			
Recrutement du Directeur Exécutif (3 coops)	Coop avec appui UGP PAPAFA	DE recruté	
Elaboration des termes de référence et des grilles d'évaluation		TdR et GE validés par PAPAFA	
Lancement du concours		Avis publiés	
Analyse des dossiers		Nombre de dossiers reçus	
Vérification que des candidats acceptables ont répondu		Nombre de dossiers valables reçus	
Entretiens avec les dossiers retenus		Notation des candidats réalisée	
Sélection		1 candidat sélectionné	
Préparation de la proposition de contrat de travail			
Négociation avec le candidat retenu			
Mise à jour du Règlement intérieur (si nécessaire)			
Signature du contrat de travail			
Prise de fonctions			

Composante 2 : Consolidation des Organisations de Producteurs																								
Activités:	Responsable	Résultats/Cibles	2014												2015									
			01/7-15/7	16/7-31/7	01/8-15/8	16/8-31/8	01/9-15/9	16/9-30/9	01/10-15/10	16/10-31/10	01/11-15/11	16/11-30/11	01/12-15/12	16/12-31/12	01/01-15/01	16/01-31/01	01/02-15/02	16/02-29/02	01/03-15/03	16/03-31/03	01/04-15/04	16/04-30/04	01/05-15/05	16/05-31/05
Recrutement du Personnel (1)	UGP PAPAFA	DE recruté																						
Elaboration des termes de référence et des grilles d'évaluation		TdR et GE validés par PAPAFA																						
Lancement du concours		Avis publiés																						
Analyse des dossiers		Nombre de dossiers reçus																						
Vérification que des candidats acceptables ont répondu		Nombre de dossiers valables reçus																						
Entretiens avec les dossiers retenus		Notation des candidats réalisée																						
Sélection		1 candidat sélectionné																						
Préparation de la proposition de contrat de travail																								
Négociation avec le candidat retenu																								
Mise à jour du Règlement intérieur (si nécessaire)																								
Signature du contrat de travail																								
Prise de fonctions																								
Recrutement Assistant Technique	AFD	AT en fonctions																						
Présence AT																								
Infrastructures 2015	Cellule Infrastructures (Cell Inf)	Infra. Réalisées																						
Selon liste établie dans les CAO avec les coopératives	Cell Inf et Coop	chantiers achevés et remis																						
Conseil technico Economique	Cellule Technique (Cell Tech)	Dispositif conçu, testé et évalué																						
Appui méthodologique conception	Cell Tech, Coops, AT CT																							
Mise en œuvre phase test																								
Evaluation phase test																								
Mise en œuvre																								
Formations aux Coops	Cellule Technique (Cell Tech)	Compétences acquises, tâches transférées																						
Préparation Programme Annuel	PTBA	Programme défini																						
Appui mise à jour Plans d'Affaires	Cellule Technique (Cell Tech)	P.A. mis à jour																						
Bases de données	Cellule Technique (Cell Tech)	B.D. Fonctionnelles																						
Analyse initiale	Cell Tech, Coops, AT CT	Structures et fonctionnalités définies																						
Développement Beta 1	Agro. Inf.	Betas 1 mises en place																						
Test Beta	Coops et Agro. Inf.	Betas utilisées et améliorées																						
Evaluation phase test	Cell Tech, Coops	V 1.0 conçue																						
Développement V 1.0	Agro. Inf.	V 1.0 développée																						
Utilisation V 1.0	Coops	V 1.0 utilisée																						
Assistance utilisateurs et mises à jour	Agro. Inf.	V N.n																						
Audit externe Coopératives	Coops	Audits effectués																						
Recrutement des auditeurs	coops	Auditeurs recrutés																						
Réalisation	coops + auditeurs	Rapports définitifs																						

1/ Equipe Infrastructures, Responsable technique, Responsable Irrigation, Agro-Informaticien, Chargé des Achats

Composante 3 : Nouveaux Domaines d'intervention

Activités:	Responsables	Résultats/Cibles																								
			2014						2015												2016					
			01/10-15/10	16/10-31/10	01/11-15/11	16/11-30/11	01/12-15/12	16/12-31/12	01/01-15/01	16/01-31/01	01/02-15/02	16/02-29/02	01/03-15/03	16/03-31/03	01/04-15/04	16/04-30/04	01/05-15/05	16/05-31/05	01/06-15/06	16/06-30/06	01/07-15/07	16/07-31/07	01/08-15/08	16/08-31/08	01/09-15/09	16/09-30/09
Micro-irrigation																										
Acquisition en urgence du matériel test (frêt avion)	Resp μ -irri	Matériel test importé																								
Mise en place parcelle test et recrutement jardinier	Resp μ -irri	Parcelle fonctionnelle																								
Paysans testeurs identifiés	Resp μ -irri	Nombre Testeurs																								
Définitions des protocoles pour les tests	Resp μ -irri	Protocoles																								
Mise en place des tests	Resp μ -irri	Tests																								
Evaluation	Resp μ -irri et testeurs	Validation types de matériel																								
Acquisition matériel de diffusion	Resp μ -irri	Matériel importé																								
Identification des bénéficiaires	Resp μ -irri	Bénéficiaires identifiés																								
Mise en place	Resp μ -irri	N° installations																								
Elevage																										
Préparation des protocoles avec Partenaires Privés	UGP PAPAFA	Protocoles en vigueur																								
Mise en œuvre	PP																									

Appendice 12: Respect des politiques du FIDA

Ciblage et Genre

Le Projet s'est doté d'une stratégie de ciblage conforme aux orientations du FIDA (voir 0).

Le Projet est pleinement en ligne avec les politiques du FIDA en termes de genre (voir 0).

