



Ouvrer pour que les
populations rurales pauvres
se libèrent de la pauvreté

République de Sao Tomé & Principe

Programme d'Appui Participatif à l'Agriculture Familiale et à la Pêche Artisanale (PAPAFPA)

Rapport de la revue à mi-parcours du troisième cycle (2009-2015)

Rapport principal et appendices

Dates de la mission: 8 au 29 Mars 2013
Date du document: 21/05/2013
No. du rapport: 3081-ST

Division Afrique de l'Ouest et du Centre
Département gestion des programmes

Table des matières

I. ANTÉCÉDENTS ET CONTEXTE GÉNÉRAL.....	1
A. Interventions antérieures du FIDA.....	1
B. Le Programme d'Appui Participatif à l'Agriculture Familiale et à la Pêche Artisanale (PAPAFPA).....	2
II. SYNTHÈSE DES RÉALISATIONS DU PROJET AU COURS DU DERNIER CYCLE.....	3
A. Composante 1 : Appui au développement d'activités économiques et filières.....	3
B. Composante 2 : Fonds de développement des infrastructures communautaires (FIC).....	11
C. Composante 3 : Accompagnement et gestion du programme.....	14
D. Exécution financière.....	17
III. ANALYSES.....	20
A. Performances, problématiques et stratégies.....	20
B. Impact.....	30
C. Modèle de développement et dispositif d'appui.....	34
D. Suivi-évaluation et systèmes d'information.....	38
E. Principales leçon tirées.....	40
IV. RECOMMANDATIONS.....	42
A. Stratégie générale du Programme.....	42
B. Additionnalité des activités financées sur ressources GEF.....	42
C. Filières et coopératives.....	43
D. Fonds d'Infrastructures Communautaires.....	47
E. FENAPA.....	47
F. Suivi évaluation et systèmes d'information interne des coopératives.....	48
G. Administration et gestion.....	49
V. PROPOSITION DE RÉALLOCATION.....	51

Table des matières détaillée

I. ANTÉCÉDENTS ET CONTEXTE GÉNÉRAL.....	1
A. Interventions antérieures du FIDA.....	1
B. Le Programme d'Appui Participatif à l'Agriculture Familiale et à la Pêche Artisanale (PAPAFPA).....	2
A. Conception initiale.....	2
B. Evolution entre cycles.....	2
II. SYNTHÈSE DES RÉALISATIONS DU PROJET AU COURS DU DERNIER CYCLE.....	3
A. Composante 1 : Appui au développement d'activités économiques et filières.....	3
A. Filière cacao bio-équitable (Coopérative CECAB).....	3
B. Filière dite « Cacao de qualité » (Coopérative CECAQ-11).....	5
C. Filière poivre biologique (Coopérative CEPIBA).....	6
D. Filière café bio-équitable (Coopérative CECAFEB).....	7
E. Cultures vivrières.....	8
F. Pêche artisanale.....	9
B. Composante 2 : Fonds de développement des infrastructures communautaires (FIC).....	11
C. Composante 3 : Accompagnement et gestion du programme.....	14
A. Appui à la FENAPA.....	14
B. Suivi-évaluation.....	15
C. Gestion administrative et financière.....	16
D. Exécution financière.....	17
III. ANALYSES.....	20
A. Performances, problématiques et stratégies.....	20
A. Cacao bio-équitable (Coopérative CECAB).....	20
B. Filière dite « Cacao de qualité » (Coopérative CECAQ 11).....	21
C. Filière poivre biologique (Coopérative CEPIBA).....	22
D. Filière café bio-équitable (Coopérative CECAFEB).....	23
E. Cultures vivrières associées aux cultures de rente.....	25
F. Production alimentaire commerciale et sécurité alimentaire.....	26
G. Pêche artisanale.....	27
H. Fonds d'Infrastructures Communautaires (FIC).....	28
Efficacité et efficacité de la gestion administrative et financière dans le contexte d'un pays de très petite taille.....	29
B. Impact.....	30
A. Filière cacao bio-équitable.....	30
B. Filière dite « cacao de qualité » (Coopérative CECAQ 11).....	31
C. Filière poivre biologique (Coopérative CEPIBA).....	31
D. Filière café bio-équitable (Coopérative CECAFEB).....	31
E. Fonds d'infrastructures communautaires (FIC).....	31
F. Pêche artisanale.....	31
G. Impact global du Programme.....	32
H. Aspects de genre.....	34
C. Modèle de développement et dispositif d'appui.....	34

A. Modèle et « trajectoire » de la CECAB.....	34
(a) Les bases de l'organisation.....	34
(b) Les associations de producteurs.....	35
(c) La Coopérative d'Exportation de Cacao Biologique (CECAB).....	36
(d) Un partenariat technique et commercial riche et durable.....	36
(e) Un appui stable du FIDA et du Gouvernement sur plus de dix ans.....	37
(f) Pertinence et limites du modèle.....	37
B. Fonds d'Infrastructures Communautaires.....	37
C. Organisations paysannes.....	38
D. Suivi-évaluation et systèmes d'information.....	38
A. Réponses aux besoins du Programme.....	38
B. Systèmes d'information interne des coopératives et « plans d'affaires ».....	39
C. Connaissance des paramètres « réels » de l'économie des ménages cibles.....	39
E. Principales leçon tirées.....	40
A. Relatives aux aspects de stratégie de développement.....	40
B. Relatives aux aspects de mise en œuvre.....	41
IV. RECOMMANDATIONS.....	42
A. Stratégie générale du Programme.....	42
B. Additionnalité des activités financées sur ressources GEF.....	42
C. Filières et coopératives.....	43
A. Axes communs d'intervention à court, moyen et/ou long terme.....	43
(a) Prolongation d'axes et de modalités d'appui existants.....	43
(b) Nouvelles modalités et autres types d'appui.....	43
B. Spécificités par filière.....	45
C. Pêche artisanale.....	46
D. Fonds d'Infrastructures Communautaires.....	47
E. FENAPA.....	47
F. Suivi évaluation et systèmes d'information interne des coopératives.....	48
G. Administration et gestion.....	49
V. PROPOSITION DE RÉALLOCATION.....	51

Liste des tableaux

TABLEAU 1 : CACAO BIO-ÉQUITABLE : INDICATEURS ET RÉALISATIONS.....	3
TABLEAU 2 : CACAO DE QUALITÉ : INDICATEURS ET RÉALISATIONS.....	5
TABLEAU 3 : POIVRE BIOLOGIQUE : INDICATEURS ET RÉALISATIONS.....	6
TABLEAU 4 : CAFÉ BIO ÉQUITABLE : INDICATEURS ET RÉALISATIONS.....	7
TABLEAU 5 : CULTURES VIVRIÈRES : INDICATEURS ET RÉALISATIONS.....	8
TABLEAU 6 : PÊCHE ARTISANALE : INDICATEURS ET RÉALISATIONS.....	9
TABLEAU 7 : FIC : INDICATEURS ET RÉALISATIONS.....	11
TABLEAU 8 : RÉALISATIONS DU FIC (2009-2013).....	12
TABLEAU 9 : TYPOLOGIE DES RÉALISATIONS FIC.....	13
TABLEAU 10 : FENAPA : INDICATEURS ET RÉALISATIONS.....	14
TABLEAU 11 : MONTANTS ET DÉLAIS DE PRÉPARATION ANNUELS MOYENS DES DRF (\$EU) 16	
TABLEAU 12: RÉALISATIONS FINANCIÈRES PAR CYCLE ET COMPOSANTE (\$EU) *.17	
TABLEAU 13 : ANALYSE DE L'EXÉCUTION BUDGÉTAIRE (000 \$EU).....	18
TABLEAU 14 : DÉCAISSEMENT DU PRÊT (DTS).....	18
TABLEAU 15 : DÉCAISSEMENT DU DON (DTS).....	19
TABLEAU 16 : SOLDE DISPONIBLE ESTIMÉ.....	19
TABLEAU 17 : PLANTEURS, SURFACES ET PRODUCTION DE CACAO PAR TYPE (2010) 20	
TABLEAU 18 : ZONE PAPAFPA : EFFECTIF DES PÊCHEURS ARTISANAUX ET « PALAIÉS » (2011).....	32
TABLEAU 19 : BIENS D'ÉQUIPEMENT DES MÉNAGES (2008 ET 2013).....	33
TABLEAU 20 : LES GRANDES FONCTIONS DES ASSOCIATIONS DE BASE ET DE LA COOPÉRATIVE.....	34
TABLEAU 21 : MODALITÉS DE FINANCEMENT DES ASSOCIATIONS (DOBRAS/KG)...35	
TABLEAU 22 : ESTIMATION DES COÛTS PAR COMPOSANTE (2013-2015).....	51
TABLEAU 23 : PLAN DE FINANCEMENT ('000 \$EU).....	52
TABLEAU 24 : PROPOSITION DE RÉALLOCATION (DTS).....	52

Appendices :

- Appendice 1 : Résumé de l'état d'avancement du Programme d'Appui Participatif à l'Agriculture Familiale et à la Pêche Artisanale (PAPAFPA) et notes attribuées
- Appendice 2 : Cadre logique actualisé indiquant l'avancement des activités au regard des objectifs, des réalisations et des produits

Sigles et acronymes

AEP	Alimentation en Eau Potable
AFD	Agence Française de Développement
AGRISUD	Partenaire technique filière poivre (France)
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
COPAFRESKO	Coopérative d'Approvisionnement en Poisson Frais
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)
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	Groupement 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
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

I. ANTÉCÉDENTS ET CONTEXTE GÉNÉRAL

A. Interventions antérieures du FIDA

1 Le PAPAFPA s'inscrit dans un appui de long terme apporté par le FIDA au développement de la petite agriculture et de la pêche artisanale à São Tomé e Príncipe.

2 Le Projet d'Appui à la Pêche Artisanale, approuvé en 1984 (prêt FIDA de 2.1 millions de DTS), portait sur la motorisation des pirogues (250), la fourniture d'équipement et un réseau d'entretien. Le projet a touché la plupart des pêcheurs des îles et permis d'augmenter leur revenu et la production nationale (+ 3 500 tonnes). Des associations de pêcheurs ont été créées avec l'appui de l'ONG CLUSA (puis de ZATONA-ADIL). La coopération française (FAC) a cofinancé ce projet qui s'est achevé en 1990.

3 Le Projet Pilote de Développement des Cultures Vivrières, approuvé en 1988 (prêt FIDA de 1.35 million de DTS et cofinancement FENU) avait pour objectif d'élargir le champ d'intervention du programme en cours au centre de Mesquita depuis 1981 (financement FAC) qui assurait l'appui aux cultures vivrières et depuis 1984 aux petits agriculteurs (maraîchers et zone sèche). Il comprenait : fourniture d'intrants, production de matériel végétal et essais au champ, vulgarisation, formation, formation de groupements (appui CLUSA) et crédit.

4 A partir de 1992, le second Projet d'Appui à la Pêche Artisanale, a permis de renforcer les acquis du projet antérieur et d'introduire pour la première fois à São Tomé e Príncipe des Dispositifs de Concentration de Poisson (DCP) qui ont permis un accroissement significatif et rapide des captures. Une tentative a également été réalisée pour créer une organisation de pêcheurs et « palaiés » à l'échelle nationale. Cette intervention s'est achevée en 1999 avec la clôture du don fait à l'ONG ZATONA_ADIL pour appuyer le GIEPPA

5 Le Programme National d'Appui à la Promotion de l'Agriculture Familiale (PNAPAF) mis en œuvre de 1995 à juin 2002 en accompagnement à la réforme agraire visait :

- i. Le développement d'organisations paysannes tournées vers l'entreprise d'activités économiques,
- ii. Le développement d'une capacité de recherche/action et de vulgarisation (y compris activités génératrices de revenu non agricoles),
- iii. L'amélioration du circuit d'approvisionnement en intrants par la privatisation du magasin géré par le projet et celle des circuits de commercialisation,
- iv. Le développement d'un système décentralisé d'épargne et de crédit,
- v. L'amélioration des conditions de vie des anciens salariés des entreprises par la réhabilitation (ou de nouvelles constructions) de logements et autres infrastructures sociales.

6 Le financement externe du Projet a été assuré par: un prêt du FIDA de 2.1 millions de \$EU, un don FAC (Ministère Français de la Coopération) équivalent à 3.5 millions de \$EU, un don Agence Française de Développement (AFD) équivalent à 5.6 millions de \$EU (destiné notamment à l'habitat et aux infrastructures).

B. Le Programme d'Appui Participatif à l'Agriculture Familiale et à la Pêche Artisanale (PAPAFPA)

A. Conception initiale

7 En avril 2001, le FIDA a approuvé un prêt de 9.71 millions de \$EU (7.95 millions de DTS), pour le financement du Programme d'appui participatif à l'agriculture familiale et à la pêche

artisanale (PAPAFPA). La durée prévue du programme était de 12 ans était organisée, selon les modalités du mécanisme flexible de financement (MFF) en quatre cycles de trois ans chacun. Le prêt a été mis en vigueur le 25 février 2003. Un co-financement pour couvrir 50% des frais de l'assistance technique, des études et des formations, de 1.4 millions de \$EU, devait être fourni en partie par la Coopération Française (FAC) et une possible intervention de l'AFD dans le domaine des infrastructures sociale était envisagée.

8 Les objectifs du Programme étaient :

- i. Appuyer la structuration du monde rural à travers le renforcement des associations rurales de base et professionnelles et, à terme, renforcer les collectivités locales;
- ii. Créer une offre de services dans les domaines sociaux, techniques, économiques et financiers, capable de répondre aux demandes de la population rurale;
- iii. Renforcer la capacité du groupe cible à conquérir des nouveaux marchés et de développer des nouveaux produits.

9 Le groupe cible comprenait : les petits producteurs agricoles (40 000 personnes), les pêcheurs artisanaux et les *palayés*¹ (18 000 personnes), soit environ 40% de la population du pays. Les femmes chefs de ménages constituent alors 30% du total des petits producteurs.

10 Le programme était organisé en quatre composantes :

- i. Appui à la structuration du monde rural : 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.

11 L'objectif de la troisième composante était d'améliorer les possibilités d'accès aux marchés des groupes cibles à travers deux instruments : les contrats par objectifs et un mécanisme de fonds d'appui.

12 Les contrats par objectifs devaient regrouper des partenaires d'une *filière* et devaient porter pendant le premier cycle, sur les *filières* cacao de qualité, cacao biologique, *matabala* (taro local), animaux de bête et poisson frais sur glace.

13 Le Fonds d'appui, pendant les deux premiers cycles, devait financer des activités économiques individuelles et/ou collectives. Les investissements éligibles incluaient: les équipements de transformation, les moyens de transport et pirogues types *prao*.

14 Initialement, la gestion du Programme était confiée par le Gouvernement à une Association "ad hoc" de droit privé, constituée par des représentants du Gouvernement, des opérateurs et des bénéficiaires.

B. Evolution entre cycles

¹ Femmes commerçants surtout de la pêche.

15 A l'issue du premier cycle (2006) :

- i. Le fonctionnement de l'association n'étant pas satisfaisant, une unité de Gestion de Programme était créée ;
- ii. Du fait de la déliquescence des caisses rurales (créées avec l'appui du PNAPAF) et de l'absence d'une politique nationale sur le secteur de la microfinance, le volet systèmes financiers décentralisés était abandonné ;
- iii. Celui sur la cogestion des ressources halieutiques qui devait être repris sur financement de l'Union Européenne (ce qui n'a pas abouti) était également abandonné ;
- iv. Les interventions complémentaires envisagées initialement (FENU et AFD) ne s'étant pas matérialisées l'objet du Fonds d'Appui était élargi en un Fonds d'Infrastructures Communautaires (FIC) ;
- v. La logique de contrat d'objectif était étendue à l'ensemble des activités du Programme ;
- vi. Le modèle de la filière cacao biologique devait être répliqué sur la filière poivre et vanille et des recherches pour identifier d'autres filières entreprises.

16 A l'issue du second cycle (2009):

- i. Les deux derniers cycles étaient fondus en un seul ;
- ii. Le volet vanille était abandonné ;
- iii. Le modèle de la filière cacao biologique devait être répliqué pour le poivre, le café, le cacao conventionnel et la pêche artisanale en visant à terme une autonomisation;
- iv. Dans ce cadre, les activités de conseil technique devaient être transférées à des paysans relais (nommés en portugais « socio-technico » ou « sociétaire/membre-technicien » en français)

17 Le Programme était réorganisé en trois composantes :

- i. Filières ;
- ii. FIC ;
- iii. Accompagnement et gestion.

18 Depuis décembre 2012 et pour une durée de 3 ans, le PAPAFPA met en œuvre un financement additionnel (GEF pour 2,42 millions de \$EU) qui vise de l'appui institutionnel au secteur de l'environnement et la promotion d'une exploitation des écosystèmes compatible avec la préservation des ressources naturelles.

II. SYNTHÈSE DES RÉALISATIONS DU PROJET AU COURS DU DERNIER CYCLE

19 La présentation de cette synthèse reprend la structure des « Résultats attendus » définis dans le cadre logique du Programme (révision 2011).

A. Composante 1 : Appui au développement d'activités économiques et filières

A. Filière cacao bio-équitable (Coopérative CECAB)

20 Le résultat 1.1 : « *La filière Cacao bio-équitable est opérationnelle, rentable, et sa coopérative d'exportation, la Coopérative d'Exportation de Cacao biologique (CECAB) est viable* » est pour l'essentiel atteint dès 2012.