Agriculture et gestion des eaux et des sols

La stratégie technique des quatre coopératives appuyées est basée sur une production certifiée biologique. Les seuls intrants utilisés sont ceux autorisés en agriculture biologique. Tous les systèmes de production sont des systèmes à trois étages (ombrage, plante productive de port intermédiaire et plante de couverture). Les espèces destinées à l'ombrage et à la couverture sont choisies en fonction de leur capacité à contribuer à améliorer la fertilité du sol et à empêcher l'érosion. Même lors de fortes pluies, les transports solides, dans les cours d'eau qui drainent ces parcelles, sont pratiquement inexistantes.

Les populations cibles seront impliquées à tous les stades des activités du projet et en seront les maîtres d'ouvrage et maîtres d'œuvre principaux. Toutes les exploitations bénéficiaires du projet seront des exploitations familiales disposant d'une situation foncière sécurisée (qu'il s'agisse d'hommes, de ménages nucléaires, de femmes chefs de ménage ou de jeunes ménages). La stratégie du projet se base sur la promotion et le renforcement d'organisation de producteurs durables (coopératives et/ou associations).

Finance rurale

Il n'existe actuellement aucune offre de services de microfinance à São Tomé e Príncipe. Le développement d'un petit réseau de caisses rurales d'épargne et de crédit a été tenté dans la seconde moitié des années 1990 dans le cadre du PNAPAF sur financement AFD. Les raisons de l'échec de cette tentative sont multiples et demeurent d'actualité, notamment :

- i. demande solvable trop limitée pour permettre, même à moyen terme, la viabilité des caisses ;
- ii. manque de ressources humaines nationales qualifiées ;
- iii. difficulté à mobiliser des opérateurs ou une assistance technique performants et coût trop élevé du fait de la petite taille du pays ;
- iv. manque de coordination et de cohérence entre les pratiques des différents bailleurs de fonds qui perturbent les tentatives appuyées par certains d'entre eux de mener sur le moyen ou long terme des démarches structurantes.

Le secteur financier formel reste fragile (São Tomé e Príncipe a quitté la liste des états à haut risque et non coopératifs du GAFI en octobre 2013) et peu développé. Le crédit à l'économie porte essentiellement sur le financement des importations destinées à la consommation finale. Le crédit à l'investissement est pratiquement inexistant.

Les crédits, qu'ont nécessités les 4 coopératives du PAPAFA, ont été jusqu'à présent, largement pré-financés par les acheteurs⁶¹. Dans une moindre mesure, quelques coopératives ont également

⁶¹ Cette approche fonctionne et a permis aux coops d'exporter en 2014 les volumes de cacao et café initialement programmés pour 2017 par la EFA (c-à-d. 1200 tonnes, environ 45% des volumes totaux exportés pour le cacao). Alors que KAOKA (qui devrait acquérir cette année, 80 % de l'approvisionnement total de cacao de PAPAFA) a anticipé (à un taux avantageux de 6/7%) les capitaux nécessaires aux coops pour acquérir du cacao frais, le reste des acheteurs (Malongo, GEPA et Hom&Terre)

contracté des emprunts auprès d'instituts de crédit commerciaux ou bien de réseaux de crédit éthiques internationaux – auxquels elles ont pu accéder par l'intermédiaire des acheteurs. L'ensemble du crédit emprunté jusqu'à présent a été remboursé dans les termes impartis par les institutS de crédit.

La stratégie du PAPAC, déjà amorcée dans le cadre du PAPAFA, sera d'appuyer les coopératives (plans d'affaires, audits, négociations commerciales, facilitations de contacts) à améliorer leur gestion financière et à accroître le volume et améliorer les conditions de préfinancement qu'elles pourront obtenir en premier lieu de leurs partenaires commerciaux, mais aussi du secteur bancaire formel ou avec l'appui d'organisations de finance équitable. Important as well to note that one of the aims of PAPAC (through the provision of "shared services" will be to improve the financial management of the co-ops, which will include facilitating their access to capital from commercial partners, formal sector and ethical credit networks, along with a better planning and management of co-op cash-flow needs.

En outre l'analyse des flux de caisse (voir S&E) et le dispositif de conseil technico économique permettront de mieux cerner et prévoir les besoins de financement des ménages (calendrier annuel notamment) et d'adapter les stratégies des coopératives en conséquence.

Environnement et gestion des ressources naturelles

Contexte

Une présentation de la problématique de l'environnement et de la gestion des ressources naturelles est présentée en 0.

Impacts et risques prévisibles et mesures de contrôle

Les principaux risques identifiés comprennent :

- i. l'abattage incontrôlé d'arbres destinés: i) à la construction et la production de combustible domestique et iii) au séchage des produits agricoles ;
- ii. la chasse incontrôlée ;
- iii. la dégradation des mangroves ;
- iv. l'extraction anarchique de sable ;
- v. les mauvaises pratiques de pêche ;
- vi. le changement climatique.

A ces risques il faut ajouter celui lié à de mauvaises pratiques agricoles laissant le sol nu ou favorisant le ravinement ou l'érosion et celui des effluents des systèmes d'élevage.

La cause fondamentale des risques et mauvaises pratiques est identifiée comme étant liée à la pauvreté.

Les systèmes de production promus avec l'appui du PAPAC sont tous (café, cacao, poivre) des systèmes dits « à trois étages » (couverture arborée, plante à vocation commerciale de port intermédiaire, plante herbacée de couverture) reconnus être parmi les meilleurs pratiques en matière de gestion durable des eaux, des sols et de la biodiversité. L'ensemble des zones de production de ces trois cultures appuyées par le Projet sont ou deviendront certifiées « bio ». Il faut noter que notamment grâce aux appuis du FIDA qui ont permis de prouver la viabilité de ces stratégies « bio » de production, l'usage anarchique de produits phytosanitaires dangereux et nuisibles qui était un risque majeur jusqu'aux années 1990 non seulement pour l'environnement mais aussi pour la santé publique, n'est plus considéré comme tel aujourd'hui à l'échelle nationale. Ces systèmes « bio à trois étages » sont en outre particulièrement efficaces pour prévenir l'érosion et le ravinement.

ont avancé, pas moins de 60 % des capitaux nécessaires aux coops, conformément au système de certification organique et de commerce équitable, dans le cadre duquel elles opèrent.