Tableau 1 : Cacao bio-équitable : Indicateurs et réalisations

Indicateurs objectivement vérifiables	Réalisations
---------------------------------------	--------------

Contrat d'objectif avec l'acheteur KAOKA fonctionnel	OUI
CECAB créée et légalisée	OUI
3700 ha de surfaces cultivées densifiées grâce aux pépinières	3745 ha en culture dont 700 (19 %) rénovés
34 associations membres de CECAB	33 (45 communautés)
1681 producteurs appuyés	1800 (33% de femmes)
1681 personnes formées aux méthodes et techniques de production agricole, de postproduction, transformation et commercialisation	38 « sociétaires-techniciens ² » actifs auprès de 1800 planteurs
34 installations de transformation aménagées/remises en état (séchoirs solaires)	33

21 Depuis le début du cycle III, les appuis du PAPAFPA à la filière ont porté sur :

- i. l'information/sensibilisation (organisation associative, cahier des charges « bio », intégration de 9 nouvelles communautés) ;
- ii. des formations/échanges/stages (taille et greffage, jardins clonaux, pépinières, qualité au niveau de la transformation, « sociétaires techniciens ») ;
- iii. le renforcement du dispositif de contrôle interne (inspection des plantations) ;
- iv. des appuis techniques divers (dont lutte contre les rats, les thrips et prévention du mildiou) ;
- v. des appuis en gestion à la CECAB et aux associations de producteurs (gestion du personnel, gestion financière, renforcement du partenariat avec l'acheteur privé) ;
- vi. des appuis à la construction des séchoirs solaires, autres infrastructures (via FIC) et autres investissements (pépinières, jardins clonaux, parcelles de démonstration) ;
- vii. des dotations en équipements, véhicules et intrants ;
- viii. une équipe technique, progressivement réduite et/ou internalisée par la coopérative.

22 A partir de 2012 ces appuis ont été fournis dans le cadre d'une convention portant sur le programme de rénovation de la cacaoyère (voir ci-dessous).

23 La CECAB et KAOKA ont signé en 2011 un accord de partenariat portant sur un plan global de modernisation des plantations qui devrait s'achever en 2020 organisé en deux tranches : 2012-2016 et 2016-2020. Le « Programme de rénovation cacaoyère » s'insère dans ce plan. Il a fait l'objet d'une convention signée pour deux ans en février 2012 entre le PAPAFPA, KAOKA et la CECAB. Il vise la « redensification » (de 500 à 800 pieds/ha) d'environ 750 ha situés dans 14 communautés (50 % de la superficie de ces communautés). La contribution du PAPAFPA (268 500 US\$) représente de l'ordre de 50% du coût de cette opération. L'orientation technique et la supervision sont apportées par KAOKA et la mise en œuvre assurée directement par la CECAB (il n'y a donc plus d'équipe « projet »).

24 **Le programme se déroule de façon très satisfaisante et les réalisations sont en général supérieures aux prévisions.** Le programme a permis de tailler en 2012 plus de 700 ha et de greffer quelques 6 000 rejets basaux. Il a aussi permis de *booster* la redensification avec la production et la distribution de 21 000 plants greffés à une centaine de petits planteurs parmi les plus performants. Un programme de fertilisation des porte-greffes (avec des engrais bio) a été développé pour stimuler la production et des formations sont réalisées (avec 11 échanges entre associations sur les nouvelles techniques, la taille et le greffage) pour préparer les étapes suivantes du plan de modernisation des plantations. L'apport technique de KAOKA continue à être de qualité et à jouer un rôle clé.

² Planteurs, membres de la coopérative, qui ont reçu des formations techniques plus approfondies et sont chargés, par la coopérative, de tâches d'organisation et d'appui/conseil de proximité.

B. Filière dite « Cacao de qualité » (Coopérative CECAQ-11)³

25 Le Résultat 1.2: « La filière cacao conventionnel de qualité et équitable est opérationnelle, rentable et sa coopérative d'exportation, la Coopérative d'Exportation de Cacao de Qualité (CECAQ-11) est viable » n'est pas encore atteint et la viabilité de la coopérative d'exportation sera difficile à atteindre avant l'achèvement du PAPAFPA.

Tableau 2 : Cacao de qualité : Indicateurs et réalisations

Indicateurs objectivement vérifiables	Réalisations
755 petits producteurs appuyés (au moins 30% de femmes)	826 (dont 35% femmes)
1400 ha de cacaoyères	1500 ha
Contrat d'objectif avec acheteur signé	GEPA et CaféDirect
CECAQ-11 créée et légalisée	en 2010
755 personnes formées aux méthodes et techniques de production agricole (dont au moins 30% de femmes)	826 (dont 35% femmes)
755 personnes formées en post-production, transformation et commercialisation (dont au moins 30% de femmes)	473 (dont 20% femmes)
17 installations de transformation aménagées remises en état	17

26 Depuis la création de la CECAQ-11 (2010), les appuis fournis par le PAPAFPA ont porté sur :

- L'information et la sensibilisation (enjeux environnementaux, commerce équitable) ;
- La création et la légalisation des associations et de la coopérative;
- L'obtention de la licence d'exportation et les certifications « commerce équitable » et « bio »;
- La construction des séchoirs et autres infrastructures ;
- Des équipements (dont tracteur et motos)
- Un programme de replantations ;
- La négociation des partenariats commerciaux
- Des formations techniques (dont « sociétaires-techniciens »), des échanges avec la CECAB et des formations en gestion/organisation (coopérative et associations) ;
- L'équipement et le fonctionnement de l'équipe d'appui technique fournie par l'ONG nationale ZATONA.

27 En matière d'infrastructures, le projet a appuyé la réalisation du siège de la coopérative, d'un magasin et d'une pépinière ainsi que de 17 séchoirs (1 par association) et 14 centres de compostage. Le PAPAFPA a également financé divers équipements, dont un véhicule tout terrain, des motos pour les équipes sociotechniques, du matériel de bureau.

28 Les opérations de rénovation de la cacaoyère sont restées jusqu'ici limitées : du fait de retards dans l'acheminement du matériel importé, la pépinière initiale a été mise en place tardivement et moins de 12 600 cacaoyers ont été plantés fin 2012 sur un programme prévu d'environ 25 000 pieds (soit en gros l'équivalent de 13 ha) soit moins de 1% des plantations suivies. Ceci étant, le programme de replantation monte en puissance rapidement, avec maintenant 5 pépinières fonctionnelles. Il est

³ Rappel : Le Document de Projet (2001) prévoyait deux opérations (contrats d'objectifs) distinctes sur le cacao : (a) le développement de la filière cacao bio-équitable (voir ci-dessus) et (b) la possibilité ouverte d'appuyer d'autres opérateurs, non identifiés à cette époque, qui souhaiteraient entreprendre une démarche d'amélioration de la qualité du cacao produit. Cette seconde possibilité avait été dénommée « cacao de qualité ». Cette terminologie a été reprise et reste utilisée pour désigner l'opération d'appui à la CECAQ 11 même si aujourd'hui la coopérative s'engage elle aussi dans une stratégie « bio-équitable ».

ainsi prévu de replanter (aide directe au producteur) 120 000 pieds issus des pépinières et d'appuyer (fourniture de plants) la plantation de 150 000 pieds supplémentaires, ce qui représenterait près de 150 ha (soit de l'ordre de 10% des surfaces suivies). La qualité du matériel végétal utilisé reste assez incertaine. Par contre, des essais de greffage sur 10 ha sont programmés pour 2013 sur la zone pilote d'Alto Doro (qui est favorable), avec des techniques similaires à celles pratiquées par la CECAB.

29 Les formations techniques pour les producteurs ont été réalisées en collaboration avec la structure nationale de recherche agronomique (CIAT). Leur impact réel reste à vérifier.

30 Les formations et appuis/conseils en matière de pilotage opérationnel, gestion et coopérativisme, ciblés sur les élus de la CECAQ-11 et sur son personnel (gérant, responsable qualité, auxiliaires techniques), au niveau de la coopérative, comme des associations ont été dispensées par l'ONG ZATONA-ADIL dont c'est un des domaines de compétence reconnus.

C. Filière poivre biologique (Coopérative CEPIBA)⁴

31 Le Résultat 1.3: La filière « poivre-épices est relancée, opérationnelle et rentable, et sa coopérative d'exportation CEPIBA est viable » n'est pas encore atteint. La production de poivre est pour l'instant très rentable pour les producteurs compte tenu des prix élevés sur le marché national. Les quantités produites sont encore insuffisantes pour permettre la construction effective du circuit d'exportation. La viabilité de la coopérative pourrait n'être pas atteinte avant l'achèvement du PAPAFPA.

Tableau 3 : Poivre biologique : Indicateurs et réalisations

Indicateurs objectivement vérifiables	Réalisations
100 ha de poivre sont cultivés	50 dont 12 en production
Contrat de partenariat Hom&Ter/Agrisud signé	OUI
CEPIBA créée et légalisée	2007
320 producteurs appuyés au moins 30% femmes	330 (21% de femmes)
21 associations membres CEPIBA (groupe de commercialisation)	19
320 personnes formées aux méthodes et techniques de production agricole (dont 30% de femmes)	262 (26 % de femmes)
217 500 Plants distribués à 320 familles productrices	188 500
12 installations de transformation aménagées/remises en état	17

32 Les appuis du PAPAFPA ont porté sur :

- i. La sensibilisation et information (organisation associative, opportunités de marché ;
- ii. L'appui technique aux pépinières, à la production et à la transformation ;
- iii. Le défrichement et la diffusion de matériel végétal ;
- iv. La mise en place du dispositif de contrôle interne (inspection des plantations) ;
- v. La formation des gestionnaires de l'unité de transformation, des associations et de la coopérative ;
- vi. La construction et l'équipement de l'unité de transformation de Rio Lima ;
- vii. La formation et l'équipement de « sociétaires-techniciens » ;
- viii. Le fonctionnement et l'équipement de l'équipe « projet » d'appui technique ;
- ix. La négociation du partenariat technique et commercial ;

⁴ Rappel : Initialement, la dynamique avait été engagée sur poivre, vanille et autres épices, d'où le nom de la coopérative « Coopérative d'Exportation de Poivre et Vanille » (« baunilha » en portugais) (CEPIBA). La filière vanille a été abandonnée à l'issue du cycle II du fait de problèmes phytosanitaires impossibles à maîtriser dans une perspective de production biologique.

x. L'amorce d'un partenariat avec le Centre Technique Horticole de Tamatave (CTHT).

D. Filière café bio-équitable (Coopérative CECAFEB)

33 Cette filière, introduite dans le PAPAFPA à partir de 2010, bénéficie également d'un cofinancement de l'AFD.

34 Le Résultat 1.4: « En 2015, le projet pilote café lancé avec l'appui du PAPAFPA prouve sa rentabilité et la coopérative d'exportation est viable » n'est pas atteint. La pertinence du modèle économique testé (niveau planteur et niveau coopérative) n'est pas vérifiée et la coopérative ne pourra accéder à l'autonomie qu'à moyen/long terme. Pourtant des résultats de qualité ont déjà été atteints dans un délai très court pour ce qui concerne l'organisation des producteurs et les aspects techniques (voir indicateurs de résultat ci-dessous). Les doutes qui subsistent (voir ci-dessous) sont d'ordre stratégique et commercial.

Tableau 4 : Café bio équitable : Indicateurs et réalisations

Indicateurs objectivement vérifiables	Réalisations
300 ha de café sont cultivés	260
CECAFEB créée et légalisée	Août 2010
Contrat d'objectif avec l'acheteur « Malongo » signé	Oui
120 ha densifiés avec de nouveaux arbres de café	34 en 2012 puis 40 par an
200 producteurs membres de la coopérative appuyés, au moins 30% femmes (groupe de commercialisation)	247 dont 176 livrent de l'arabica et 52 % sont des femmes
6 associations membres de la coopérative (groupe de commercialisation)	6 (+1 en cours)
160 personnes formées aux méthodes et techniques de production agricole (dont au moins 30% de femmes)	206 dont 114 femmes
60 personnes formées en post-production, transformation et commercialisation (dont au moins 30% femmes)	20 dont 6 femmes
5 installations de transformation aménagées/remises en état	9

35 Avec l'extension à une septième association l'objectif de couverture de 300 ha de plantations sera atteint.

36 Les opérations de rénovation de la caféière (taille, replantation, greffage) ont démarré en 2011 et se poursuivent depuis très activement : environ 84 000 pieds ont été plantés en 2012 et le rythme actuel de plantation serait de l'ordre de 100 000 pieds par an, soit en gros l'équivalent de 40 ha. L'organisation des pépinières (les plants sont en partie produits par des pépiniéristes sous contrat, membres de la Coopérative d'Exportation de Café Biologique (CECAFEB)) et les techniques de plantation (fumure systématique) se sont sensiblement améliorées.

37 La mise en place des équipements s'est faite à un rythme très satisfaisant, avec en particulier, au niveau de la CECAFEB, la réalisation d'un centre de traitement humide et d'un nouveau centre de séchage (en cours de construction). Il s'y ajoute divers équipements communautaires (électricité, adduction d'eau, latrines ...), sur financement FIC. Le centre de séchage en zone sèche (avec un entrepôt, 5 séchoirs et une clôture) devrait permettre d'améliorer nettement le stockage et la qualité du café marchand. Sa construction doit achever le programme de mise en place des grandes infrastructures prévues pour la coopérative⁵. Quelques petits magasins complémentaires pour garder les outils, un magasin et un petit centre de traitement pour le robusta sont prévus sur financement AFD.

⁵ Coût total de ces investissements : environ 200 000 \$EU.

38 Des équipements ont également été financés dans le cadre du PAPAFPA (1 tracteur avec remorque, 2 motos, 4 dépulpeuses et des tronçonneuses (FIDA) + 2 motoculteurs avec remorques et 1 torréfacteur destiné au café vendu sur le marché local (AFD) + 2 débroussailluses payées par l'Ambassade de France. Leur valeur totale est de l'ordre de 100 000 \$EU, sans compter le mobilier et le matériel informatique de la coopérative et les équipements de l'équipe d'appui à la « filière ».

39 En outre, le programme a appuyé la CECAFEB à entrer sur le marché national (petite étude de marché, conception de l'emballage, moulin, torréfacteur, balance de précision).

40 Enfin, le programme accorde à la CECAFEB une subvention d'exploitation (294 Millions de Dobras en 2011 soit en gros 15 000 \$EU).

E. Cultures vivrières

41 Cet aspect a fait l'objet d'un résultat spécifique dans le cadre logique alors que la préoccupation initiale était de pouvoir aborder la question des cultures vivrières dans le cadre des systèmes de production spécifiques aux filières qui précèdent (lorsque cela est pertinent bien sûr). Le rajout d'un indicateur au sein des trois opérations sur les filières cacao (CECAB et CECAQ) et café (CECAFEB) aurait été plus pertinent. Cette ambiguïté a entraîné une dérive où les cultures vivrières dans leur globalité ont été traitées comme une filière à part entière (et une seule filière) ce qui est bien entendu aberrant (voir ci-dessous section « Analyse » pour plus de détails sur cette confusion).

42 Selon le cadre logique révisé de 2011, il est prévu au titre du résultat 1.6 : « *La diversification des cultures vivrières est développée en association avec les filières de rente* ». Le résultat fixé pour cette « filière » dite des cultures alimentaires témoigne de la difficulté à lui assigner un périmètre, une stratégie et des objectifs clairs.

43 Alors que pour les opérations précédentes, les indicateurs choisis traduisent effectivement des points clé de la stratégie (encore que parfois ils auraient gagné à être mieux conçus et plus spécifiques à chaque cas), ce n'est pas le cas pour ceux qui portent sur les cultures vivrières puisque cette stratégie n'existe pas. Tout en tentant de reprendre le formalisme adopté pour les autres indicateurs, ils présentent une liste disparate et incohérente.

Tableau 5 : Cultures vivrières : Indicateurs et réalisations

Indicateurs objectivement vérifiables	Réalisations
360 personnes (dont 30% femmes) appuyées	377 (dont 45 femmes)
20 communautés appuyées	15
Convention d'expertise CIAT signée	Une cellule créée au sein du PAPAFPA
60 ha de banane, 35 ha manioc et 42 ha de matabala cultivés	42 ha de banane, 8 ha de manioc et 20 ha de matabala cultivés
20 ruches installées	12
360 personnes formées aux méthodes et techniques de production agricole* (dont 30% de femmes)	129
24 personnes formées en postproduction, transformation et commercialisation* (dont 60% de femmes)	0
4 installations de transformation aménagées/remises en état	0
5 paysans relais formés (par genre)	0
7 champs-écoles mis en place	1
30 échanges intercommunautaires réalisés	1

44 L'examen inter-cycles avait recommandé que l'appui technique soit assuré par le Centre de Recherche en Agronomie Tropicale (CIAT), structure nationale duquel les cultures vivrières sont loin

d'être le domaine de compétence le plus important, même s'il pourrait servir de relais pour la mise à disposition de matériel végétal amélioré (ce qui ne semble pas avoir été le cas, les plants distribués étant du « tout venant »). Le PAPAFPA a préféré recruter directement un technicien.

45 Les réalisations, initiées en février 2011 ont porté sur :

- i. La distribution à 6 communautés de 6 100 bananiers, 39 000 plants de taro, 500 plants de patate douce et 56 800 tiges de manioc ;
- ii. Un pilote en matière d'apiculture.

46 A partir de la fin 2011 le PAPAFPA a lancé des études portant sur :

- i. Les perspectives d'exportation de produits « vivriers » frais et/ou transformés ;
- ii. Des propositions d'unité pilotes pour l'amélioration du petit élevage traditionnel (porcins et volaille) dans les exploitations des planteurs de café ;
- iii. L'identification de pistes de réflexion sur la problématique des cultures alimentaires dans les zones de culture de café.

F. Pêche artisanale

47 Les études (socio-économique et technique) recommandées par la mission de supervision de novembre 2009⁶ pour redéfinir la stratégie du PAPAFPA dans le domaine de la pêche artisanale, ont été réalisées entre juillet et septembre 2010. Elles ont conduit à l'abandon de l'axe pêche au large et au recentrage sur la pêche artisanale par :

- i. La construction de praos et leur mise en exploitation dans la zone sud de São Tomé et à Príncipe, et
- ii. La construction et l'implantation de Dispositifs de Concentration de Poisson (DCP) techniquement améliorés, sur l'ensemble des zones côtières des îles de São Tomé et Príncipe.