Les défriches prévues dans le cadre du Projet concernent de petites parcelles pour le poivre (2 500 m²) et la récupération d'anciennes plantations pour le café. Dans ces deux cas il ne s'agit en fait que de défrichement de l'étage intermédiaire, la couverture herbacée et la strate arborée étant conservées et enrichies.

La mise en œuvre du Projet ne créera pas de « demande » supplémentaire de bois d'œuvre ou de chauffage. Les techniques de séchage utilisées sont basées sur le solaire. Par la plantation d'espèces d'ombrage et de couverture, le Projet contribuera à accroître la disponibilité de long terme en bois d'œuvre et de chauffage.

Le Projet ne prévoit pas la réalisation d'infrastructures importantes faisant appel à de grandes quantités de sable. Une disposition spécifique sera introduite dans le Manuel d'Opération du FIC pour s'assurer que toutes les parties prenantes respectent les règles en la matière.

Les techniques de micro-irrigation promues permettront une efficacité optimale de l'eau mobilisée et éviteront toute accumulation ou circulation d'eau à l'air libre de nature à favoriser l'érosion ou déclencher le ravinement.

Les unités d'élevage promues sont de petites unités familiales dispersées qui ne génèrent pas d'effluents significatifs (en outre l'introduction de digesteurs est en cours de test PAPA/PA/GEF).

Conclusion

Le projet ne devrait pas entraîner d'impacts négatifs en matière environnementale ou sociale et par conséquent il est proposé qu'il soit classé dans la **catégorie B**.

Annexe 1 : - Eléments essentiels: Ciblage

Le projet est basé sur une analyse robuste de la pauvreté des communautés et groupes et de ses causes prenant en compte le genre	Cette analyse est synthétisée dans le texte principal et l'Annexe 2.
La stratégie de ciblage est clairement exprimée dans le document de projet.	<i>La stratégie de ciblage y inclus les critères est présentée dans l'Annexe 2.</i>
Relation entre le ciblage et les allocations budgétaires	<i>Toutes les actions du Programme visent spécifiquement les petits producteurs ruraux et les plus pauvres. Chaque action est budgétisée et son public cible bien défini en fonction des composantes du groupe cible.</i>
Mesures de mise en œuvre effective du ciblage	
Promotion de la logique de ciblage auprès des partenaires et acteurs locaux et institutionnels	<ul style="list-style-type: none"> - Le Programme informera la logique du ciblage aux bénéficiaires directs et potentiels des différentes composantes à travers les opérateurs et les médias. En particulier des représentants des groupes cibles participeront au sein de toutes les instances de concertation et de décision du programme. - Le Programme contribuera à renforcer le capital social des groupes cibles auprès des interprofessions de chaque filière. - Le Programme incitera les coopératives à promouvoir leurs membres de la catégorie A vers C. La catégorisation des producteurs sera désagrégée par sexe et groupe d'âge.
Caractère « Auto-ciblant » des actions du projet.	<ul style="list-style-type: none"> - Les zones et nouvelles filières appuyées seront celles identifiées par les groupes cibles. - Les activités appuyées seront celles pratiquées les groupes cibles et seront auto-ciblantes.
Conditions d'accès des groupes cibles aux actions du projet	<ul style="list-style-type: none"> - Pour le foncier l'accès des femmes et des jeunes aux terres aménagées est une condition qui fera partie de la négociation des ententes foncières. - Les groupes cibles bénéficieront d'appui visant à la valorisation de leur exploitation, surtout pour les jeunes ménages bénéficiaires de la redistribution des terres abandonnées, et à l'intensification de la production. - Les groupes cibles bénéficieront systématiquement pour ceux qui le désirent du conseil agricole à travers des formations techniques spécifiques et du conseil à l'exploitation.
Traduction du ciblage dans les procédures et critères	<ul style="list-style-type: none"> - Par la centralisation sur les filières agricoles (celles du PAPAFPA et potentielles nouvelles cultures/filières). - Par le ciblage géographique du projet (villages, zones agrologiques). - Par la prise en compte du ciblage (qualité, efficacité) dans les procédures de l'ensemble des instances de réflexion de décision et d'évaluation participative. - Procédures additionnelles à préciser lors des étapes suivantes de la préparation du projet.
Suivi et évaluation des stratégies et mesures de ciblage	<i>Prévu dans le document de projet (évaluation participative annuelle, enquêtes, sections spécifiques dans les rapports d'exécution).</i>