48 Des mesures d'accompagnement étaient recommandées portant sur :

- i. Navigation et sécurité (formations destinées aux pêcheurs) ;
- ii. Mise en œuvre de la Loi des Pêches et des Ressources Halieutiques (2001) dont les textes d'application n'avaient pas depuis été préparés ;
- iii. Poursuite de l'amélioration de la qualité du poisson commercialisé sur le marché local ;
- iv. Poursuite de l'appui à la structuration de la COPAFRESCO.

49 La mise en œuvre continuait à être confiée à l'ONG MARAPA.

50 Les indicateurs du cadre logique du volet ont été adaptés plus ou moins en conséquence, mais la formulation du résultat est restée : « La filière pêche artisanale/poisson frais sous glace est relancée, rentable et la coopérative COPAFRESCO est viable ».

Tableau 6 : Pêche artisanale : Indicateurs et réalisations⁷

Indicateurs	Cibles 2015	Réalisé fin 2012
Nombre de communautés touchées	30	12 (8 à Príncipe)
COPAFRESCO créée et légalisée		2006
Personnes formées aux techniques de pêches	734	155
Personnes formées aux techniques de transformation	236	197
DCP installés	52	0
Praos construits et fonctionnels	140	30
Moteurs hors-bord distribués	140	30

⁶ Le consultant chargé du volet pêche dans le cadre de l'examen inter-cycles étant tombé malade n'avait pu rendre de rapport.

⁷ Mission de supervision d'octobre 2012.

Comités de DCP installés	10	0
Séchoirs solaires individuels	200	174

51 L'appui du FIDA à la COPAFRESCO correspond essentiellement à une subvention destinée à couvrir la majeure partie des coûts de production de glace et des coûts de transport du poisson entre le sud et la capitale. Il a été en moyenne de l'équivalent de 4.850 \$EU par an sur la période 2009-2011 (6.800 \$EU par an en moyenne sur la période 2005-2008) ; il a été supprimé à partir de janvier 2012 quand l'activité d'achat de poisson dans la zone sud a été suspendue car non rentable en regard des quantités achetées. En outre MARAPA a jusqu'en 2012 porté à bouts de bras l'organisation et la gestion de la coopérative.

52 Les formations aux techniques de pêche se sont limitées à de l'appui-conseil fourni par les animateurs de MARAPA aux attributaires des « praos » (voir ci-dessous) et à la réalisation fin 2012 d'une session pilote de sensibilisation à la sécurité en mer. Le niveau d'adhésion (notamment l'utilisation des gilets de sauvetage fournis à l'occasion) semble bien supérieur à Príncipe qu'à São Tomé. L'expansion de cette expérience est programmée dans le cadre du projet « changements climatiques » financé par la Banque Mondiale et partiellement exécuté par MARAPA.

53 Les formations en techniques de transformation se sont focalisées sur l'amélioration de la qualité du poisson salé-séché produit à Príncipe. L'animateur local de MARAPA a été formé (2010-2011) par une spécialiste mozambicaine de renom (don FAO/FIDA) et effectue régulièrement des sessions sur l'usage de bonnes pratiques dans les divers centres de pêche de l'île et supervise la construction de séchoirs additionnels. Un total de 174 séchoirs a ainsi été construit à Príncipe entre 2010 et 2012, dans 8 des 9 centres de pêche de l'île.

54 Le mécanisme de cogestion des DCP n'a pas encore été défini. Un premier lot de 15 DCP devrait être installé en 2013. Le premier maître pêcheur chargé de leur conception et d'appuyer leur installation s'étant désisté un autre prestataire, ayant fait ses preuves au Cap-Vert vient d'être recruté.

55 Les matériaux⁸ et fournitures nécessaires à la construction d'un premier lot de 30 praos ont été réceptionnés en mars 2012 et un expert charpentier établi localement⁹ recruté pour leur construction et la formation de 9 apprentis. La livraison de ce premier lot de 30 « praos » aux attributaires a été terminée en novembre 2012. Ils ont été équipés de moteurs quatre temps de 6 CV. Les fournitures nécessaires à la construction (prévue initialement dans les deux nouveaux ateliers, voir ci-dessous) d'un second lot de 40 praos ont été réceptionnées fin 2012.

56 En 2011, face à la demande pour ce type d'embarcation, il a été décidé d'appuyer la construction de petits chantiers dans deux zones de pêche prioritaires (Angolares sur l'île de Sao Tomé et à Príncipe) non desservies par les deux chantiers existants (Agua Izé et plus rudimentaire à São Tomé ville). Le bâtiment d'Angolares a été construit en 2011 via le FIC et le chantier n'est pas encore fonctionnel. A Príncipe, la construction du bâtiment est en voie d'achèvement.

57 Le Règlement des Pêches, texte d'application de la Loi de 2001, a été publié en septembre 2012.

58 Un recensement des pêcheurs et « palaiés » (collectrices/revendeuses de poisson) a été réalisé en 2011 par MARAPA, dans la zone d'intervention du PAPAFPA (Sud de l'île São Tomé et île de Príncipe).

⁸ Essentiellement du contreplaqué « marine » permettant de réaliser des embarcations moins lourdes que les pirogues creusées dans des troncs et de réduire la pression sur les ressources forestières

⁹ Qui a déjà produit dans le pays (Agua Izé) 350 praos depuis l'introduction de ce modèle à la fin des années 90 (PAPAR/AFD)

B. Composante 2 : Fonds de développement des infrastructures communautaires (FIC)

59 Le FIC fait suite à la composante « Infrastructures Rurales » financée par l'AFD dans le cadre du PNAPAF (FIDA/AFD 1995-2002). Il reprend les principes de base de mécanismes similaires mis en place en Afrique de l'Ouest dans les années 1995-2000 par l'AFD (accès « compétitif » aux ressources financières, transparence des procédures, appui à la maîtrise d'ouvrage et/ou délégation de cette dernière). L'AFD n'ayant pas pu concrétiser son intention initiale de poursuivre cette composante dans le cadre du PAPAFPA, le FIC a été créé sur ressources FIDA suite aux recommandations de la première mission inter-cycles (2005) mais n'est opérationnel que depuis fin 2007. Le FIC appuie en principe trois lignes de projets d'infrastructures: i) économiques, situées dans sa zone cible et en appui aux des filières soutenues par le Programme; ii) à caractère social et iii) novateurs, financés aussi par d'autres donateurs et dans ou en dehors de la zone PAPAFPA.

60 En avril 2009, seulement 90 000 \$EU soit 12% du budget alloué au second cycle (2005-2009) avait été consommé et 6 projets financés par d'autres bailleurs (100 000 \$EU) étaient contrôlés par le FIC. Les actions recommandées pour le troisième cycle étaient de: (i) recruter deux animateurs supplémentaires et un technicien de surveillance ; (ii) finaliser le manuel de procédures du FIC ; (iii) renforcer les activités d'assistance technique et (iv) externaliser le FIC auprès du MAPDR à l'horizon mars 2013 comme fonds multi-bailleurs.

61 La responsable initiale du FIC a, à partir de septembre 2010, assumé la coordination globale du PAPAFPA. Suite à la mission inter-cycles d'avril 2009, les fonctions comptables et de suivi-évaluation du FIC ont été intégrées aux cellules administrative et de S&E de l'UCP. Depuis fin 2011, le FIC gère aussi des ressources mises à la disposition du gouvernement par la BAD dans le cadre du PRIASA. Les ressources humaines du FIC comprennent: 3 ingénieurs (1 directeur salarié du PAPAFPA et 2 du PRIASA), 4 animateurs (3 payés par le PAPAFPA et 1 par le PRIASA), 2 assistants comptables (1 PAPAFPA et 1 PRIASA), 1 secrétaire et 1 chauffeur. Le FIC dispose de 2 voitures (1 du PAPAFPA et 1 du PRIASA) et 4 motos (3 du PAPAFPA et 1 du PRIASA). Les frais de fonctionnement sont mutualisés entre les deux projets.

Tableau 7 : FIC : Indicateurs et réalisations

Indicateurs	Cibles (2015)	Réalisé fin 2012
Résultat 2.1 : Une meilleure connaissance des besoins et attentes des populations en terme d'infrastructures socioéconomiques de base est atteinte.		
Nombre de communautés touchées	60 communautés	64 dont 41 sur FIDA
Résultat 2.2 : La consolidation institutionnelle et opérationnelle du FIC est assurée et la structure est viable.		
Manuel de procédures finalisé et appliqué	2009	2010
Contributions d'autres bailleurs et évolution de la part du FIDA (Investissement)	FIDA : 75 % 2009-10, 60% 2011-12, 50% 2013-14	FIDA : 100% en 2009, 37% en 2010, 100% en 2011, 73% en 2012
Contributions d'autres bailleurs et évolution de la part du FIDA (Fonctionnement)	FIDA 60% en 2011 et 12,50 à partir de 2013-14	100% FIDA sauf BAD 23% en 2012

Evolution du ratio I/F	2 en 2015	3,9 en 2010, 2,2 en 2011, 3,2 en 2012
Externalisation du FIC		Etude en 2013
Résultat 2.3 : Réalisation de projets d'infrastructures socioéconomiques avec mise en place de systèmes et procédures adaptés d'opération et de maintenance		
Montants investis	2 millions de \$EU	1,9 million de \$EU dont 1,4 sur FIDA
Nombre de microprojets	120	123 dont 90 sur FIDA

62 Au terme de la première phase (2009-2012) du troisième cycle du programme, les résultats atteints par le FIC ainsi que les indicateurs d'impact sont pour la plupart en ligne avec ceux fixés dans le cadre logique révisé d'avril 2009.

63 Le nombre de communautés touchées est de 64 (dont 41 sur fonds FIDA).

64 Le manuel de procédures du FIC a été complété par l'Assistant Technique International (ATI) en 2010, validé par un consultant FIDA indépendant au cours de la même année et couramment appliqué par les différents intervenants du FIC.

65 D'autres bailleurs de fonds ont utilisé le FIC. Il gère actuellement des chantiers financés par le FIDA et la BAD et a ces dernières années opéré pour le compte des coopérations bilatérales Taiwanaise et Nigériane et l'Union Européenne. Ces chantiers financés par les autres bailleurs visent des objets cohérents avec la stratégie du PAPAFPA qu'il s'agisse d'infrastructures économiques en appui aux filières (systèmes d'irrigation, pistes rurales, séchoirs, dépôts et siège des associations/coopératives) ou sociales pour des communautés cibles du PAPAFPA (systèmes d'approvisionnement en eau potable, latrines, centres de santé etc.).

66 Depuis le démarrage du FIC (2008) ces contributions additionnelles à celles du FIDA représentent cependant seulement un tiers des investissements et le FIDA reste de loin, l'utilisateur principal du FIC. Le nombre de ces partenaires reste réduit et la durée de leur implication limitée à un ou deux ans (sauf la BAD qui s'est engagée dans le cadre d'un projet pluriannuel). On ne peut donc sur cet indicateur parler ni de progression ni de perspectives à moyen terme.

67 Le fonctionnement du FIC est resté assumé intégralement par le FIDA, sauf en 2012, où la BAD y contribue, au prorata de sa part des investissements.

68 L'activité du FIC est caractérisée par un nombre élevé de chantiers de petite taille (15 000 \$ en moyenne). Le ratio entre le coût des infrastructures réalisées et les coûts de mise en œuvre (équipe FIC) reste donc forcément élevé. Il varie de façon irrégulière et importante (voir Tableau 7) d'une année à l'autre en fonction essentiellement des types de chantiers.

69 L'étude sur l'avenir institutionnel du FIC sera réalisée en 2013.

70 La valeur des chantiers appuyés (tous financements confondus) a été de 172 417 \$EU en 2008 (premier an de fonctionnement du FIC), 166 589 \$EU en 2009, 803 019 \$EU en 2010, 374 363 \$EU en 2011 et 457 724 \$EU en 2012. Le PTBA 2013 prévoit un volume d'investissements appuyés supérieur au million de \$EU.

71 Le nombre de microprojets (en regroupant les latrines en lots par communauté) est supérieur à une centaine dont environ 90 sur financement FIDA. Les systèmes d'irrigations construits ou réhabilités desservent environ 85 ha et plus de 20 km de pistes rurales ont été réhabilités.

Tableau 8 : Réalisations du FIC (2009-2013)

Catégories de travaux	Nombre	Bailleur	Valeur (\$EU)
-----------------------	--------	----------	---------------

			Total	Cumul
2009				
Réhabilitation de pistes	3	FIDA	35 764	35 764
Réhabilitation réseaux AEP et irrigation	6	FIDA	82 024	117 788
Construction de magasins	1	FIDA	48 801	166 589
TOTAL 2009				166 589
2010				
Réhabilitation de pistes	1	Taiwan	5 474	204 077
Construction de systèmes d'irrigation	5	Taiwan	198 603	198 603
Réhabilitation des réseaux AEP	1	Taiwan	39 047	243 124
Etudes	1	Gov.STP	4 222	4 222
Construction de systèmes d'irrigation	16	UE	281 123	281 123
Réhabilitation de pistes	2	FIDA	62 920	62 920
Réhabilitation de réseaux d'eau potable	5	FIDA	126 175	189 095
Construction de latrines	-	FIDA	33 938	223 033
Autres		FIDA	85 455	274 550
TOTAL 2010				803 019
2011				
Réhabilitation de pistes	1	FIDA	54 954	54 954
Réhabilitation des réseaux d'eau potable	2	FIDA	47 721	102 675
Construction de latrines	110	FIDA	53 652	156 327
Construction de systèmes d'irrigation	1	FIDA	45 307	201 634
Const./réhab. de magasins et bureaux	7	FIDA	167 736	369 370
Autres	1	FIDA	4 993	374 363
TOTAL 2011				374 363
2012				
Réhabilitation des réseaux eau potable	5	FIDA	55 037	55 037
Construction de systèmes d'irrigation	1	FIDA	2 146	57 183
Construction de latrines	302	FIDA	139 945	197 128
Const./réhab. de magasins et bureaux	8	FIDA	136 343	333 471
Construction de séchoirs	6	BAD	16 414	16 414
Construction d'abris	14	BAD	74 836	91 250
Montage d'abris	10	BAD	15 506	106 756
Formation Comités de Gestion/Entretien	4	BAD	2 167	108 923
Etudes	1	BAD	15 330	124 253
TOTAL 2012				457 724
2013				
Travaux prévus (janvier-juin)	-	FIDA	381 710	381 710
Travaux prévus (janvier-décembre)	-	BAD	749 992	749 992
TOTAL cumulé prévisionnel				1 131 702

Source : FIC/PAPAFPA, mars 2013 et PAPAFPA PTBA/PPM 2013 (janvier-juin).

Tableau 9 : Typologie des réalisations FIC

Type ¹⁰	FIDA	TAIWAN	UE	BAD	Ensemble
Irrigation	8	4	18	9	39
Piste rurale	10	1			11
Séchoirs	4				4
Autres Transformation	2				2
Magasins	10				10
Atelier (Pêche)	1				1
Bureaux	4				4

¹⁰ En admettant qu'une réalisation correspond à un couple (contrat, communauté) certains contrats par exemple pour les latrines couvrent plusieurs communautés et sont parfois considérés comme une seule réalisation ; dans d'autres cas chaque latrine est comptée comme une réalisation.

Autres	2				2
Total infr. économiques	41	5	18	9	73
AEP ¹¹	24	1			25
Infra. sociale	2				2
Latrines	23				23
Total infr. Sociales	49	1	0	0	50
Total	90	6	18	9	123

72 Le Tableau 9 présente une vue d'ensemble des réalisations. Les infrastructures sociales ont été légèrement plus nombreuses mais ne représentent en montant que 44 %.

C. Composante 3 : Accompagnement et gestion du programme

A. Appui à la FENAPA

73 La Fédération Nationale des Petits Agriculteurs (FENAPA) est l'organisation syndicale nationale dont sont membres, les petits agriculteurs (plus de 2000), leurs associations (80) et unions (14) ainsi que les 4 coopératives. Les organes de la FENAPA ont été renouvelés le 10 juin 2011.

74 Les résultats attendus des appuis du PAPAFPA à la FENAPA portent sur :

- i. Résultat 3.1: la légitimité et la représentativité de la FENAPA ;
- ii. Résultat 3.2 : la viabilité et l'autofinancement de la FENAPA par le biais de services rendus à ses membres.

75 Depuis le début du programme, le PAPAFPA appuie la FENAPA :

- i. A jouer un rôle de relais pour la sensibilisation et la diffusion de l'information auprès des organisations rurales ;
- ii. A mettre en œuvre un dispositif de suivi et de diffusion d'information sur les prix et à publier un bulletin de liaison ;
- iii. En contribuant au coût de ses organes (contribution aux frais de transport pour la réalisation d'une partie des assemblées générales) .

76 Au cours des deux dernières années le PAPAFPA a tenté d'appuyer le renforcement de la viabilité et de l'autonomie financière de la FENAPA en appuyant :

- i. Une restructuration de la Fédération et le renouvellement de ses instances nationale et régionales;
- ii. La mise à jour de ses statuts et de son règlement intérieur.

77 Le Programme tente également d'aider la FENAPA à, accéder, à moyen terme, à la viabilité financière en :

- i. Mettant à sa disposition un petit fonds de roulement destiné à lui permettre une activité d'achat/vente d'intrants ;
- ii. Finançant l'aménagement nécessaire de ses bureaux, au sein de la cour que la FENAPA partage avec d'autres entités (ONGs, associations, etc.) ;
- iii. Prenant en charge le salaire d'un responsable technique.

Tableau 10 : FENAPA : Indicateurs et réalisations

Indicateurs	Cibles	Réalisé fin 2012
Sensibilisation à la base	500	420
Ateliers régionaux	8	6
Réunions nationales	2	2

¹¹ Alimentation en Eau Potable.

Foires agricoles	15	10
Enquêtes sur les prix	120	78
Bulletin d'information	16	12
Associations servies en intrants	51	11
Aménagement locaux		En cours
Responsable technique	1	1

78 Les réalisations ont marqué le pas en 2012. Une nouvelle équipe est entrée en fonction. Les travaux d'aménagement des locaux se poursuivent normalement. Le journaliste qui appuyait la production du bulletin n'était plus disponible. Le choix des intrants acquis par la FENAPA était pertinent mais lorsqu'ils ont été reçus les mêmes produits étaient mis à disposition à des prix subventionnés par le gouvernement.