Annexe 2 - Eléments essentiels: Genre

<i>Le descriptif du projet contient une analyse spécifique par genre de la pauvreté.</i>	Les spécificités des femmes et des jeunes à l'intérieur du groupe cible, y compris leurs rôles social et économique, ont été pris en compte de même que l'impact des inégalités d'accès aux services de base, au foncier à l'information et la formation.
<i>Le Programme s'est doté d'une stratégie de genre et de mesures concrètes pour:</i>	
<i>inclure des objectifs en termes de proportion de femmes et des jeunes participant aux activités du projet et en bénéficiant</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Le Programme ciblera tous les jeunes ménages bénéficiaires de la réforme foncière dans les zones cibles identifiées. - Des quotas seront définis pour s'assurer d'une adéquate participation des femmes aux activités du projet (au moins un tiers des bénéficiaires pour rester en cohérence avec les quotas établis par le PAPAFA).
<i>assurer la participation des femmes dans les organes de décision</i>	- Des quotas seront définis pour les coopératives et leurs associations, les socio-techniciens et le personnel de l'UCP.
<i>affecter des ressources à des activités pour l'intégration de la dimension genre et le renforcement du capital social des femmes</i>	Principalement au travers de la construction d'infrastructures communautaires et productives via le FIC, les appuis visant à améliorer les capacités techniques et managériales des femmes, notamment au sein des équipes techniques, et le recrutement d'un point focal genre au sein de l'UCP.
<i>faire approprier et mettre en œuvre la stratégie de genre par les équipes du projet</i>	<ul style="list-style-type: none"> - La dimension genre est profondément inscrite dans la stratégie du projet; des quotas seront définis pour assurer une parité homme-femme au niveau des socio-techniciens. - Les termes de référence de l'ensemble des techniciens et cadres du projet contiendront une référence générale et des aspects spécifiques à chaque poste en matière de genre. - Un point focal genre sera recruter et s'assurera de la prise en compte des perspectives de genre dans les activités clé de planification, exécution et suivi-évaluation du projet.
<i>surmonter les difficultés à identifier et recruter des cadres et techniciens féminins ou sensibles aux aspects de genre</i>	Voir ci-dessus.
<i>inscrire l'engagement à travailler avec les femmes dans les accords avec les partenaires.</i>	L'aspect genre sera systématiquement inscrit dans tous les protocoles passés avec les coopératives, leurs associations et leurs partenaires commerciaux.
<i>Le cadre logique du projet et le système de suivi suggéré prévoient des indicateurs de performance et d'impact ventilés par sexe et par tranche d'âge.</i>	Les indicateurs seront désagrégés par genre et par principales classes d'âge. Les ménages dont le chef effectif est une femme seront désagrégés, ainsi que les jeunes ménages.
<i>Le projet ouvre des opportunités de dialogue de politiques sur l'empowerment des femmes et des jeunes et l'équilibre entre genres.</i>	Deux thèmes devraient notamment émerger: (i) l'accès des jeunes ménages au foncier; (ii) la reconnaissance des femmes comme des producteurs à part entière.

Annexe 3 : Problématique de l'Environnement et de la Gestion Durable des Ressources Naturelles

Physical context

The island nation of São Tomé and Príncipe is situated in the Gulf of Guinea, separated from the African landmass by an ocean approximately 1800 m deep. The islands are part of a string of extinct volcanic peaks off the west coast of Africa. São Tomé is the largest island, with a surface of 859 km², while Príncipe has a surface of 142km², bringing the total size of the country to 1001 km². The sea channel between the two main islands has a width of 160 km, while the distance from the African mainland is of 360 and 269 km, respectively. The island of São Tomé rises abruptly from the Atlantic Ocean, reaching a height of 2014m with Pico São Tomé. Located at latitudes of 0° to 3° N, the climate is typically equatorial, with high temperatures and humidity throughout the year. Mean temperatures hardly vary throughout the course of the year (24° to 27°). The main wet season is between October and May, when around 200mm of rain fall per month, A brief drier spell occurs in January and February, followed by a dry season in June to September, locally known as *gravana*.

The ecosystems in São Tomé and Príncipe are among the richest and most diverse in Africa. The fact that the islands did not have any connection with the continent in the past originated a high level of endemism in its fauna and flora, with global biodiversity significance. The terrestrial ecosystems in São Tomé and Príncipe are quite diverse and include: altitude forest, dense and humid forest of low altitude, dry and open tropical forests, secondary forest, shade forest, shrubs, herbaceous grasslands and mangroves. Of the 1,230 plant species identified in STP, about 15% are endemic Overall, São Tomé has 87 endemic species of flora, while Príncipe has 32, and further 4 species are endemic to the country. As far as the fauna is concerned, as it often happens in pelagic islands, the number of indigenous vertebrates is reduced, with the notable exception of birds. More than 50% of the 49 species of birds recorded on the islands are endemic, which led to Birdlife International including São Tomé and Príncipe in the top 25 of 218 "Endemic Bird Area" (EBAs) worldwide for their species richness. Globally endangered wildlife include the Grey Parrot (*Psittacus erithacus*), the Dwarf Olive Ibis (*Bostrychia bocagei*) and the Green Pigeon (*Treron sanctithomae*) and several species of marine turtles - *Eretmochelys imbricata*, *Dermochelys coriacea*, *Lepidochelys olivacea* et *Chelonia mydas* - which are found in the sea surrounding the archipelago and lay their eggs in several beaches of both islands. Many plants and animals were introduced in STP at the time of Portuguese colonisations. Some of these have become invasive, threatening the integrity of the unique ecological features of STP. Among the most aggressive invasive species are the quinine (*Cinchona ledgeriana* and *C. pubescens*) that was imported to provide a remedy to reduce the incidence of malaria, and the Oil Palm (*Elaeis guineensis*), especially in some areas of the District of Caué.

The hydrological network of STP includes 50 freshwater bodies, with lengths between 5 and 27 km. The springs of almost all rivers and streams are located within the boundaries of the protected areas. Almost no data are available on the biodiversity of the country's freshwater ecosystems.

The outstanding value of the natural heritage of STP has been acknowledged by global conservation organisations such as WWF and Conservation International, which listed the country as one of the world 200 Global Biodiversity Hotspots. In spite of this recognition, none of the large international conservation organisations is currently active in the country, except some scattered support provided by Birdlife International to local clubs of birdwatchers and biologists.

Obo and Príncipe Natural Parks

The Obo and Príncipe Natural Park (ONP and PNP) were established through two distinct laws (6/2006 and 7/2006), as a response to the recommendations formulated by the NBSAP. The parks cover about 30% of the country's surface- 235 km² on São Tomé and 65 km² on Príncipe, and they include all types of terrestrial ecosystem found in the country, from lowland and mountain forests, to

mangroves and a savannah. Additionally, PNP includes a marine protection belt with a width of 500 meters from the shore. On a later stage, the Tinhosa Islands and Rola Islet Nature Reserves were created, covering a total of 21ha, and bringing the total surface of the protected areas to 29,537ha.

Despite their relative small size the protected areas are the last sanctuary of many globally threatened species. According the IUCN Red List, these include: 31 plant species; 3 species of mammals; 9 bird species ; 4 species of sea turtles; 2 amphibian species; 1 species of invertebrates.