B. Suivi-évaluation

79 Suite aux recommandations de la mission inter-cycle de 2009, les deux cellules de S&E de l'UCP (un responsable et un opérateur de saisie) et du FIC (un responsable) ont été fusionnées. En mai 2010, l'opérateur, qui avait bénéficié de formations ACCESS et maîtrisait les bases de données a démissionné. Le nouvel opérateur recruté en décembre 2011 a également démissionné après seulement 10 mois de services. En 2012, le programme a tenté de faire appel à un prestataire local pour développer la structure ACCESS permettant de saisir et analyser l'enquête sur l'évolution des conditions de vie des femmes. Le prestataire s'est jusqu'à présent révélé incapable de développer une structure permettant l'utilisation des données saisies¹². La CSE a bénéficié d'une formation sur l'utilisation du logiciel SYGRI. Une grande part des données collectées n'est, du fait de ce manque de capacité de traitement pas utilisée.

80 Une situation de référence visant à suivre et mesurer de façon plus spécifique les bénéfices tirés par les groupes cibles de chacune des différentes filières a été réalisée (cacao bio et poivre en 2008, cacao de qualité et pêche en 2009, café en 2010). L'enquête anthropométrique conduite en 2008 a été répétée au début de 2013 sur le même échantillon¹³ soit 207 ménages. Une enquête sur l'amélioration des conditions de vie des femmes a aussi été menée en 2012 auprès de 89 femmes bénéficiaires du programme.

81 La cohérence est maintenant satisfaisante entre le cadre de suivi-évaluation, le cadre logique du programme, le rapport d'exécution technique et financière (PTBA) et le système de gestion des résultats et de l'impact du FIDA (SYGRI). Le cadre logique et ses indicateurs (y compris SYGRI) ont été révisés et validés afin de refléter la structure des composantes et la quantification de leurs objectifs et cibles. Le cadre du rapport SYGRI annuel envoyé au FIDA a été revu et simplifié.

82 La collecte des produits (indicateurs de premier niveau) est assurée par les équipes responsables de chaque volet et/ou les coopératives. La plupart des indicateurs de 2ème et 3ème niveau (effet et impact) sont collectés par la cellule de suivi-évaluation lors de visites de terrains auprès des bénéficiaires (méthodes participatives et « comités de suivi »), des équipes techniques et des coopératives ou par des enquêtes spécifiques confiées à des prestataires.

83 Un système structuré et régulier de « suivi/contrôle d'exécution » est mis en œuvre (visite du S&E, fiche partagée avec le RAF, les responsables techniques et la Direction, recommandations validées par la Direction et contrôle de leur mise en œuvre par le S&E). Dans le cas du FIC ce système est complété par une visite hebdomadaire réalisée par le groupe de gestion de chaque infrastructure.

¹² La construction des tables et les relations entre ignorent les règles de base de l'intégrité référentielle.

¹³ L'échantillon, représentatif en 2008, ne l'est automatiquement plus en 2013 donc les données ne sont pas utilisables (voir ci-dessous) de façon directe.

84 Une stratégie de transfert progressif de certaines responsabilités de S&E aux coopératives a été initiée. Elle vise à appuyer les coopératives à construire progressivement leur système interne d'information.

C. Gestion administrative et financière

85 **En général**, au cours des quatre années du troisième cycle, la gestion administrative et financière a connu **une amélioration progressive**. La récente réorganisation de la cellule administrative et financière de l'UCP, bien qu'elle ait créé une structure très étoffée, a permis de répondre à la charge de travail importante générée par le volume et la diversité des réalisations du Programme. Elle a également permis de meilleures efficacité et réactivité. La recentralisation au sein de l'UCP des comptabilités des trois opérateurs (Fenapa, Marapa et Zatona) a permis d'améliorer la qualité des informations et surtout de raccourcir les délais. Des progrès restent possibles, et souhaitables pour améliorer le travail en équipe, éviter certaines erreurs et redondances ou certains retards parfois importants et améliorer le contrôle interne. En particulier certaines possibilités importantes offertes par le logiciel comptable et de gestion (TOMPRO) ne sont pas encore exploitées ou maîtrisées (suivi budgétaire, préparation automatique des DRF,...). Il faut noter, par ailleurs, qu'à la suite du décès du précédent coordonnateur, une femme a été nommée coordonnatrice du projet, à partir de mars 2010, ce qui représente un cas exceptionnel parmi les projets FIDA dans la sous-région.

86 **Le suivi de l'exécution budgétaire peut encore être amélioré** ce qui limite l'utilisation effective de la planification budgétaire réalisée pour la préparation des PTBA (pourtant adéquate et résultant d'une concertation de qualité entre les acteurs). Les responsables des diverses opérations s'organisent sur la base d'une planification « physique » sans utiliser le suivi-budgétaire. Cela tient notamment au fait que la cellule administrative ne leur transmet pas d'états budgétaires (une fois par mois serait souhaitable) et que la pratique de confronter l'utilisation budgétaire aux actions réalisées n'a pas été introduite dans les procédures de pilotage du Programme au niveau de l'UCP. Cela permettrait pourtant d'améliorer l'efficacité de certaines activités (indicateur coût/résultat) et de mieux gérer la trésorerie du Programme.

87 **Le rythme des décaissements** s'est amélioré surtout depuis 2011. Cela est, en particulier, à l'entrée en vigueur du Don et à un accroissement du montant autorisé sur le prêt qui ont permis d'accroître le volant de trésorerie du Programme, mais aussi à un rythme plus régulier et fréquent de présentation des DRF (en moyenne une DRF de l'ordre de 130.000 dollars par mois soit environ 13% du dépôt initial) et à une meilleure gestion de la trésorerie. Le délai entre la réalisation des dépenses et la soumission des DRF était passé à moins de deux mois en 2010 et 2011. En 2012, mis à part une DRF portant sur la régularisation de dépenses réalisées en 2009 il a été en moyenne inférieur à trois semaines. Compte tenu des délais incompressibles de transmission (1 vol par semaine seulement de et vers São Tomé) et de traitement au sein du FIDA, le délai total entre la réalisation d'une dépense et la reconstitution correspondante du compte spécial est donc au mieux de l'ordre de deux mois.

Tableau 11 : Montants et délais de préparation annuels moyens des DRF (\$EU)

Année	Montant DRF (moyenne)	DRF v/AA (moyenne)	Intervalle en mois (moyenne)
2009	75,780.16	9%	2.71
2010	145,666.70	15%	1.63
2011	141,740.90	14%	1.29
2012	131,470.44	13%	0.55
TOTAL	127,880.82	13%	1.94

88 **Les procédures de passation de marché restent difficiles**. En raison, tout simplement, du manque d'offres, diverses procédures ont été annulées et les appels ont dû être relancés. Il faut

cependant souligner que plus de trois quarts des activités du Programme (en montant) sont menées en exécution directe ou dans le cadre de conventions négociées directement avec les partenaires compétents sur la base de coûts paramétriques.

D. Exécution financière

89 Le taux d'exécution physique par filière du PTBA 2012 était le suivant : cacao bio : 95 % ; poivre : 92 %, cacao qualité : 94 % ; café : 88 % ; cultures vivrières : 75 % ; pêche : 51% ; FIC : 87 % ; et FENAPA : 71%. En termes d'exécution financière, le taux global a été de 72%. **Le volume de réalisations financières** avait pratiquement doublé entre les second et premier cycles mais était resté à des niveaux annuels réduit. Il sera plus que doublé au cours du troisième cycle par rapport au second (1,3 millions de dollars dans le premier cycle, 2,39 millions au second cycle, 7 millions pour la première partie du troisième cycle). Au cours du troisième cycle, les réalisations annuelles ont augmentées progressivement de 1,58 millions de dollars EU en 2009 à 2,09 millions en 2012.

90 Depuis le début du troisième cycle, la montée en régime du FIC, mais surtout des activités liées à l'appui aux filières agricoles sont à la source de cet accroissement. Elles ont permis de réduire de moitié le poids relatif des coûts fixes inévitables d'administration et de suivi-évaluation (de l'ordre de 40% au cours des deux premiers cycles et 27% pour le début du troisième). Cette proportion reste certes élevée en pourcentage mais les montants sont en ligne avec ceux nécessaires à toute structure de gestion de Projet pour respecter les bonnes pratiques administratives et comptables et les standards demandés en matière de suivi-évaluation.

Tableau 12: Réalisations financières par cycle et composante (\$EU) *

Cycle/ Composante	Réel
Cycle I (2003-2006)	
Composante 1 : "Appui à la structure du monde rural"	321,058
Composante 2 : "Renforcement de l'offre de services au monde rural"	403,800
Composante 3 : "Appui aux activités économiques et à l'innovation"	94,293
Composante 4 : "Gestion du Programme"	481,046
TOTAL	1,300,197
Cycle II (2006-2009)	
Composante 1 : "Appui à la structure du monde rural"	119,642
Composante 2 : "Renforcement de l'offre de services au monde rural"	251,000
Composante 3 : "Appui aux activités économiques et à l'innovation"	1,047,807
Composante 4 : "Gestion du Programme"	971,754
TOTAL	2,390,203
Cycle III* (2009-2012)	
Composante 1 : "Activités économique/filières agricoles"	3,560,162
Composante 2 : "Renforcement offre de services/FIC"	1,548,331
Composante 3 : "Accompagnement et gestion du programme"	1,929,779
TOTAL	7,038,272

Prêt et don.

91 Exécution budgétaire. La comparaison entre les réalisations et les prévisions budgétaire (taux de réalisation variant entre 98% en 2009 et 54% en 2011 (voir tableau 13 ci-dessous) met en lumière des prévisions probablement systématiquement trop optimistes, en particulier en ce qui concerne les volets « pêche artisanale » et « café ». Cependant, en l'absence d'un suivi budgétaire précis, il est impossible de faire la part entre retards d'exécution et optimisme irréaliste dans les prévisions.

Tableau 13 : Analyse de l'exécution budgétaire (000 \$EU)

	2009			2010			2011			2012		
	Prév.	Réal.	%	Prév.	Réal.	%	Prév.	Réal.	%	Prév.	Réal.	%
Cacao-bio	264	323	123	381	223	58	464	345	74	145	145	100
Cacao de qualité	193	189	98	65	82	127	194	147	76	236	199	84
Poivre	316	207	65	350	241	69	286	197	69	267	250	93
Café	65	43	66	335	74	22	836	381	46	548	187	34
Pêche	57	36	62	57	38	66	342	57	17	259	98	38
Infrastructures	-	-		382	169	44	523	240	46	340	353	104
Cultures alim.	-	-		-	-		128	42	32	144	54	38
Alphabétisation	50	32	64	50	31	63	-	-		-	-	
Gestion du FIC	239	363	152	466	149	32	184	150	82	132	125	95
UCP	409	376	92	433	699	162	482	319	66	683	573	84
S&E	-	-		131	35	27	130	58	45	69	49	72
Fenapa	19	16	83	95	46	48	100	38	38	70	54	78
Total	1,612	1,584	98	2,745	1,787	65	3,669	1,975	54	2,894	2,087	72

- Les budgets sont ceux figurant dans la comptabilité du programme après corrections sur la base des PTBA approuvés.

92 Décaissement du prêt. Le taux de décaissement au 28 février 2013 a atteint 80.8% (soit 6,4 millions \$EU).

Tableau 14 : Décaissement du Prêt (DTS)

Catégorie	Description	Montant		Solde	Décaissement en %	DRF en instance (DRF 123 & 124)**	DRF en cours de préparation**	Engagements	Total décaissements + engagement	
		Initial Alloué	Décaissements*							%
	Cycle I et II	2,931,708	2,931,708	-	100%				2,931,708	100%
	Cycle III									
XXI.	Véhicules	270,000	260,301	9,698.62	96.4%				260,301	96.4%
XXII.	Équipements	1,351,077	626,595	724,482.14	46.4%	76,876	44,548	140,811	888,830	65.8%
XXIII.	Formation & Études	318,000	339,633	(21,632.85)	106.8%				339,633	106.8%
XXIV.	Assistance technique	230,000	206,041	23,959.34	89.6%		905	16,263	225,890	98.2%
XXV.	Contrats de service	442,000	445,922	(3,922.46)	100.9%	47,507	8,511		501,941	113.6%
XXVI.	Coûts de fonctionnement	801,000	564,783	236,216.54	70.5%	23,615	30,423	5,677	624,499	78.0%
XXVII.	Personnel	1,221,000	948,162	272,838.32	77.7%	24,466	23,547		996,174	81.6%
XXVIII.	FIC	287,000	100,753	186,247.21	35.1%				100,753	35.1%
	Non alloué	98,215		98,215.05	0.0%				-	0.0%
	Dépôt Initial			-				664,718	664,718	
	Total Cycle III	5,018,292	3,492,190	1,526,102	69.6%	173,371	123,292	813,887	4,602,739	91.7%
	TOTAL PROGRAM	7,950,000	6,423,898	1,526,102	80.8%	173,371	123,292	813,887	7,534,447	94.8%

* Le rapprochement avec la comptabilité de l'UCP a montré une différence avec le FIDA sur le traitement de la DRF 77 et 79 (FIDA a mal réglé catégorie 23 au lieu de 22) et la DRF 72 (le FIDA/UNOPS ont traité un montant de USD 2,417.66 dans une catégorie différente -category 27 au lieu de la catégorie 23- mais aucune communication été envoyée au programme).

** Taux de change 1.50673889

93 Décaissement du don. L'utilisation du don est restée limitée aux catégories du prêt déjà épuisées (presque uniquement la catégorie XXII –équipements-). Le taux de décaissement au 28 février 2013 est de 31%, soit 0,62 millions \$EU.

Tableau 15 : Décaissement du Don (DTS)

Catégorie	Description	Montant Initial Alloué	Décaissements	Solde	Décaissement en %	DRF en instance (DRF 10)*	DRF en cours de préparation	Engagements	Total décaissements + engagement	%
	<i>Cycle I et II</i>	-	-	-					-	
	<i>Cycle III</i>									
XXI.	Véhicules	-	-	-	0.0%	-	-	-	-	0.0%
XXII.	Équipements	428,000	616,549	(188,549)	144.1%	-	-	-	616,549	144.1%
XXIII.	Formation & Études	190,000	-	190,000	0.0%	18,403	10,841	135	29,379	15.5%
XXIV.	Assistance technique	270,000	-	270,000	0.0%	-	4,288	-	4,288	1.6%
XXV.	Contrats de service	420,000	551	419,450	0.1%	-	883	374,967	376,400	89.6%
XXVI.	Coûts de fonctionnement	140,000	2,920	137,080	2.1%	9,547	2,319	5,013	19,799	14.1%
XXVII.	Personnel	220,000	-	220,000	0.0%	-	-	-	-	0.0%
XXVIII.	FIC	150,000	-	150,000	0.0%	-	-	-	-	0.0%
	Non alloué	172,000	-	172,000	0.0%	-	-	-	-	0.0%
	Dépôt Initial			-				232,011	232,011	
	<i>Total Cycle III</i>	<i>1,990,000</i>	<i>620,019</i>	<i>1,369,981</i>	<i>31.2%</i>	<i>27,950</i>	<i>18,331</i>	<i>612,126</i>	<i>1,278,426</i>	<i>64.2%</i>
	TOTAL PROGRAM	1,990,000	620,019	1,369,981	31.2%	27,950	18,331	612,126	1,278,426	64.2%

*Taux de change 1.50673889

94 **Le solde disponible estimé** est donc au 1^{er} mars 2013, de 1,08 millions en DTS équivalent à environ 1,63¹⁴ millions de \$EU pour le prêt et à 0,94 millions de DTS équivalent à 1,42¹⁵ millions de \$EU pour le don (dépôts initiaux sur le compte spécial déduits) (Tableau 3). La disponibilité totale estimée s'élève donc à 3,05 millions de \$EU, montant duquel doit être déduite la somme de 0,36 millions de \$EU correspondant à des non-objections qui ont été approuvées récemment. Le solde net disponible estimé s'élève, par conséquent, à 2,69 millions de \$EU.

Tableau 16 : Solde disponible estimé

Prêt/Don No.	Allocation (DTS)	Total décaissé	Solde	Solde 01/03/13	En cours estimé (\$EU)	Disponibilité prévue (\$EU)
		(DTS)	(DTS)	(\$EU)		
557-ST	7.95	6.423	1.527	2.3	0.670	1.63
8065-ST	1.99	0.62	1.37	2.06	0.642	1.42

95 **Les allocations par catégories** définies en 2001 lors de la préparation du Programme sont bien sur obsolètes et leur mise à jour précise ne peut être faite sans une révision du COSTAB. Malgré la réallocation faite en mai 2012, plusieurs difficultés sont apparues qui ont provoqué des retards ou des blocages lors du traitement des DRF par le FIDA. Des erreurs d'imputation et des confusions ont été commises entre le prêt et le don. Une nouvelle réallocation sera nécessaire pour permettre de régulariser certains dépassements (catégories XXIII et XXV du prêt et catégorie XXII du don) et prendre en compte les besoins du Programme jusqu'à sa clôture.

96 **Fonds de contrepartie.** Sur l'ensemble du troisième cycle, le Gouvernement a respecté ses engagements à hauteur de 67,3% en matière de contribution budgétaire au programme (à fin 2012). Sur le total de la contribution reçue par le Gouvernement, 81% a été dépensé à fin décembre 2012.

97 **Les contributions des bénéficiaires** sont versées sur des comptes spécifiques mais qui ne sont pas encore inclus dans les comptes consolidés du programme. Au 28 février 2013, le compte relatif aux infrastructures (FIC) et géré par l'UCP a reçu un total de 26.455.000 STD, soit environ 1.430 \$EU et au 15 mars 2013, la contribution totale des pêcheurs versée sur un compte géré par l'ONG MARAPA, s'élève à 153.272.000 STD, soit environ 8.300 \$EU.