Soon after their establishment, both protected areas were incorporated into ECOFAC, a regional, multi-year programme supported by the European Union whose goal is to rationally protect and preserve forest ecosystems throughout Central Africa. ECOFAC supported the set up of the Bom Sucesso Botanic Garden, as the gateway and the headquarters of ONP, and the clearinghouse for services related to the fruition of the protected area. The structure is located at Bom Sucesso (1.115 m. ASL), an area that used to be part of the Monte Café farm. With over 400 species of flora and over a thousand samples of plants, the botanical garden and herbarium became a unique centre for education and conservation science, used by teams of researchers from all over the world. The structure includes a small visitor centre and basic accommodation facilities for tourists willing to spend the night by the boundaries of the park. Unfortunately, the finalization of the fourth phase of ECOFAC in 2010 dried up the budget for the maintenance and further development of the structure, which is currently in a state of increased abandonment and degradation.

In 2009, the fourth phase of ECOFAC funded the production of an assessment study, and a Management Plan for both protected areas, which was carried out by a team of international researchers. The Management Plan was published in 2010, and it features a broad set of detailed recommendations and proposed projects aimed at setting up a sound management and governance framework for both areas, as well as implementing conservation practices and income generation actions. The management plan covers a period of 5 to 10 years, and includes short, medium, and long-term actions, selected according to their urgency and breadth. Unfortunately, very few of the measures in the Plan have been implemented so far, due to the lack of an institutional budget for the protected areas, and to the finalization of the ECOFAC programme (a new extension, ECOFAC V, is foreseen, but it seems that the new programme will not provide financial support to the managing institutions, and it will rather focus on the empowerment of civil society). At the time of writing this project, ONP and PNP can only count on a basic staff structure (Park Director, Administrator) that is unable to guarantee adequate patrolling, law enforcement, and the implementation of the management plan. No conservation and scientific work is currently being implemented, with the exception of the SADA programme (Sustainable Conservation of the Hawksbill Turtle Population at the Principe Island), an initiative coordinated by the University of Algarve (Portugal), with the participation of private donors involved in tourism business on Principe.

Environment related institutional context

After the recent re-modeling of the governmental structure in STP following the last election, most issues related to environmental conservation are nested within the Ministry of Public Works and Natural Resources, with a Directorate General of the Environment and Directorates for Nature Conservation, Legal Matters, and Information and Communication related to the Environment. The direct responsibility over ONP and PNP, though, is under the Ministry of Agriculture, Rural Development and Fisheries. This situation originated at the time of the gazetting of the protected areas, in the framework of the ECOFAC Programme, and has brought in the past to a lack of coordination and unclear responsibilities, which have a negative impact on the management of the protected areas.

The environmental legislation body grew steadily over the past decade, especially with the support of UNEP and after the signature of several international treaties and conventions, including the UN Conventions on the Sea, Biological Diversity, Climate Change, and Convention to Combat Desertification. The Directorate on Nature Conservation also acts as a focal point for the CITES and Ramsar Conventions. The National Framework Law on the Environment (10/1999) and the

subsequent Law for the Conservation of Flora, Fauna, and Protected Areas (11/1999) provide a comprehensive framework for the conservation and sustainable management of the natural resources of the islands, and set the ground for the establishment of Obo (6/2006) and Príncipe Natural Parks (7/2006). Overall, the main institutional obstacle to the implementation of effective environmental policies is the weak coordination between the different layers of the government on environmental issues, and the lack of mainstreaming of biodiversity and environmental protection in legislation concerning land use, rural and urban development, decentralisation, etc.

The Poverty Reduction Strategy Paper for STP published in 2002 identifies environment protection as a necessary step to ensure the conservation of flora and fauna of the islands, as a necessary step to promote sustainable economic activities – especially tourism – which can have a positive impact on the country's poor. Environmental protection is also mentioned as a key requirement for the development of responsible tourism in the Strategic Paper produced by the Directorate General of Tourism and adopted in 2003. STP ratified the UN Convention on Biodiversity by Presidential Decree No. 5/98. The Ratification of this Convention enabled the country to benefit from GEF, which led to the elaboration of the National Strategy and Action Plan for Biodiversity in 2002 (NBSAP). The Fourth National Report on Biodiversity (2009) identifies the following priorities and measures to be taken: (1) Strengthen the capacities of public and private institutions to enable better protection and sustainable utilization of the natural resources; (2) Improve inter-sectorial integration and articulation making it more dynamic and operational; (3) Reduce the rate of indiscriminate felling of trees by developing and implementing a project of reforestation covering as wide an area as possible; (4) Implement programmes of environmental education; (5) Promote responsible fishing aimed at protecting the halieutic resources; (6) Protect the species of marine turtles especially those in danger of extinction.

Threats to Biodiversity and Ecosystem Services

São Tomé and Príncipe's fragile environment is prone to risks that hamper the country's socio-economic development. According to the country's NBSAP, human actions are having a negative impact on all the ecosystems of the country, leading to a major degradation of biological diversity, and a sharp reduction of the functionality of ecosystem services.

Illegal/uncontrolled felling of trees

One of the greatest dangers for the environment in STP is the over-exploitation of forest resources. Timber is used not only as construction material, but also as a domestic fuel, in restaurants and bakeries, and to fire drying operations for cocoa industry. A study carried out in 1995 estimated wood consumption requirements for the country at 220,000 cubic meters/year, but the figure has been increasing in the past years, due to population growth and a change in consumption patterns. No figures are available on the deforestation rate in STP, or on the volume of timber illegally extracted in the protected areas and their buffer zones. Forest degradation/depletion is caused by: (1) cutting of forest trees for construction purposes; (2) the over-exploitation of shade forest species with high commercial value; (3) encroachment on forested areas to produce coal, increasingly requested for cooking; (4) degradation of the system of shading cocoa crops; (5) escalation in the number of loggers using chain saws and causing massive waste (up to 70%) in the processing of wood; (6) deforestation on mountain slopes to plant food crops, thereby increasing the incidence of erosion and further degrading the forest.