¹⁴ Taux de change 1 DTS = 1.50673889 \$EU.

¹⁵ Taux de change 1 DTS = 1.50673889 \$EU.

III. ANALYSES

A. Performances, problématiques et stratégies

A. Cacao bio-équitable (Coopérative CECAB)

98 **La croissance de la production reste lente.** Après une progression constante jusqu'en 2009, où la CECAB atteint 470 T de cacao sec, la production baisse ensuite aux environs de 420 T en 2010 et en 2011, années particulièrement sèches. La récupération n'a été que partielle (480 T) en 2012 et 600 T sont espérées pour 2013. Le même profil est observable au niveau des rendements mais une part de la croissance de la production reste due à l'extension des surfaces. L'objectif commun à KAOKA et à la CECAB de 1000 T ne sera vraisemblablement pas atteint en 2014.

99 Dans certaines zones la CECAB est confrontée à une forte **concurrence des autres acheteurs** de cacao. Le cas le plus typique est celui de l'île de Principe où un acheteur a augmenté plusieurs fois ses prix aux producteurs pour s'aligner sur les niveaux offerts par la CECAB. D'autres acheteurs offrent des prix plus bas mais un paiement immédiat (voir ci-dessous modalités de paiement de la CECAB). Cette concurrence peut sembler, à première vue, de nature à améliorer les conditions d'accès au marché et les revenus des groupes cibles du PAPAFPA. L'analyse comparative de la répartition de la valeur ajoutée entre les différents types de filière¹⁶ donne un éclairage tout à fait différent. En outre, il est probable que certains acheteurs sont engagés (comme la CECAB d'ailleurs) dans des stratégies qui visent à atteindre rapidement les seuils minimum de collecte leur permettant d'atteindre le point d'équilibre de plans d'affaires. Mais, contrairement à celui de la CECAB (et à tous ceux promus par le PAPAFPA) ces plans d'affaires ne sont pas tous construits sur des logiques d'investissement dans la production et/ou de concentration de valeur ajoutée au niveau des petits planteurs.

100 **L'atteinte rapide d'un volume seuil de production** est un impératif. Les tonnages livrés par les associations s'étalent de moins de 3 T à plus de 50 T. Plus de la moitié des associations livre moins de 10 T de cacao (en sec) à la CECAB, alors que les 4 plus grandes associations (qui livrent chacune plus de 30 T) génèrent en gros le tiers de la production. La même hétérogénéité se retrouve pour les planteurs. Les meilleurs planteurs (30%) assurent plus de la moitié de la production (240 kg de cacao sec/ha). A l'opposé 40% des membres ont plutôt une logique de cueillette et n'assurent que 14% de la production (48 kg de cacao sec par hectare). Il est clair que les grosses associations subventionnent en partie les coûts d'encadrement de celles qui produisent moins et que les meilleurs planteurs sont plus réactifs aux appuis à l'intensification.

Tableau 17 : Planteurs, surfaces et production de cacao par type (2010)

	Type A	Type B	Type C	Total
Planteurs (nombre)	458	458	610	1525
% des planteurs par type	30%	30%	40%	100%
Rendement cacao sec (kg/ha)	240	140	48	133
% de la production par type	54%	32%	14%	100%

Source : CECAB, 2013.

101 Cette problématique a conduit KAOKA et la CECAB à mettre au point à partir de 2010/2011 une **stratégie dite verticale, avec une tendance évidente au recentrage** :

- i. Une stratégie sélective et prudente d'accroissement du nombre de communautés incluses dans la zone certifiée ;

¹⁶ Voir ci-dessous.

- ii. Un effort important visant à l'accroissement des rendements dont l'élément central est le plan de modernisation de la cacaoyère auquel le PAPAFPA apporte une contribution financière ;
- iii. Une classification des planteurs en trois groupes, une focalisation sur les meilleurs planteurs (type A et B) et des incitations pour amener les planteurs à progresser d'un groupe à l'autre ; les planteurs de type A bénéficient en priorité de matériels et d'intrants (pulvérisateurs, chaux, sulfate) et des opérations de rénovation du verger ; les services sociaux (médicaments et frais de cercueil, etc.) sont limités aux types A et B.

B. Filière dite « Cacao de qualité » (Coopérative CECAQ 11)

102 La filière intervient sur la zone d'Agua Izé. La « Coopérative d'exportation du cacao de qualité (CECAQ-11) » regroupait en 2009, au moment de sa création, (comme son nom l'indique) 11 associations, avec au total 425 planteurs, dont 144 femmes (34%). Elle s'est étendue en 2011 à 6 communautés supplémentaires, soit au total 17 associations et regroupe 826 planteurs, dont 290 femmes (soit 35%). Les surfaces suivies sont passées d'environ 890 ha à 1 500 ha et donc la superficie moyenne par planteur de 3,2 ha à 1,8 ha. **Il s'agit donc de petites parcelles** d'autant plus que les plantations apparaissent souvent très dégradées, menées de façon extensive et occupées pour l'instant en partie par du vivrier.

103 Compte tenu des caractéristiques de sa zone d'intervention, la CECAQ 11, avec l'appui du PAPAFPA et de l'équipe technique qu'il finance, mise à partir de 2013 sur **une stratégie d'intensification volontariste** :

- i. Un recensement rigoureux du nombre et du type de plants par parcelle a été entrepris ;
- ii. Une campagne de taille d'entretien a été menée par des équipes de planteurs sur 340 ha ;
- iii. Une campagne de traitements (sulfatage bio-compatible) menée également en « brigades » est prévue à partir de mai pour les planteurs les plus « fidèles¹⁷ ».

Le recensement de la cacaoyère, entrepris dès le début 2013 est un outil indispensable pour :

- i. Permettre de définir ou d'affiner la stratégie d'intervention ;
- ii. Permettre de vérifier la progression et les impacts des actions réalisées en matière taille ou de plantation/redensification ; et
- iii. Fonder sur des bases objectives un système fiable de prévision sur les productions de cacao (collecté).

104 La production 23012 a été vendue en totalité à l'acheteur allemand GEPA, même si la CECAQ-11 garde des contacts avec CaféDirect, le 1^{er} partenaire historique. En 2013, 25 tonnes seront fournies à CaféDirect. La production se fait dans le cadre des règles du Commerce Equitable (CE), avec une **certification FLOCERT**, ce qui permet à la CECAQ-11 de disposer d'un prix plancher et des primes prévues dans le cadre du CE. La zone d'intervention de la CECAQ pourrait être certifiée « bio » à la fin de 2013 pour répondre à une demande de GEPA.

105 **La quantité de cacao collectée plafonne** autour entre 60 et 75 tonnes depuis trois ans (70 T en 2012 sur 110 T prévues). Au-delà de l'imprécision actuelle de son système de prévision, la CECAQ-11 est confrontée à la **concurrence d'autres acheteurs** « traditionnels » bien implantés dans cette région et à partir de 2012 d'un nouvel intervenant qui a introduit des prix plus proches de ceux pratiqués par la coopérative mais qui quadrille la zone journallement et paye comptant l'intégralité du prix au producteur alors que la coopérative :

- i. Pour des raisons d'organisation de la transformation coopérative ne le collecte qu'en moyenne 2 fois par semaine, au point de regroupement de chaque association ;
- ii. Du fait qu'elle ne dispose pas de ressources financières suffisantes (préfinancement non prévu dans le contrat GEPA) ne paie au comptant qu'en gros 50% du prix (avec parfois plus de 4 mois pour régler le solde) ; fin 2012 la CECAQ a obtenu d'une banque commerciale un prêt

¹⁷ Ceux qui livrent régulièrement leur cacao à la coopérative.

de 100 000 Euros (à un intérêt de 7.5% l'an) qui lui a permis de réduire le délai de paiement à moins de deux mois mais qui a été mis en place un peu trop tard.

106 Après s'être positionnée sur le commerce équitable, la CECAQ-11, pour tenter de dépasser ce problème, s'oriente aujourd'hui, en accord avec GEPA, vers le marché du **cacao bio** (première certification bio espérée en fin 2013).

107 En 2011, la filière s'est dotée d'une « **Stratégie d'autonomisation de la CECAQ-11** » qui mise essentiellement sur :

- i. Le remplacement progressif des techniciens recrutés par ZATONA par un réseau d'auxiliaires paysans (sociétaires-techniciens) choisis parmi les meilleurs producteurs ;
- ii. La poursuite du renforcement des capacités des membres et élus (associations et coopératives) ;
- iii. Le recrutement (à partir de 2012) d'un gérant ;
- iv. La mise en place (prévue en 2014) d'un Comité Technique dont le responsable jouerait le rôle de Directeur Exécutif.

108 Cette stratégie s'appuyait, pour parvenir à une autonomie de la coopérative, sur des prévisions de croissance (200 T en 2013) et de prix (3 200 \$EU par tonne contre 2 200 environ actuellement) trop ambitieuses. Compte tenu de son état de développement actuel et de son contexte d'intervention (état dégradé et faible taille moyenne des cacaoyères et concurrence), il paraît difficilement possible d'envisager que la CECAQ 11 puisse devenir autonome d'ici la fin du Programme. A titre de référence, il est bon de rappeler qu'il a fallu 10 ans à la CECAB (dans un contexte plus favorable avec l'appui clé fourni par KAOKA) pour y parvenir.

C. Filière poivre biologique (Coopérative CEPIBA)

109 Le nombre de planteurs, initialement en 2008 de 150, est actuellement de 330 dont une soixantaine sur l'île de Príncipe. Le nombre d'associations est passé de 15 à 19. Environ 80 planteurs qui ne livraient pas de poivre à la coopérative ont été rayés du fichier en 2010.

110 **Les prévisions de croissance de la production traitée et exportée par la coopérative ne se sont pas vérifiées.** Après avoir exporté 3 T de poivre sec en 2009/10, 4,3 T en 2010/11 et 5 T en 2011/12, ce qui témoignait déjà d'une assez lente montée en production, les exportations se limitent à 2,5 T en 2012/13.

111 **Les plantations sont jeunes** et une part très importante n'entrera en production que vers la fin du Programme. Une part importante des membres actuels de la coopérative sont également des **planteurs « débutants »**.

112 Plus encore que dans le cas des filières cacao, **la production de poivre reste concentrée** sur un nombre réduit de producteurs. Un seul planteur a plus de 2 ha et moins de 20 ont plus de 0,5 ha. Une petite vingtaine de producteurs assurent l'essentiel de la production. Cette production, de ce fait, se concentre aussi sur un petit nombre de localités¹⁸. Le reste des plantations est dispersé et souvent très atomisé.

113 **La stratégie initiale du projet de tenter de répondre aux demandes d'appui de tous les types de planteurs** a accru la complexité de l'opération ainsi que les coûts d'encadrement et de collecte du poivre vert, tout en rendant plus difficile et plus aléatoire les possibilités de professionnalisation. Basée sur une vision de « développeur » plus que « d'entrepreneur » elle ne prenait pas suffisamment en compte les contraintes et paramètres économiques et financiers ce qui s'est traduit par un dispositif d'appui surdimensionné et une tendance à prévoir des investissements sans en analyser suffisamment les paramètres de rentabilité.

¹⁸ La communauté de Rio Lima, où est implantée la CEPIBA, représente à elle seule la moitié des pieds en production, près de 60% de la production et plus du tiers des plants vivants.

114 **Les plantations réalisées de 2009 à 2011 ont été peu efficaces** du fait des sécheresses des années 2010 et 2011 mais aussi de techniques peu performantes en matière de production de plants et de plantation, ainsi que d'une sélection insuffisante des sites et des planteurs bénéficiaires. En outre un nombre significatif de plants ont été fournis à des paysans qui, n'ayant pas livré de poivre à la coopérative ces deux dernières années, ne sont plus suivis. Le nombre de plants « vivants et suivis » serait en 2012 de 124 000 pieds, soit en gros 50 ha (à raison de 2 500 pieds/ha), dont 85 % sur l'île de Sao Tomé. Plus de 22 000 pieds sont en production (soit 9 ha) et 60 000 devraient bientôt entrer en production (24 ha).

115 En outre, « a posteriori » il est possible de se rendre compte que **le risque climatique a été sous-évalué** notamment sur la survie des nouvelles plantations.

116 **Le positionnement commercial de la coopérative est difficile.** Le prix du poivre conventionnel (noir) sur le marché intérieur (250 000 Dobras par kg soit plus de 10 € avec des pics à 20 €) est resté, ces dernières années, largement au-dessus du prix que la CEPIBA peut offrir aux planteurs (5,8 € par kg de poivre blanc payé au producteur par la coopérative sur 6,4 € reçus de l'acheteur Hom&Ter en 2011). Ce dernier prix est sans doute loin de ce que la coopérative pourrait négocier, à qualité égale, si elle pouvait garantir des quantités plus significatives. En outre faute d'un préfinancement par l'acheteur, les délais de paiement aux planteurs ont dépassé les 4 mois.

117 **Tout ceci a été amplifié par la faiblesse du double partenariat technique et commercial.** Ce n'est qu'à partir de 2011, mais surtout en 2012 qu'AGRISUD a apporté des contributions techniques décisives en particulier en organisant un partenariat avec le Centre technique de Madagascar. Des interrogations demeurent aussi sur la capacité d'Hom&Ter à valoriser de façon optimale une future production exportée.

118 **Une part importante des coûts opérationnels de la CEPIBA restent de fait supportés par le PAPAFPA** (transport, contrôle interne, certification bio) qui assume en outre la quasi-totalité des coûts d'investissement et de plantation et une contribution dégressive à la prise en charge des « sociétaires-techniciens ». La coopérative n'est donc pas seulement « portée à bout de bras » financièrement par le projet. Elle n'assume toujours pas par elle-même la maîtrise directe d'une bonne partie de ses coûts opérationnels et de fonctionnement.

119 **La CEPIBA a engagé cependant un processus d'autonomisation qui ne pourra cependant très probablement aboutir avant l'achèvement du PAPAFPA.** Fin 2012, elle a recruté un gérant et prend en charge deux « sociétaires-techniciens ». Il sera cependant nécessaire pour pouvoir préciser l'horizon temporel réaliste où l'autonomie pourrait être atteinte :

- i. De remettre à plat le fichier « Planteurs » pour vérifier l'état réel actuel des plantations, suite aux dégâts des sécheresses récentes et à l'exclusion des petits planteurs « inactifs » ;
- ii. De réviser la stratégie de développement et d'investissement ;
- iii. De clarifier la stratégie commerciale à court terme et si nécessaire d'arbitrer entre exportation et saturation du marché national ;
- iv. De rechercher sans pour cela forcément changer de partenaire technique et ou commercial une meilleure valorisation des exportations.

D. Filière café bio-équitable (Coopérative CECAFEB)

120 **La production reste très limitée.** La production d'arabica en vert est passée de 5,3 T en 2011 à 6,6 T en 2012 - dont 5,9 T exportées et 0,7 T vendue sur le marché local, avec un emballage et une qualité du produit nettement améliorés. La production de robusta reste marginale (autour de 500 kg). La récolte 2013, qui vient de démarrer, s'annonce assez médiocre, du fait des effets combinés d'une mauvaise floraison et des dégâts dû à une infestation de scolytes. Il est prévu 30 T de cerises, soit environ 5 T de café marchand, ce qui est peut-être optimiste. En tout état de cause, la CECAFEB n'atteindra pas son objectif accordé avec Malongo de 12 T en 2013.

121 La production reste concentrée (près de 90%) sur 2 associations (Novo Destino et Bem Posta). La production moyenne par planteur reste faible (de l'ordre de 200 kg de cerises). En 2012, 58

planteurs (25 %) livrent à la coopérative 70% de la production qu'elle traite. Les rendements restent faibles (en 2011 et 2012 environ 0,6 kg de café par arbre en production, pour les meilleurs planteurs). **Globalement on est encore en présence de parcelles en mauvais état et menées de façon extensive. Cependant, la création de la coopérative et les appuis du PAPAFPA (et sans doute l'observation de la réussite de la CECAB) amènent de nombreux paysans à s'intéresser de nouveaux à leurs plantations et à y investir de nouveau.**

122 En 2012, la CECAFEB a torréfié et écoulé sur le marché national près de 400kg de « *blend* » (mélange arabica/robusta). Une étude rapide de marché, menée avec l'appui du PAPAFPA, a évalué la demande locale pour du café de qualité (consommation, tourisme et exportation informelle via des réseaux « familiaux ») à 4 T (1 T d'arabica + 2 à 3 tonnes de « *blend* »).

123 Alors que, dans le cas des autres coopératives, les équipes d'appui mise en place et financées par le PAPAFPA ont géré ou gèrent encore, dans les étapes initiales, une part importante des appuis du PAPAFPA à chaque filière, le choix a été fait pour la filière café bio-équitable de responsabiliser beaucoup plus largement dès le départ la coopérative. Elle est ainsi dotée d'un fond d'appui, mis à la disposition par le programme, qui couvre une partie de ses coûts actuels de fonctionnement, mais dont elle assure la gestion au plan technique et financier, avec le soutien de l'équipe PAPAFPA. Un audit externe est réalisé annuellement.

124 En 2011/12¹⁹, la subvention du PAPAFPA (environ 300 millions de Dobras) a permis à la CECAFEB d'équilibrer son compte d'exploitation. Les recettes ont été de l'ordre d'un 1 milliard de Dobras (soit environ 50 000 \$EU) pour des coûts de pour 900 millions de Dobras.

125 Les organes de la coopérative sont fonctionnels. Du fait de la concentration de la zone, de la spécificité de la technologie du café (et de la faible production actuelle) le partage des rôles (et donc des marges) entre Associations et Coopérative ne peut être organisé de façon identique à celle adoptée pour le cacao. La réflexion est en cours mais ne pourra déboucher sur un modèle stable qu'à moyen ou long terme.

126 La structuration et la consolidation de la coopérative progressent de façon très satisfaisante. Des compétences émergent et se développent et des méthodes de travail et procédures se mettent en place. Elles restent cependant encore insuffisantes dans les domaines clé tels que la gestion opérationnelle et financière des différentes activités et le pilotage stratégique et commercial.