In order to reverse this negative trend, the NPRS recommends to: lay the institutional and technical foundations for overall effective forest management, combat excessive and uncontrolled logging; and ensure the timely renewal of forestry resources. To achieve these objectives, the NPRS calls for a review of the legal framework for forestry management and strengthening of the institutional capacity of the sector; the promotion of operations involving community management of forested areas; the adoption of technical measures to replenish and conserve forestry resources.

The General Directorate of Forestry identified reforestation as a strategic priority for the coming years, together with the fight to illegal tree harvesting, awareness raising measures targeting the general public, and the promotion of community nurseries to accelerate the production of forest and fruit tree species. A few, scattered reforestation programs have been implemented on STP in the recent past, mainly by local NGOs. The GEF Project Development Team identified the following, potential activities that should be considered during the development of the management plans that will drive the project investments: (1) production of native trees species to restore shade forests and degraded areas in the buffer zones; (2) set up of community woodlands for local consumption, through tree planting on using fast-growing species that are already adapted to the conditions of the country; (3) dissemination of more efficient designs for stoves; (4) investigation of alternative energy sources and assessment of the viability of micro bio-fuel plants for rural communities; (5) improve the efficiency of timber resources by increasing the supply of wood from fallen trees, other remains of forest exploitation, and waste material from pruning and similar operations.

Uncontrolled hunting

Hunting and the use of wildlife resources are an important part of life in rural communities on the island of São Tomé and even more in the BZ of ONP. Hunting is carried out to complement the diet and to sell game on the local market. Besides subsistence consumption in the countryside, game is also on demand in urban areas by buyers with sufficient purchasing power. A recent study identifies three types of hunting in STP: (1) Subsistence hunting in rural areas, mostly targeting bush pig; (2) commercial hunting, practiced mainly by urban dwellers who sell the product in bars, restaurants or to private consumers, targeting birds, monkeys and bats; and (3) sport hunting, practiced by men of the higher socio-economic classes usually during holidays or week-ends, and targeting mostly birds, but also monkeys and bats. Hunters, who use rifles or traps, seem to have a major impact on some species, especially introduced mammals such as bush pig (*Sus scrofa*), monkey (*Cercopithecus mona*), civet (*Civettictis civetta*), but also native wildlife such as fruit-eating bat (*Eidolon helvum*) and endemic bird species of high conservation value as São Tomé Dove (*Columba thomensis*), and Dwarf Olive Ibis (*Bostrychia bocagei*).

Little information on the impact of hunting was available until the recent implementation of a research study supported by the Rufford Foundation that addresses the spatial and temporal patterns of hunting and its economic relevance, in view of suggesting specific conservation measures and alternative livelihoods. The study also collects data on the biology, ecology, distribution and relative abundance of hunted species. According to the study, hunting can have a positive impact on the ecosystem, as it exerts much-needed control on the population of introduced feral wildlife, thereby benefiting native species. However, hunting is also having a heavy impact on several endemic birds, such as frugivorous Columbidae (pigeons and doves), which are poorly known and apparently diminishing in the São Tomean forests. The study estimates a total of about 100 hunters on the main island, assuming that "the total may be somewhat higher". The average hunters are part-time male farmers with an age between 20 and 35, who move randomly throughout the island in search of game, depending on the information on game distribution, the season, and the local climatic conditions. The opening of new roads for the establishment of plantations has facilitated the access of hunters to the buffer zones, as well as to the core area of the parks.

Another important wild source of protein in STP is the harvesting of land conchs. Traditionally, the exploited species was *Archachatina bicarinata* ("Obo conch" or "black conch"), which is endemic to the country. As the population of this species started declining, collectors turned to the introduced *Archachatina marginata* ("red" or —wood conch"). Currently the "wood conch" is undoubtedly the most consumed source of protein in virtually all communities and families in many rural areas of São Tomé and Príncipe.

Mangrove degradation

Coastal mangroves are one of the most threatened habitats in STP. These fragile ecosystems are amongst the most biodiversity rich in the country and provide critical services, including natural protection against coastal erosion, and spawning grounds for commercial fish and other marine species. In turn, the reduction of fish stocks due to mangrove degradation has a negative impact on the livelihoods of artisanal fishermen. Mangroves forests in STP are formed by the two species *Avicennia germinans* and *Rhizophora mangle*. The degradation of mangroves often leads to the proliferation of invasive, salt tolerant vegetation, which further hampers the recovery of the indigenous, slow-growing vegetation. Mangroves in the north of the country have been targeted with excessive felling for purposes like firewood, and are currently reduced to a few, scattered stands that, in spite of their reduced size, are still vital habitats for endangered birds. The largest mangrove ecosystem in STP is the coastal site of Malanza, in the southern part of the main island and within the boundaries of Obo Natural Park. The area has a surface of approx. 200 hectares and suffers from encroachment and illegal tree harvesting. The mangrove site is close to one of the island's tourism infrastructures, and is the target of an eco-tourism project that promotes guided canoe trips and bird watching for visitors.

Unsustainable/illegal sand extraction

Although coastal sand is not the most adequate material for building purposes, the present lack of alternatives has caused the acceleration of the extraction of sand from the beaches, and the subsequent increase of erosion, with a growing impact on the coastal and marine ecosystems. The main consequence is the strong erosion of the seashore, leading to the destruction of the coastal infrastructures, and eventually to the loss of jobs. At present, coastal erosion is heavily affecting significantly parts of the coast of São Tomé, where it causes loss of quality of bathing beaches and landscape, erosion of segments of roads and promenades, and magnification of the impact of sea waves. Besides causing erosion, sand extraction leads to the destruction of coastal/oceanic biotic communities and habitats. The degradation of beaches has, for instance, a heavy impact on the breeding habitats of globally endangered sea turtles. Sand extraction for building purposes also is increasingly taking place in the interior of the island, causing the depletion of volcanic sandy soils and growing erosion on the slopes. The loss of volcanic sand and minerals, especially basalt, may also lead to a decline in soil productivity. The Directorate of Natural Resources tried to promote sand extraction from the marine soil as an alternative, but this practice is currently on hold due to disagreements between the extracting company and the authorities.

The Decree N° 35/99 regulates the extraction of aggregates, defining sand, shingle, limestone and reefs as natural resources of the state and setting the rules for the release of extraction licenses in the coastal areas and rivers of the country. Unfortunately, the Decree is not coupled by a regulation defining responsibilities, roles, and infractions. The National Strategy for Adaptation to Climate Change (2005) identifies (Strategy 9) coastal erosion and marine invasion as growing threats, and calls for the adoption of measures aimed at increasing coastal resistance to the effects climate change, by regulating extraction and looking for alternative materials. Coastal erosion is also mentioned as an environmental threat in the National Strategy to Combat Desertification and Land Degradation, and the National Action Plan to Prevent Desertification.

Unsustainable/illegal fishing practices

The data available on the carrying capacity for fisheries in the territorial waters of STP are incomplete. A survey was conducted in 2010 by FAO to assess stocks of mid-water species (mainly sardines and other species that can be captured using nets). According to the DF, a study is still required to assess stocks of demersal species (fish living at sea floor level) to complement the FAO study and gain a more complete picture of existing stocks available to fishermen. In spite of this gap, there is a general agreement, both among fishermen and the concerned authorities, that coastal fisheries resources have experienced a constant and substantial decrease. The depletion trend is due

to overexploitation, and the replacement of traditional fishing techniques with unsustainable practices, such as grenades, inadequate meshes on fishing nets, and fishing with scuba diving equipment. According to the —Technical Study for the Artisanal Fisheries Value Chain in São Tomé e Príncipe commissioned by PAPAFA in 2010, professional artisanal fishermen are decreasing and aging, while a new category of —fishermen-gatherers, mostly young and un-experienced, is emerging. These fishermen do not hold official licenses, and they engage in fishing as a complementary economic resource besides small-scale agriculture or other sources of revenue. The study recommended a bigger effort in building the capacity of fishermen in more sustainable and efficient fishing techniques, and a stronger engagement of the national authorities in the improvement of coordination and governance and the set-up of more efficient enforcement and monitoring mechanisms.

Industrial, large-scale fisheries are practices mainly by EU and Japanese fleets that exploit the large marine EEZ around STP. High-sea fisheries are also thought to experience a decline, although little information is available because of the lack of adequate vigilance and inspection of the fishing activities carried out in territorial waters under the fisheries agreement signed with the international co-operation partners. The recent installation of radar in STP in the context of co-operation with the US government can hopefully support the protection of fisheries resources.

Climate change

According to data gathered and published by UNDP, recent climate trends in STP show gradual increase of temperature and decrease of rainfall throughout the archipelago. Mean annual temperature has increased by 0.4°C since 1960, an average rate of 0.09°C per decade, while MAM rainfall has decreased significantly at an average rate of 10.5mm per month (5.2%) per decade since 1960. Rainfall in OND has also decreased in observed data, but this trend is not statistically significant. GCM projections of future climate predict that the mean annual temperature is projected to increase by 0.8 to 2.4°C by the 2060s, and 1.2 to 4.0°C by the 2090s. Model projections all indicate substantial increases in the frequency of days and nights that are considered “hot” in current climate. When it comes to precipitation, projections of mean annual rainfall averaged over the country from different models in the ensemble indicate a wide range of changes in precipitation for São Tomé and Príncipe. Projected change range from - 43 to +35mm per month (- 7 to +23%) by the 2090s, with ensemble means +1 to +6 mm per month (0 to 2%). Models are broadly consistent in indicating increases in the proportion of total rainfall that falls in heavy events. Annually, these changes range from - 3% to +11%. These scientific data match the —perception of the average citizen – especially farmers and countryside dwellers. It is very frequent to hear complaints on the increasingly dry and hot climate, and on the unpredictable rain regimes, which have an allegedly negative impact on the main crops of the islands, especially cocoa and coffee.

Root Causes of Environmental Degradation

The main root causes that exacerbate ecosystem degradation and biodiversity loss in STP are: poverty in rural areas, policy gaps and fragmented sectorial approach, limited capacity of state agencies to enforce existing laws, low levels of education and awareness, gaps in scientific and biodiversity-related knowledge. These root causes are described in detail in the baseline analysis in Chapter 6 (Project Description). In the paragraphs here below, a summarized description of root causes of threats to biodiversity and ecosystem services is provided.

Poverty in rural areas: data on poverty and vulnerability in the country are scarce. The most recent comprehensive household budget survey dates back to 1995, when an estimated 40% of the population was living below the poverty line. About 33% of them were living in extreme poverty, and a large number of people were living just above the poverty level. In general poverty was widespread in rural and urban fringe areas. The decline in per capita income through 1997 and the deterioration of social conditions in that period led to a worsening of poverty. Fluctuations in world cocoa prices have triggered an increase in the incidence of poverty in rural areas as peoples' incomes decrease along with export earnings. As a result, the flow of migration to urban areas has become stronger. The

country's Interim Poverty Reduction Strategy Paper for 2000-02 identifies three particularly vulnerable groups: (1) plantation workers and their families; (2) households headed by women, who represented about 35% of all households in 2000; (3) elderly people living alone. Rural workers and their families are vulnerable because their incomes are low, they lack the tools and technology to properly cultivate their plots, and they have limited access to credit. Poor infrastructures have hindered the development of markets for agricultural products and access to social services. In households headed by women, household members depend mainly on low-paying occasional jobs in the informal sector, and in rural areas many households subsist by collecting fruits and roots. While women represented about 34% of the labor force in agriculture in 1994, only a small proportion of them benefited from national land distribution programmes.