127 La CECAFEB a ainsi recruté en 2011 un responsable qualité et un gérant, qui vient d'être remplacé. Leur coût (7 800 \$/an) était couvert jusqu'en 2012 par le Programme (il le sera seulement à 50 % en 2013). De même, l'équipe technique qui comprend à l'heure actuelle 3 techniciens et 2 « sociétaires-techniciens » évoluera pour compter en 2014 2 techniciens et 3 ou 4 « sociétaires-techniciens » dont les équipements seront financés par le PAPAFPA mais les coûts de personnel et de fonctionnement seront pris en charge progressivement par la coopérative.

128 **La CECAFEB, qui n'a pas aujourd'hui 3 ans, ne sera pas autonome financièrement à la fin du projet. Son seuil d'équilibre se situe (aux prix actuels) autour de 100 T de café vert. Sur la base de l'intensification des superficies actuellement couvertes, ce seuil ne pourra être atteint avant 2020. Un accroissement des superficies suivies permettrait de l'atteindre plus rapidement. L'intégration d'une zone de plantations de café, abandonnée par une entreprise liée à l'ancien régime libyen, pourrait constituer la seule possibilité réaliste d'étendre rapidement les superficies totales suivies par la CECAFEB.**

¹⁹ Du fait de la saisonnalité de l'activité, l'exercice comptable commence en octobre.

E. Cultures vivrières associées aux cultures de rente

129 Compte tenu de l'état actuel des plantations mais aussi des caractéristiques propres des systèmes de production de cacao et surtout de café, les cultures vivrières représentent pour la plupart des planteurs non seulement une ressource alimentaire, mais une source de revenus importante voire leur principale source de revenu. Certaines associations culturelles entre culture de rente et culture vivrière peuvent même constituer des optima économiques et même agronomiques (dans certains cas bien précis et/ou à certains stades de développement des cultures de rente). L'interrogation sur la place des cultures vivrières par rapport aux filières soutenues par le PAPAFPA est donc légitime et pertinente.

130 Tout en recommandant le recentrage sur les activités économiques et les filières clé ainsi que l'abandon des activités qui n'avaient pas réussi, l'examen intermédiaire entre le second et le troisième cycle avait rajouté un champ d'intervention nouveau de « diversification vers des cultures vivrières associées aux cultures de rente ». La description du volet²⁰ se limitait à une liste de moyens (intrants et petit matériel, formations et champs écoles, missions CIAT, frais de déplacement). **La stratégie et les modalités d'intervention et surtout celles d'intégration au sein des filières n'étaient pas définies.** Cependant ce volet a été repris comme **un résultat distinct au sein du cadre logique** alors qu'il aurait plutôt pu être traduit par un indicateur supplémentaire dans les filières pertinentes (café surtout et cacao).

131 Pour mettre en œuvre ce qui apparaissait ainsi comme un nouveau volet à part entière, le PAPAFPA a appliqué la même logique que celle qu'il utilisait pour chaque filière à savoir la constitution d'une équipe dédiée chargée de la mise en œuvre des appuis du programme (limitée à 1 personne dans les faits) ce qui n'était pas prévu dans le COSTAB de l'examen inter-cycle. Le PAPAFPA ayant pris l'habitude d'utiliser le mot « filière » ou « fileira » en portugais (en raccourci du terme « d'équipe d'appui à la filière ») pour nommer ces équipes, progressivement « l'image mentale » d'une « filière vivrière » s'est construite.

132 Sur le fond, cette opération consiste pour l'essentiel à distribuer du matériel « tout venant » à prix très largement subventionnés²¹, avec un peu d'appui/conseil en matière de plantation. Il s'agit d'actions de saupoudrage qui ne sont en aucun cas généralisables à l'ensemble des planteurs.

133 Le pilote en matière d'apiculture n'est pas en lui-même dénué d'intérêt et devrait permettre de tirer des conclusions avant la fin du Programme.

134 L'étude sur les perspectives d'exportation a permis de vérifier l'absence d'opportunités effectives et/ou significatives qu'il s'agisse de produits frais ou transformés et de marchés régionaux ou européens ou de celui du Cap-Vert.

135 Les modèles de pilotes proposés en matière d'élevage sont pertinents et adaptés. Leur mise en œuvre risque cependant d'être coûteuse y compris en ressources humaines. Aucun opérateur compétent n'existant dans le pays, il est probable que le PAPAFPA soit de nouveau obligé de recruter directement une personne ressource et d'assumer son équipement et son fonctionnement.

136 Les pistes de réflexion identifiées concernant les cultures vivrières dans la zone de café comprennent :

- i. La mobilisation d'une expertise technique spécialisée sur les cultures associées au café (en « foule » ou intercalaires) telles que les tubercules et quelques arbres fruitiers pour identifier des possibilités et proposer des tests ou pilotes ;
- ii. L'appui à la zone maraîchère ancienne et dynamique de Monte Café comme alternative et/ou complément à la culture du café.

²⁰ Para 33 du DT 1 repris tel quel dans le rapport principal.

²¹ Le planteur paie 10% du prix payé par le projet (hors coût de transport et de distribution).

F. Production alimentaire commerciale et sécurité alimentaire

137 La sécurité alimentaire du pays repose sur trois axes :

- i. La production nationale pour les cultures et productions nationales pour lesquelles le pays a un avantage comparatif par rapport aux importations (bananes, taros, œufs et viandes fraîches, maraichage, fruits, huile de palme, etc.) ;
- ii. Des importations commerciales pour les autres produits (céréales, légumes secs, sucre, autres corps gras, oignon et pommes de terre) ;
- iii. Des sources de revenus permettant à l'ensemble de la population d'acquérir les denrées alimentaires (importées ou produites localement) qu'ils ne produisent pas directement.

138 En 2000 on estimait de façon très grossière (mais sur la base de suivis de flux de caisse sur quelques ménages de référence) que le ménage rural type consacrait la moitié de son revenu monétaire à l'achat de produits alimentaires dont la moitié (en valeur) étaient importés).

139 Les filières soutenues jusqu'à présent par le programme contribuent de façon déterminante dans le cadre du troisième axe en fournissant aux ménages ruraux pauvres des sources de revenu nouvelles et substantielles dans les zones où le PAPAFPA intervient.

140 Il reste cependant clair que dans les zones de cacao et surtout de café, il n'existe pas de perspectives pour que ces cultures deviennent, même à moyen et long terme, la source de revenu exclusive des planteurs et que la vente de produits vivriers (végétaux et animaux) restera encore longtemps une source de revenus importante et même principale dans la zone de café.

141 Du fait de son insularité et de son relief, le pays dispose d'une grande diversité agro-écologique (de 700 à 7000 mm de pluie par an, les plus hautes zones cultivées sont situées à un peu plus de 1000 m d'altitude) et donc est constitué d'une juxtaposition de zones aux vocations distinctes.

142 Les filières soutenues actuellement par le PAPAFPA procurent des opportunités nouvelles et substantielles de revenus pour une part significative du territoire national. Elles ne proposent cependant pas de solution de ce type à toutes les zones (Caué ou Lobata par exemple) et dans les zones touchées elles restent parfois (au moins à court terme) insuffisantes pour assurer aux paysans les revenus indispensables pour leur sécurité alimentaire et leur sortie de la pauvreté (cas de la filière café notamment).

143 Les études menées en 2011, n'ont pas recherché de possibles opportunités dans le domaine de la substitution des importations. Si elles sont inexistantes pour des produits à faible valeur ajoutée (céréales, légumes secs, sucre, etc.) ou pour l'oignon (bulbes secs)²², elles existent pour la production d'œufs et de viandes fraîches et peut être pour une petite production de pomme de terre (325 tonnes importées en 2011) si des variétés « tropicalisées » s'adaptent aux conditions locales²³.

144 Même si les précipitations sont significatives à très importantes neuf mois par an, les trois mois de saison sèche constituent :

- i. Une période critique pour les cultures pérennes surtout pour les jeunes plants et particulièrement pour le poivre ;
- ii. La période la plus favorable pour le maraichage.

145 Le FIC a répondu déjà de façon importante aux demandes des paysans en finançant divers types de systèmes d'irrigation ou d'amenée d'eau à l'intérieur des parcelles. Dans les années qui viennent la question de l'économie de l'eau d'irrigation se posera de plus en plus. Dans de nombreux cas, les solutions les plus efficaces se situeront dans le domaine de la micro-irrigation. C'est déjà le cas pour :

- i. Permettre de garantir la survie des jeunes plantations de poivre ;

²² La durée limitée de la saison sèche rend très compliqué sa culture (pépinières sous abris) et oblige à utiliser des variétés à cycle court qui se conservent mal.

²³ Quelques maraichers de Monte Café pratiquent déjà cette culture à partir de semences dégénérées ou de tubercules destinés à la consommation.

ii. Le maraichage, y compris dans les zones d'altitude.

146 Jusqu'à son achèvement en mars 2015, le PAPAFPA, pourrait appuyer (sous conditions de ressources et de l'identification d'opérateurs aptes et volontaires pour mener ces tests, tels que coopératives, associations ou ONGs, un petit nombre d'actions pilotes permettant de concevoir des systèmes de production orientés vers la demande nationale et susceptibles de fournir des opportunités économiques à de nouvelles zones (type Caué) ou de compléter celles offertes aux zones actuelles d'intervention (type Monte Café). Pour des raisons logistiques et d'économie d'échelle ces pilotes seront menés sur la zone de Monte Café. Ils pourraient porter sur :

- La poursuite du pilote « apiculture » déjà engagé ;
- Un système d'élevage porcin familial amélioré destiné à fournir à moyen terme de la viande de qualité au marché urbain (ces élevages pourront être combinés avec un ou plusieurs tests de production de biogaz) ;
- Un système d'élevage familial amélioré de volailles de qualité destiné à fournir à court ou moyen terme de la viande de qualité au marché urbain ;
- Des systèmes raisonnés associant cultures vivrières au sein des parcelles de café (et éventuellement ce cacao) ;
- Des tests en 2014 de production de pomme de terre à partir de semences de qualité importées avec la perspective de tenter d'étendre, à moyen terme, les zones de cultures ;
- L'introduction et le test de systèmes de goutte à goutte (goutteurs et microtubes²⁴, kits de 20 à 100 m²).

G. Pêche artisanale

147 La justification initiale d'appuyer la création d'une coopérative (la COPAFRESCO) était d'ouvrir aux pêcheurs de la zone Sud la possibilité de commercialiser vers le marché urbain de la capitale du poisson de haute qualité transporté sous glace. Un modèle coopératif était ainsi envisagé avec une adhésion des pêcheurs et des collectrices. Progressivement un modèle institutionnel et économique mieux adapté à la nature de l'activité a émergé et COPAFRESCO aujourd'hui tend plutôt vers un modèle géré de fait par un petit groupe de quatre femmes. Ce groupe commercialise (2009-20011) environ 15 tonnes de poisson par an (dont environ la moitié provenant comme prévu de la zone Sud). La viabilité économique du modèle est cependant restée assurée jusqu'en 2011 par la subvention du PAPAFPA (voir ci-dessus) et en 2012 une fois cette subvention retirée, les quatre femmes ont cessé de s'approvisionner à partir de la zone Sud.

148 Les DCP sont bien sûr des infrastructures pertinentes, cependant le programme prévu lors du troisième cycle du PAPAFPA est au moins le troisième programme de ce type mis en œuvre dans le pays avec l'appui et sous la responsabilité de MARAPA au cours des 15 dernières années. Les DCP ont certes une durée de vie limitée, mais cette dernière pourrait peut-être se rallonger si un système de cogestion (des DCP et plus généralement des ressources halieutiques) avait été mis en place comme demandé dans le Document de Projet de 2001 ! Les DCP actuellement prévus seront certes des DCP « améliorés » (composition, amarrage, signalisation et positionnement) mais, en 2013 soit 12 ans après la conception du PAPAFPA, tout reste à faire pour organiser leur gestion et accroître leur durabilité.

149 Le dynamisme de la demande solvable existant pour les « praos » suffit pour attester de la viabilité technique et économique de ce type d'embarcation (environ 400 unités produites ces dix dernières années). Les zones d'intervention du PAPAFPA (Principe et Sud de São Tomé) sont effectivement des zones où :

- i. Les ressources halieutiques sont significatives et ne semblent pas surexploitées ;
- ii. La majorité des pêcheurs et collectrices appartiennent clairement aux groupes les plus vulnérables.

²⁴ Probablement plus efficaces et moins coûteux compte tenu de la turbidité (faible mais réelle) des eaux utilisées.

150 L'attribution ciblée de « praos » assortie d'une forte subvention, d'un crédit et d'un appui-conseil de proximité peut donc se justifier. Le problème reste cependant que tous les efforts pour mettre sur pied un mécanisme fonctionnel, équitable et durable de financement ont jusqu'à présent été voués à l'échec et que le mécanisme de « crédit projet » utilisé actuellement, fautes d'alternative, dans le cadre du PAPAFPA et mis en œuvre par MARAPA, connaît les mêmes difficultés :

- i. Diversité des approches et des conditions pratiquées par les différents projets qui créent et perpétuent une culture d'assistanat ;
- ii. Absence de séparation entre les responsabilités d'appui-conseil et de recouvrement des crédits ;
- iii. Inexistence d'institutions de micro-finance et état déplorable du secteur bancaire (FMI mars 2013).

151 La stratégie d'appuyer la construction d'ateliers de fabrication de « praos » permettra sans doute un ciblage moins rigoureux, mais permettra probablement de contourner, au moins en partie, ces contraintes.

152 La qualité du poisson transformé dans les 173 séchoirs solaires mis en place avec l'appui du PAPAFPA entre 2010 et 2012, dans 8 des 9 centres de pêche de l'île de Príncipe reste inégale. Même si une partie semble-t-il importante des séchoirs construits sont utilisés, leur renouvellement n'est pas assuré par les utilisatrices.

H. Fonds d'Infrastructures Communautaires (FIC)

153 Le FIC est un instrument essentiel au service de la stratégie du PAPAFPA sans lequel il serait impossible de réaliser, dans le contexte du pays, les ouvrages de génie civil et travaux avec à la fois des délais limités, des coûts acceptables et une qualité adéquate.

154 La réalisation de Plans de Développement Communautaires (PDC) avait été envisagée lors de la dernière revue inter-cycles. Cela aurait été justifié si le PAPAFPA visait un large éventail d'infrastructures et notamment d'infrastructures sociales. Dans la pratique, le Programme s'est concentré sur des infrastructures économiques essentielles à la construction des filières, et dans le domaine social sur l'eau potable et les latrines. Les demandes d'appui sont générées par les communautés et les acteurs clé des filières, avec l'appui et sous le contrôle des animateurs et ingénieurs du FIC qui vérifient la faisabilité technique, la viabilité d'exploitation et d'entretien et élaborent un budget estimatif. La décision de financement est ensuite formalisée par une inclusion dans le PTBA.

155 En matière de niveau de contribution des bénéficiaires, la règle uniforme des 10% s'est montrée totalement inapplicable et/ou inadaptée comme par exemple dans le cas des routes. Elle a été donc progressivement abandonnée ou réduite (1-2% couramment). La collecte des fonds de contrepartie est coûteuse en termes de ressources humaines (animateurs). Elle fonctionne de façon assez satisfaisante pour les latrines du fait qu'il s'agit de biens individuels et non collectifs. La plupart des infrastructures économiques ont visé à permettre le démarrage d'activités et donc les associations ne disposent pas à ce moment-là de ressources leur permettant de contribuer. Cette situation pourrait être amenée à évoluer pour des infrastructures « d'extension ». Les infrastructures économiques remises aux associations de producteurs ou aux coopératives sont en général entretenues de même que les latrines. Par contre l'entretien reste inexistant pour les biens « publics ». Le manque de culture de « contribution et d'entretien » pour les biens sociaux collectifs et même certains biens individuels (moteurs hors-bord en particulier) est un héritage du passé que la diversité des approches pratiquées par les nombreux projets²⁵ a depuis empêché de dépasser (en particulier les avancées que le PNAPAF (1990-2000) avait laborieusement construites ont rapidement été balayées). Le problème est du même ordre pour ce qui concerne le remboursement des crédits « projet ».

²⁵ Aucun des autres « utilisateurs » du FIC (BAD, UE, Taiwan) ne demande de contribution de ce type.

156 L'instrument FIC et l'équipe qui le gère ont montré leur capacité à répondre aux attentes du FIDA mais aussi des trois autres bailleurs qui les ont mobilisés (Coopération bilatérale de Taiwan, CE et BAD). Ils ont pu accommoder la diversité des procédures et des approches (notamment sur les contributions des bénéficiaires).

157 Le professionnalisme de l'équipe et de ses méthodes de travail s'est constamment amélioré. Le cycle de projet et les procédures sont mieux maîtrisés par l'équipe mais aussi les autres intervenants (bénéficiaires, associations, entrepreneurs). Le nombre de dossiers qui avortent s'est considérablement réduit et la qualité des réalisations s'est améliorée. Des projets plus importants ont pu être menés à bien.

158 Progressivement la maîtrise des coûts de mise en œuvre et fonctionnement s'est améliorée de 230 000 \$EU en 2009 ils sont passés à 140 000 en 2012 ce qui semble constituer un plancher incompressible. Seule la BAD s'est engagée dans un partenariat de partage de ces coûts au prorata des investissements gérés. Les autres bailleurs ont eu une approche plus « opportuniste » peut être liée à la structure de leurs budgets qui ne prévoyaient pas de ligne pour l'appui à la maîtrise d'ouvrage. Les variations chaotiques du ratio entre « investissement et fonctionnement » (entre 2 et 4) traduisent bien cette approche « opportuniste ». Le niveau de ce ratio est élevé (de l'ordre de 3 sur la globalité de la période). Il semble difficile de penser qu'il pourra être réduit de façon significative et/ou durable compte tenu de la petite taille du pays, sauf à exclure du champ d'action du FIC, les plus petits investissements ce qui serait contraire à son objet.

Efficacité et efficacité de la gestion administrative et financière dans le contexte d'un pays de très petite taille

159 On l'a vu ci-dessus, le PAPAFPA mène avec succès, et donc gère et administre, une grande diversité et un grand nombre d'activités (65 demandes de « non objection » en 2012 dont 22 au titre du FIC) mais la petite taille du pays se traduit inévitablement par une capacité d'absorption limitée et donc pour chacune de ces actions des montants unitaires limités. Dans ce type de contexte, le volume de travail et le coût d'administration (cela est vrai aussi pour le suivi-évaluation) sont donc forcément élevés par rapport à ceux appliqués aux activités de développement « stricto sensu ».

160 La petite taille du pays permet par contre de réduire ces coûts et d'améliorer l'efficacité de ces fonctions par leur concentration et/ou centralisation en un lieu et au sein d'une équipe unique. Cela permet notamment de raccourcir les délais (donc les disponibilités de trésorerie) et de mieux adapter et valoriser les trop rares ressources humaines adéquates. Par contre cela rend plus visible (au niveau de l'UCP) la part de charge de travail et de coûts qui dans une logique de déconcentration ou de décentralisation auraient été assumés par des antennes ou des opérateurs (par exemple un opérateur lorsqu'il présente **une facture** à un projet l'élabore à partir de **nombreux justificatifs** dont il assure, en interne, le traitement comptable).

161 Pour la quasi-totalité des Projets appuyés par le FIDA²⁶ le rythme des réalisations dépend directement des disponibilités de trésorerie et donc de la capacité des cellules administratives et financières à soumettre les DRF avec une fréquence suffisante et dans les délais les plus courts possibles. L'introduction de seuils minima pour le montant des DRF peut amener des Projets à retarder l'envoi de DRF afin des respecter des seuils. L'impact peut être nul ou négligeable sur des projets d'une taille suffisante pour que le volume mensuel moyen de décaissement soit suffisamment supérieur à ces seuils. Par contre pour de « petits » projets, comme c'est le cas du PAPAFPA, ou le volume mensuel de décaissement serait inférieur à ces seuils, leur application se traduirait mécaniquement par une réduction extrêmement importante du volant moyen de trésorerie effectivement disponible. Cela entraîne inévitablement le retard et/ou l'abandon de certaines activités. Cela est d'autant plus critique compte tenu de la saisonnalité de certaines activités liées aux calendriers agricoles qui entraîne des « pics » de dépenses (et donc dans les 2 à trois mois qui suivent des « gaps » de trésorerie).

²⁶ Au moins tous ceux dont le Fonds est la principale source de financement.

162 La petite taille du pays limite en outre les possibilités offertes par les procédures concurrentielles. Que ce soit pour les biens ou les services il existe peu de fournisseurs sur le marché national (souvent il n'en existe pas) et le montant des marchés est trop limité pour attirer des prestataires ou fournisseurs internationaux. En outre les quelques prestataires disposant de quelques compétences font généralement l'objet de sollicitations multiples qu'ils ont rapidement du mal à assumer avec la qualité espérée. Dans ce type de contexte, il est souvent plus efficace soit d'internaliser et de gérer directement certaines fonctions (avec des procédures concurrentielles de recrutement du personnel) soit de recourir à des négociations de gré à gré avec des partenaires ayant déjà fait leurs preuves.

163 Même si elle reste perfectible et serait bien sûr capable de traiter des montants unitaires plus importants, l'organisation et la fonctionnalité administrative, financière et de suivi-évaluation du PAPAFPA constituent un des acquis clé du Programme, indispensable à la mise en œuvre et à la réussite des activités de développement. Il s'agit d'un capital (et d'un outil) construit progressivement depuis les années 1990 avec le précédent programme (PNAPAF) et encore aujourd'hui **irremplaçable et unique dans le contexte du pays.**

B. Impact

A. Filière cacao bio-équitable

164 **L'insertion dans la filière cacao bio-équitable reste clairement avantageuse** pour les petits planteurs, même si la marge tend à se restreindre par rapport à la situation de 2010, du fait de la hausse du prix d'achat au producteur pratiqué par les acheteurs de cacao conventionnel. Cela reste bien sûr plus net pour les planteurs (types A et B) que pour les cueilleurs (type C). La valorisation du jour de travail estimée en 2012 était de 13,5 \$EU par jour pour les planteurs de type A ou B, de 3,9 \$EU par jour pour les cueilleurs de cacao bio-équitable (type C) et de 2,6 \$EU par jour pour les vendeurs de cacao conventionnel soit respectivement de l'ordre de 5, 3 et 2 fois le coût d'opportunité de la main d'œuvre.

165 **Au niveau de l'exploitation et donc du ménage**, on constate qu'à raison de 2,4 ha par exploitant, les revenus moyens issus du cacao sont de l'ordre de 1 300 \$EU pour les planteurs du type A, 780 \$EU pour ceux du groupe B, 260 \$EU pour le groupe C et moins de 180 \$EU pour les exploitants vendant du cacao conventionnel. Sur la base d'une taille moyenne de ménage de 5 personnes par ménage cela représenterait respectivement 290, 170, 60 et 40 \$EU par personne et par an (64%, 38%, 13% et 9% par rapport au seuil de 1,25 \$EU par jour et par personne). Même si les revenus obtenus par les planteurs du groupe A sont relativement importants et permettent manifestement à ces ménages d'entreprendre et de mener à bien des stratégies d'acquisition de biens fixes et de transitions entre générations (les parents contribuent aux études, à l'insertion professionnelle ou à la maison des enfants), ils ne peuvent être assez importants, aux niveaux de rendement et prix actuels, pour constituer la source de revenu exclusive de ces ménages.

166 **La répartition comparée de la valeur ajoutée nationale créée au sein des filières cacao bio et conventionnel** a été évaluée sur l'année 2010 (pour les segments nationaux qui vont de la production jusqu'à la valorisation FOB). Il s'agit bien sûr d'estimations en grandes masses mais les tendances sont nettes et restent pertinentes. **Dans la filière cacao bio-équitable, soutenue par le PAPAFPA, 90% de la valeur ajoutée est récupérée par le milieu rural, alors que dans la filière « conventionnelle », les urbains et surtout les exportateurs privés en récupèrent 42%.** Cela est dû :

- i. Au contrôle du séchage et des activités d'exportation par les producteurs eux-mêmes au travers des associations et de la coopérative ;
- ii. A une masse plus importante de valeur ajoutée « à partager » du fait de la meilleure valorisation du cacao biologique ; et

- iii. Au fait que cette « prime » revient contractuellement (normes du commerce bio-équitable et stratégie de la CECAB) aux producteurs.

B. Filière dite « cacao de qualité » (Coopérative CECAQ 11)

167 Pour les planteurs de la zone d'intervention de la CECAQ, l'adhésion à la coopérative ouvre certes **des perspectives mais globalement celles-ci ne se sont pas encore réellement concrétisées**. En outre l'observation aléatoire des parcelles, mais aussi la faiblesse des tailles moyennes des plantations (1.8 ha environ) laissent à penser que la part de planteurs de « type C » pourrait être assez importante. Ce n'est qu'une fois l'inventaire achevé que ce point pourra être clarifié, les perspectives mieux cernées et la stratégie révisée.

C. Filière poivre biologique (Coopérative CEPIBA)

168 **La culture du poivre est très clairement extrêmement rentable pour les planteurs**. Cela tient bien sur actuellement essentiellement aux prix élevés sur le marché national. Il est très difficile de connaître la « profondeur » réelle de ce marché dans la mesure où à la demande interne s'ajoutent des exportations informelles via des réseaux de type « familial » vers le Portugal et l'Angola. Au-delà elle reste rentable même aux prix relativement bas obtenus actuellement par le canal de la CEPIBA. **Pour les plus gros planteurs, la production de poivre constitue déjà clairement leur activité principale, voire exclusive.**

169 **La culture du poivre représente une opportunité pour l'île de Principe** dans la mesure où les coûts de transport représentent une plus faible part de la valeur du produit que dans le cas du café ou du cacao. La production de l'île reste cependant encore insuffisante pour équilibrer les coûts d'une petite unité « locale » de traitement nécessaire à fournir la qualité visée à l'exportation.

170 La stratégie actuelle, qui mise sur l'appui à un nombre raisonné de planteurs plus engagés dans des trajectoires de professionnalisation, est nécessaire pour construire la viabilité de la coopérative et lui permettre de garantir le plus rapidement possible un volume minimum et régulier d'exportations. Cependant à plus long terme, on pourrait assister au développement d'une **petite production « de case »**, absorbable sans frais supplémentaires par la CEPIBA (achat aux centres de traitement) et capable de procurer des revenus complémentaires à de nombreux ménages.

D. Filière café bio-équitable (Coopérative CECAFEB)

171 Compte tenu des faibles rendements, l'impact sur les revenus des planteurs reste faible à marginal. En 2012, le revenu moyen tiré par les planteurs qui ont livré du café à la CECAFEB est inférieur à 150 \$EU. Il en va de même pour l'impact des « primes sociales » (prévues dans le contrat de commerce équitable) qui ont été seulement de l'ordre de 2500 \$EU en 2012.

E. Fonds d'infrastructures communautaires (FIC)

172 La plupart des chantiers gérés par le FIC s'intègrent dans les filières décrites ci-dessus. Toutes ces réalisations portent sur des infrastructures nécessaires et bien dimensionnées.

173 Les latrines améliorées et les adductions d'eau potable ont un impact important sur l'état sanitaire des communautés et répondent à une demande très forte de leur part. Elles représentent cependant un investissement qui resterait (sans l'intervention d'un projet) hors de leur portée.

F. Pêche artisanale

174 Le recensement des pêcheurs et « palaiés » réalisé au premier semestre 2011 par MARAPA ne permet pas une quantification et une analyse de la population cible du PAPAFPA dans l'île de Principe (seulement 3 centres de pêche sur 8 ont été enquêtés). Il ne comporte pas de mécanisme

d'actualisation, or au moins sur São Tomé le nombre d'embarcations actives dans la zone Sud semble s'être considérablement accru. Il ne permet pas non plus de différencier les types d'embarcations (et donc d'estimer le nombre de « praos »).

Tableau 18 : Zone PAPAFPA : Effectif des pêcheurs artisanaux et « palaiés » (2011)

	Pêcheurs		Palaiés	
	Sud (*)	Principe (**)	Sud (*)	Principe (**)
Effectif	325	71	157	57
Âge moyen	45 ans	35 ans	35 ans	36 ans
No. d'enfants	5	3,7	3,6	3,8
Scolarité inférieure à 4 ^e classe	90%	73%	95%	70%
Appartenance à une association	3%	39%	4%	17%
Propriétaires d'embarcations de pêche	68%	51%	2%	9%
Autres activités	15%	21%	5%	19%
No. de pirogues non motorisées	182	17		
No. de pirogues motorisées (***)	52	31		

(*) 8 centres sur 8 du district de Caué : Ribeira Peixe, Peququeira, Iô Grande, Angra Toldo, Angolares, Malanza, Monte Mário, Porto Alegre; (**) 3 centres sur 8: Abade, Santo António, Campanha; (***) no. de praos non spécifié.

175 L'impact positif des DCP sur le volume des captures et l'amélioration des conditions de travail des pêcheurs artisanaux est aujourd'hui mondialement reconnu. Les pêcheurs de São tomé e Principe partagent bien sur cette opinion. Il n'existe cependant pas de système permettant d'estimer cet impact et notamment de le différencier en fonction des types de DCP et de système de cogestion éventuellement mis en place.

176 Comme mentionné ci-dessus, la demande solvable de « praos » constatée par le chantier naval qui les produits à São Tomé atteste de la pertinence et de la rentabilité de ce type d'embarcation. Sur les 30 premiers attributaires des « praos » subventionnés par le PAPAFPA trois types semblent, à partir des remboursements des crédits se dégager :

- Ceux dont les résultats de pêche sont corrects et qui parviennent en bonne partie à honorer leurs obligations, faisant si nécessaire recours à des sources de revenus autres que la pêche (agriculture et élevage);
- Ceux qui, notamment en raison de difficultés mécaniques et/ou de mois de pêche peu productifs, éprouvent quelque difficulté à rembourser mais font preuve du minimum de volonté pour le faire ;
- Et enfin ceux qui restent bloqués dans des niveaux de remboursement insignifiants et ne montrent guère l'intention d'améliorer leur situation (5 des 10 bénéficiaires d'Angolares et Iô Grande n'ont pas commencé à rembourser ; 2 des 10 à Principe et 2 des 10 à Praia Pesqueira et Ribeira Peixe n'ont remboursé qu'une seule prestation).

177 La rentabilité des séchoirs solaires (Principe) semble avérée. Elle n'est cependant pas documentée.

178 Les techniques promues par le PAPAFPA devraient en outre permettre :

- De diminuer l'effort de pêche sur les stocks démersaux les plus côtiers, en augmentant le rayon d'action des embarcations ;
- D'augmenter les captures de pélagiques côtiers et hauturiers ;
- De limiter d'autant l'utilisation de grumes pour la construction de pirogues monoxyles.

G. Impact global du Programme

179 Le nombre total des bénéficiaires des services du PAPAFPA est estimé, fin 2012, à environ 22 300 personnes, soit 4 460 ménages, soit un accroissement de 20% au cours de la période 2009-2012. Près de 3 635 producteurs ont directement bénéficié des appuis du PAPAFPA et ont été formés

aux techniques de production agricole (2 892 producteurs soit 78% des cibles) ainsi qu'aux méthodes de postproduction, transformation et commercialisation (1 028 producteurs soit 37% des cibles).

180 Les problèmes rencontrés sur l'ensemble des bases de données (voir précédemment et ci-dessous) ne permettent pas de valoriser les informations recueillies dans les différentes enquêtes. Une partie des résultats des enquêtes SYGRI (2008 et 2013²⁷), conduite auprès de 207 ménages, semble malgré tout fiable et pertinente.

181 Le niveau de l'alphabétisation des hommes reste supérieur à celui des femmes. En 2013, 85% des hommes sont déclarés alphabétisés, contre 90% en 2008 comparé à 88% des femmes en 2013 contre 78% en 2008. Par contre, le pourcentage des femmes de 15-24 ans sachant lire en 2008 (93%) est plus élevé que celui des hommes appartenant à la même tranche d'âge (90%) et est resté constant durant cette période.

182 La sécurité alimentaire s'est améliorée. En 2013, seulement 7% des répondants ont déclaré avoir vécu une seule saison de disette, alors que tous les ménages affirmaient avoir vécu une seule saison de disette en 2008. Seulement 3% de la population enquêtée a connu une seconde saison de disette en 2013, contre 18% en 2008. Les durées moyennes des périodes de disette se sont aussi considérablement réduites avec la première saison de disette de 1,8 mois et la seconde de 1,9 mois en 2013 comparé à 3,9 et 2,7 mois respectivement en 2008.

183 L'accès aux ressources en eau potable déjà élevé s'est légèrement amélioré avec 83% des répondants affirmant avoir accès à l'eau potable en 2013 contre 81% en 2008. En outre, en 2013, 15% ont confirmé avoir leur foyer directement relié au réseau alors que personne n'avait cet accès en 2008. Moins de personnes vont puiser l'eau dans les rivières (1% vs 13%).

184 La présence d'installations sanitaires (toilettes) s'est également améliorée. Seulement 28% des répondants ne disposait pas de toilettes en 2013 contre 35% en 2008. Par ailleurs, plus de la moitié des répondants disposent de latrines sèches améliorées (vs 31% en 2008) qui sont en meilleur état et plus salubres que les toilettes à chasse d'eau, souvent vétustes, installées dans les anciennes maisons coloniales de type collectif (« *comboios* »).

185 Les matériaux de revêtement du sol ont aussi évolué. Dans la zone cible du PAPAFPA, contrairement à d'autres contextes, le passage d'un sol en ciment vers un sol en bois indique une amélioration de l'habitat et non l'inverse. En 2013, on note une augmentation des ménages ayant un sol revêtu en bois (48% en 2013 vs 42% en 2008) et une diminution des ceux ayant un sol en ciment (50% en 2013 vs 57% en 2008). Cela traduit bien le fait que progressivement les ménages accèdent à l'habitat individuel (sol en bois) et parviennent à quitter (sauf les ménages les plus vulnérables) les « *comboios* » insalubres au sol en ciment.

186 Les biens et équipements des ménages ont évolué entre 2008 et 2015 avec une augmentation du nombre de ménages possédant un réfrigérateur (18% en 2013 vs 13% en 2008) et/ou une télévision (59% 2013 vs 51% en 2008). Aussi, 49% des ménages sont maintenant reliés au réseau électrique contre 36% en 2008.

Tableau 19 : Biens d'équipement des ménages (2008 et 2013)

Type	2008		2013	
	Nombre	Pourcentage	Nombre	Pourcentage
Electricité	74	36%	101	49%
Radio	128	62%	118	57%
Télévision	107	51%	121	59%
Réfrigérateur	28	13%	37	18%
Bicyclette	12	6%	17	8%

²⁷ Ces deux enquêtes ont été réalisées sur les mêmes ménages en 2008 et 2013 et donc l'échantillon de 2008 n'était plus représentatif en 2013 ce qui explique notamment les résultats aberrants en matière de malnutrition des enfants de moins de 5 ans (ceux de 2008 ont grandi ...).

Motocyclette	14	7%	23	11%
Voiture ou Camion	3	1%	4	2%
Armoire	26	13%	57	28%

H. Aspects de genre

187 La stratégie effective du PAPAFPA en termes de genre comprend :

- i. Le choix d'appuyer des activités mixtes (pratiquées par des hommes et/ou des femmes) ou exclusivement féminines ;
- ii. Une stratégie proactive (suite aux recommandations de 2009) pour accroître la proportion de femmes au sein des bénéficiaires ;
- iii. La construction d'infrastructures de nature à alléger la charge de travail domestique ou productif des femmes.

188 En 2009, les femmes représentaient 26% en moyenne des bénéficiaires, soit, 38% pour la filière cacao bio, 37% pour la filière cacao de qualité, 16% pour la filière poivre/vanille, 30% pour la filière pêche, et 24% pour le FIC. On note une amélioration en 2012 avec une représentation moyenne de 33%, soit environ 50% pour le café, 40% pour la pêche et le FIC, 35% pour le cacao bio et cacao de qualité, 20% pour le poivre et seulement 10% pour les cultures alimentaires.