Policy gaps and fragmented sectorial approach: since the late nineties, the government of STP designed and adopted several environmental laws, including the Framework Law on the Environment (10/99), the Law on Flora and Fauna Conservation (11/99), the Decree on Environmental Impact Assessment (37/99), the Decree on Sand Extraction from Coastal Zones and Rivers (35/99), the Law on Fisheries (9/201), the Law on Forests (5/01), and the Laws for the creation of Obo and Príncipe Natural Parks (6/06 and 7/06). Moreover, STP became a signatory party of the UN conventions such as CCD, CBD, CCC (1998), CITES, CMS, Ramsar, and Stockholm Conventions. In spite of this progress, important gaps are still present: a Hunting Law has not yet been issued, and Regulatory Frameworks are missing for several Laws, including the Laws on Forestry, Sand Extraction, and Forests. The frequent changes in the institutional structure and governance systems (the last, after the past 2010 elections) have caused fragmented sectorial approach and a lack of policy mainstreaming and integration throughout the institutional system, and led to problems like: (1) misunderstandings and conflicts of competence between different sectors of the administration over the management of resources such as fisheries and forests; (2) unclear, or lack of cooperation agreements between different sectors of the administration leading to poor surveillance and enforcement; (3) non-integration of environmental criteria and concerns in planning and development policies, strategies, and plans. These structural problems are exacerbated by a widespread lack of capacity in the administration, and by the frequent turnover among decision makers and government officials.

Low levels of education and awareness: prior to the independence, only 20% of the population of STP was literate. In 2001, some 62.1% of women and 85.2% of men could read and write. By law, children are required to complete elementary school, but many do not, especially in rural areas. Tertiary education in STP is limited to one vocational training centre and a teacher training college. The island of Príncipe only has one technical school and three secondary schools. School personnel is insufficiently trained and poorly paid. The enrolment rate had been rising after independence, but it started decreasing since 1993. Environmental education is officially defined as a cross-curricular budget, but the teaching of environmental and conservation related topics is limited to scattered NGO initiatives, mainly in the framework of wider programmes funded by foreign donors. Things are slowly changing in this respect, mainly thanks to the programme "Escola Mais", supported by IPAD, which is developing EE modules for the secondary school sector. A few EE manuals and handbooks were produced in the past, but their outreach is limited. Non-formal education and awareness on environmental issues in rural areas is very limited, and also linked to wider rural development programmes. The main outreach tools used in rural areas are simple educational posters that are shown in community buildings and radio programmes. No systematic effort to raise the awareness of rural dwellers on the importance of maintaining biodiversity and ecosystem services or on the function of protected areas has been undertaken so far, in spite of the recommendations included in documents such as the NBSAP, PRSP, and the management plans for ONP and PNP.

Gaps in scientific and biodiversity-related knowledge: the lack of updated studies, data, and reliable research on the status of biodiversity and natural resources is a serious obstacle to the adoption of informed decisions, the development of strategic action plans and sustainable ecosystem management. Only estimates or outdated reports are available on crucial information such as the rate of deforestation, soil erosion/loss, the status of wildlife and plant populations (including

endemic/threatened species), or even on entire sets of natural resources, such as biodiversity in freshwater rivers and streams. Despite the importance of fisheries in the economy, the last scientific study on the fish stocks dates back from the eighties. The facts that no University institutions exist in STP, and that no major international conservation organization is active in the country, all contribute to this gap. Reflecting its small physical dimensions, the volume of scientific scholarship focused on STP is relatively meager compared to that related to larger Portuguese - speaking African countries such as Angola or Mozambique. In recent years, however, the number of research studies undertaken in relation to environmental sciences has gradually increased, thanks to international programmes such as ECOFAC and to the adherence to the UN Rio Conventions.

Appendice 13: Références liées au "cycle de vie" du projet

Titres	Noms du Fichier
<i>Note conceptuelle finale du PAPAC du 12 juin 2013</i>	PAPAC-Note conceptuelle pour OSC.
<i>Mémo OSC signé du 24 juin 2013.</i>	Mémo OSC PAPAC signé du 24 juin 2013.
<i>OSC minutes du 16 juillet 2013.</i>	OSC minutes PAPAC du 16 juillet 2013.
<i>Fiduciary summary of country portfolio.</i>	Fiduciary summary of country portfolio.
<i>Minutes du premier CPMT du 25 Mars 2013.</i>	Minutes in-country CPMT PAPAC 25 mars 2013.
<i>Minutes du CPMT Meeting du 29 Mai 2013.</i>	Minutes CPMT PAPAC 29 mai 2013.
<i>Minutes du CPMT du 13 Septembre 2013.</i>	Minutes CPMT PAPAC 13 septembre 2013.
<i>Minutes du CPMT Meeting du 29 Novembre 2013.</i>	Minutes du CPMT PAPAC du 29 Novembre 2013.
<i>Aide-Mémoire de la mission de conception détaillée du PAPAC du 12 septembre au 4 Octobre 2013.</i>	AM mission du PAPAC du 12 septembre au 4 octobre 2013.
<i>Aide-Mémoire de la mission de conception finale du PAPAC du 6 au 28 février 2014.</i>	Aide-Mémoire de la mission de conception finale du PAPAC du 6 au 28 février 2014.
<i>QE Memo du 2 décembre 2013.</i>	QE Memo du 2 décembre 2013.
<i>QE Panel Report du 18 décembre 2013.</i>	QE Panel Report du 18 décembre 2013.
<i>Réflexions sur le devenir institutionnel du Fonds Investissements Communautaires FIC / PAPAFA.</i>	Étude viabilité du FIC – octobre 2013.
<i>Note de l'évaluation environnementale et sociale projet (ESRN).</i>	Note de l'évaluation environnementale et sociale du projet (ESRN).