189 Il n'y a cependant pas réellement d'analyse des caractéristiques et conséquences en termes de genre des activités appuyées. Certaines tâches, nécessaires à l'intensification, représentent des tâches trop lourdes pour les femmes. Le manque de crèches est souvent cité par les femmes comme une contrainte majeure.

190 La typologie des planteurs en trois groupes (A, B, C) introduite par la CECAB est pertinente et fonctionnelle mais la proportion de femmes, de femmes chef de ménage et de jeunes ménages au sein de chaque catégorie n'est pas connue.

C. **Modèle de développement et dispositif d'appui**

191 Le modèle existant est une étape sur une « trajectoire » de construction qui s'est amorcée dès l'an 2000 dans le prolongement de la politique nationale de redistribution des terres.

A. Modèle et « trajectoire » de la CECAB

(a) *Les bases de l'organisation*

192 Le dispositif est constitué d'associations de producteurs, regroupées dans une coopérative, la CECAB. L'efficacité du dispositif repose sur 3 principes :

- i. Des liens organiques forts entre la coopérative et les associations, dont le degré d'autonomie reste assez limité (notamment sur le plan financier) ;
- ii. Un partenariat étroit et assumé avec l'acheteur privé (l'entreprise française KAOKA), qui rend de nombreux services et tend à *booster* tout le dispositif, avec une logique de résultats ;
- iii. Et, jusqu'en 2012, un appui continu et rapproché par une équipe « filière » du PAPAFPA, dont le chef jouait de fait le rôle de directeur exécutif de la coopérative, ce qu'il est formellement devenu avec la prise d'autonomie de la CECAB.

193 Le Tableau 1520 résume les grandes fonctions assumées aux deux niveaux.

Tableau 20 : Les grandes fonctions des associations de base et de la coopérative

Associations des producteurs	CECAB
<ul style="list-style-type: none"> • Coordination des activités • Stimulation de la production 	<ul style="list-style-type: none"> • Représentation des associations de producteurs. • Coordination de l'ensemble des activités et du

<ul style="list-style-type: none"> • Organisation de la collecte • Paiement du cacao gomme aux planteurs • Transformation du cacao gomme (fermentation, séchage, triage), en assurant la traçabilité et le respect des normes biologique jusqu'à la vente • Vente du cacao sec à la coopérative 	<ul style="list-style-type: none"> respect du cahier des charges (référentiel bio-équitable). • Organisation du transport et gestion des tracteurs. • Achat du cacao sec après contrôle de qualité. • Opérations d'exportation jusqu'au chargement. • Fourniture de services : achat groupé de matériels et d'intrants, suivi des plantations via les équipes sociotechniques, contribution à l'équipement des associations, services sociaux (...).
---	---

(b) Les associations de producteurs

194 A la base, les planteurs sont regroupés en « **associations de producteurs** », ce qui leur confère une personnalité morale pleinement fonctionnelle sans les contraintes d'une *coopérative* stricto sensu. Une association regroupe en moyenne 50 planteurs. Ces associations sont constituées sur une base géographique (« roças²⁸ » ou « grappes » de « roças »). Elles sont cependant distinctes des « associations communautaires » chargées de la gestion locale au sein des « roças ». En plus de son bureau, chaque association est dotée d'un *Comité de gestion* et d'un *Conseil « fiscal »²⁹*. Le *Comité de gestion* se compose d'un gestionnaire et son adjoint (élus pour 2 ans), responsables des opérations techniques et financières liées au séchage et à la vente du cacao (paiement aux planteurs, règlement des salariés et des autres dépenses, bon entretien des équipements).

195 La répartition des fonctions est simple : le planteur livre le cacao frais à son association, qui fait la fermentation et le séchage. Le cacao sec est alors mis en sac marqué au nom du producteur et de l'association et livré à la CECAB, qui en assure le transport jusqu'à son siège, contrôle la qualité puis se charge de toutes les opérations d'exportation jusqu'à la mise à FOB. C'est la CECAB qui fixe les règles du jeu en matière de prix, avec un prix payé aux associations et un prix de rétrocession aux planteurs, suivant des modalités actuelles suivantes :

Tableau 21 : Modalités de financement des associations (Dobras/kg)

	2009/10	2012/13	Remarques
Prix du cacao sec	41 500	45 570	
Fonctionnement	1 000	1 000	Pour le fonctionnement courant de l'association
Fonds Infrastructure	1 000	750	Déposé sur un compte séparé à la BISTP et utilisé en cas de besoin
Fonds de réserve	1 000	750	Déposé sur un compte séparé à la BISTP et utilisé en cas de besoin
Prix de cession producteur	38 500	43 070	Dont 4 000 Dobras en « épargne », versés par la CECAB en fin d'année ³⁰ .

196 Ainsi, les associations de base reversent aux planteurs près de 95% de la valeur du cacao sec vendu à la CECAB. Leurs coûts d'exploitation et de gestion restent donc très mesurés. Les fonds de réserve et d'infrastructures ont été mis en place en 2008, pour répondre aux problèmes de gestion et à la fragilité financière de nombreuses associations. Le système a permis depuis de capitaliser environ 50 000 \$EU par an, soit 1 550 \$EU par association, ce qui leur permet de financer ou de cofinancer avec l'appui de la CECAB une partie de leurs équipements : clôture, séchoirs, balances, rouleaux de plastic, matériel de bureau, etc.. Certaines associations font même des bénéfices sur leur fonctionnement et se font des réserves qu'elles peuvent utiliser pour des projets communautaires³¹.

²⁸ Anciennes dépendances des plantations coloniales.

²⁹ En portugais « fiscal » renvoie à contrôle/surveillance.

³⁰ Epargne demandée par les élues femmes pour limiter le *gaspillage* de l'argent touché par les planteurs.

³¹ Tout le dispositif reste fondé sur une solidarité active entre les associations. Ainsi, le prix d'achat du cacao biologique est le même sur tout STP, quelle que soit la distance ou l'enclavement de l'association. A la différence du secteur conventionnel, la coopérative fait donc une péréquation des coûts de transport, ce dont profite notamment Principe.

197 La plupart des associations sont fonctionnelles et financent leurs coûts d'exploitation et de maintenance et (en partie) leurs équipements. Les budgets sociaux ou les équipes techniques restent du ressort de la CECAB. Le travail de structuration et de renforcement de ces associations a été soutenu jusqu'en 2011 par le PAPAFPA (soit environ durant 10 ans). Il est pris en charge désormais par la CECAB en interne, avec l'appui de KAOKA.

(c) La Coopérative d'Exportation de Cacao Biologique (CECAB)

198 La **gouvernance** de la CECAB repose sur 3 instances : L'*Assemblée Générale* (au minimum 2 réunions ordinaires par an), le *Conseil d'Administration*, composé de 11 élus (4 réunions par an), qui élisent un Président, un Secrétaire et un Conseiller, qui constituent le Cabinet exécutif (1 réunion par mois) et le *Conseil fiscal*, chargé de la surveillance des activités.

199 Au **plan technique**, les activités sont assumées par une *Direction opérationnelle* d'une douzaine de salariés (dont 2 à Principe), dirigée jusqu'en 2011 par le gérant/comptable de la coopérative et depuis 2012 par le Directeur exécutif, qui assume le pilotage de l'ensemble des opérations techniques et commerciales (jusqu'à la mise à FOB). Le gérant rend compte de ses activités au Comité exécutif 1 fois par mois.

200 La gestion de la CECAB repose aujourd'hui sur 3 comptes séparés :

- i. Le *compte central* (dit « *compte achat* »), pour les revenus issus de KAOKA, les dépenses de la direction et les frais annexes ;
- ii. Le *compte de fonctionnement*, pour les dépenses courantes liées au fonctionnement de la structure (carburant, maintenance des équipements, coût des équipes techniques, personnel permanent) ;
- iii. Le *compte de donation*, (environ 10% du chiffre d'affaires) dédié au développement structurel de l'organisation et aux actions sociales. Les comptes de fonctionnement et donation sont alimentés par des virements du compte achat.

201 Au total, en 2012, le chiffre d'affaires de la CECAB s'établissait à 1,5 millions de \$EU, dont environ 1.2 millions redistribués aux associations de base (80%). Celles-ci ont reversé aux planteurs environ 1,1 million de \$EU, soit 75% de la valeur FOB du cacao sec exporté. Ces taux de « redistribution » importants résultent d'une bonne maîtrise des coûts de coordination et de fonctionnement : moins de 10% pour l'ensemble du dispositif (en tenant compte du fonctionnement des associations).

(d) Un partenariat technique et commercial riche et durable

202 Les relations entre l'acheteur (KAOKA) et le vendeur (la CECAB) reposent sur un projet industriel conçu comme un partenariat de longue durée formalisé dans un **accord de partenariat** signé entre les deux acteurs à partir de 2005 et mis à jour en 2012 pour la période 2012-2016 dans la cadre d'une vision commune élaborée à l'horizon 2020.

203 Cet accord de partenariat n'est pas seulement un contrat d'exclusivité et de modalités de fixation des prix. Il fixe aussi les responsabilités et les engagements de chaque partie, de même que les normes à respecter pour la qualité du produit, le poids et la traçabilité des sacs. KAOKA s'engage notamment à fournir à ses frais les sacs export, à prendre en charge le contrôle du référentiel bio/équitable et à acheter tout la production de cacao bio issu du réseau CECAB. L'exclusivité d'achat est conçue comme une « *contrepartie* » de cet engagement. Le contrat précise aussi les modalités de fixation des prix, selon une grille de barèmes (assez complexe), qui tient compte à la fois de la valeur du cacao sec à la bourse de New York et de la prestation de la CECAB et des associations, dont les dotations sont fixées à l'avance, indépendamment de la valeur du cacao. KAOKA s'engage enfin à payer 150 USD la tonne pour financer les actions structurelles et sociales (en plus du prix payé selon

les règles précédentes)³² et à préfinancer les campagnes, suivant les prévisions de récolte. En outre KAOKA mobilise à se frais de l'expertise technique et oriente les itinéraires cultureux.

(e) Un appui stable du FIDA et du Gouvernement sur plus de dix ans

204 Ce partenariat n'aurait pu voir le jour et se développer sans l'appui du:

- i. FIDA qui a pris l'initiative de contacter KAOKA et de le mettre en relations avec les acteurs et responsables nationaux ;
- ii. FIDA et du Gouvernement qui ont pris le risque d'assumer une part importante des coûts de la phase pilote ;
- iii. FIDA et du Gouvernement qui ont accompagné et soutenu de façon continue ce partenariat.

205 Il faut souligner que la durée du PAPAFPA (12 ans) permise par le mécanisme de FLM a :

- i. Constitué un argument décisif dans les phases initiales pour motiver KAOKA à intervenir dans un contexte difficile et incertain ;
- ii. Permis une évolution pragmatique et consensuelle de la stratégie et évité ruptures et/ou à-coups.

(f) Pertinence et limites du modèle

206 Même si chacune des quatre coopératives est à un stade de développement distinct et évolue à un rythme propre, le « modèle » dégagé à partir de l'expérience de la CECAB semble pertinent lorsqu'il s'agit de filières « longues » qui visent un marché d'exportation, où le besoin d'organisation collective est fortement ressenti par les producteurs.

207 Il n'est pas anodin que ce modèle n'ait pas fonctionné dans le cadre de la pêche (COPAFRESCO a évolué vers un modèle du type micro-entreprise) où :

- i. Le marché visé est une niche sur le marché intérieur et donc la filière est beaucoup plus « courte » ;
- ii. Le besoin d'organisation collective est beaucoup moins ressenti par les pêcheurs.

B. Fonds d'Infrastructures Communautaires

208 Ce type d'instrument avait été développé dans le cadre du PNAPAF (1990-2000) sur un financement de l'AFD. La poursuite de ce partenariat avait été, un moment, envisagée dans le cadre du PAPAFPA, ce qui ne s'est pas concrétisé. Il a donc été réintroduit, sur ressources FIDA, à partir du second cycle (mais n'a pratiquement démarré qu'au début du cycle III).

209 Il se vérifie depuis que le FIC est un élément essentiel et indispensable du dispositif d'appui du PAPAFPA. Les acquis dans la structuration des associations de producteurs et les coopératives se sont en grande partie « cristallisés » autour de la réalisation de petites infrastructures et autres biens fixes. Ce type de réalisations nécessite une capacité technique spécialisée d'appui à la maîtrise d'ouvrage. Dans des contextes où les chantiers sont plus importants et où l'offre privée de services est plus développée, il peut être avantageux pour un projet de mobiliser ce type de compétences par un ou des appels à la concurrence. Ce n'est absolument pas le cas dans le contexte de l'appui au développement de la petite agriculture à São Tomé e Príncipe. Du point de vue du PAPAFPA, la création, en interne, d'une équipe technique spécialisée était donc inévitable. En outre cette internalisation ouvre des possibilités d'orientation, de contrôle et de réactivité beaucoup plus efficaces que celles permises dans le cadre d'une relation contractuelle avec un partenaire extérieur et donc de meilleures garanties de résultat. Ce sont d'ailleurs ces arguments qui ont conduit d'autres bailleurs à utiliser le FIC.

210 Le FIC est, à ce titre, un acquis capital pour le secteur du développement rural de São Tomé e Príncipe et donc un résultat de tout premier ordre du PAPAFPA. Il permet :

³² Le fond est géré par la CECAB, avec accord de KAOKA « pour éviter toute utilisation non conforme à l'objet de cette prime ».

- i. Avant tout d'accroître considérablement la « capacité d'absorption » du secteur rural et donc le volume d'investissements publics réellement réalisables dans ce secteur ; et
- ii. De garantir la pertinence des réalisations et leur qualité technique et de maîtriser leur coût ;
- iii. De réaliser une coordination effective et efficiente entre différentes sources de financement.

211 Son fonctionnement a bien sûr un coût incompressible qui peut être jugé d'un niveau relativement élevé comparé aux volumes d'investissement qu'il gère. Même s'il faut continuer à améliorer ces paramètres, ces faits doivent cependant être pris en compte et acceptés. L'expérience montre qu'il est dans certains cas impossible d'amener les bailleurs « utilisateurs » du FIC à contribuer à son fonctionnement. Cela doit également être considéré comme un fait.

212 Du point de vue du PAPAFPA, le FIC s'est révélé un outil indispensable qui a certainement permis d'améliorer l'efficacité mais aussi l'efficacité/coût du Programme dans son ensemble. Il a en outre constitué un outil déterminant pour agréger d'autres appuis autour de la stratégie du PAPAFPA.

213 Si la pertinence de pérenniser l'instrument du FIC au-delà de 2015 semble évidente, une réflexion approfondie paraît nécessaire sur sa possible évolution institutionnelle, inévitable du fait de l'achèvement du PAPAFPA.

C. Organisations paysannes

214 Le processus de réorganisation de l'espace rural déclenché par la réforme foncière des années 1990 à 2000 se poursuit. Globalement, l'ancienne organisation basée sur la logique d'une « roça » = une communauté = une association de résidents, continue de perdre du terrain. Les petits centres urbains secondaires connaissent une croissance démographique très forte. Des communautés se transfèrent des « roças » enclavées et d'altitude vers des zones plus basses situées le long des routes. Beaucoup d'agriculteurs résident en ville ou dans les villages. Il semble que la tendance soit à une substitution progressive du modèle antérieur basé sur une logique géographique de lieu de résidence par un modèle d'organisations rurales plus basées sur une logique professionnelle et par terroir et/ou filière. La situation est cependant loin d'être claire et tranchée et dans de nombreux cas les deux types d'associations coexistent et souvent les membres des organes dirigeants sont les mêmes.

215 L'évolution est beaucoup plus claire dans les zones d'intervention des quatre coopératives. Par contre hors de ces zones et surtout dans les zones du Sud de São Tomé qui n'ont que très peu d'opportunités d'accès au marché la logique de « roça » reste plus forte et on a le sentiment très net que le fossé se creuse entre les deux types de zones.

216 La FENAPA, construite à l'occasion de la réforme foncière sur une base de logique de « roça » tout à fait pertinente à cette époque, peine à trouver sa place et sa légitimité dans ce contexte changeant et incertain. Elle a entrepris de se réorganiser mais doit composer avec les deux « modèles » qui souvent génèrent des intérêts ou au moins des priorités contradictoires. Si elle a renouvelé ses organes (avec une accession à la présidence d'un producteur issu des zones Sud) elle n'a pas encore travaillé sur la mise à jour de sa plateforme de revendications syndicales.

D. **Suivi-évaluation et systèmes d'information**

A. Réponses aux besoins du Programme

217 Les indicateurs de résultats (premier niveau) reflètent de façon satisfaisante la stratégie du PAPAFPA pour les filières (cacao, café et poivre). Ceux relatifs à la pêche artisanale ne reflètent pas de façon satisfaisante le volet relatif aux embarcations et ateliers de construction et en général, les cibles, prévisions annuelles et réalisations effectives semblent trop souvent incohérentes. Ceux relatifs au volet cultures alimentaires traduisent l'indéfinition qui persiste sur ce volet. Ils ne traduisent pas l'intégration des cultures alimentaires au sein des exploitations engagées dans les filières d'exportation. Les indicateurs de surfaces brutes ne sont pas pertinents et le comptage des visites de terrain n'a pas sa place à ce niveau. Le FIC étant par définition un instrument de réponse à la demande, il ne paraît pas approprié de définir de cibles par type d'infrastructures. Le choix d'utiliser un indicateur global pour dénombrer les bénéficiaires du FIC pose de nombreuses questions et ne

produit pas une information interprétable directement. Les indicateurs retenus pour le suivi de la FENAPA sont nombreux et contiennent contrairement aux autres volets certains indicateurs de second niveau.

218 L'organisation de la collecte des données sur les résultats (premier niveau) est fonctionnelle. La qualité des informations recueillies par les équipes/responsables techniques reste inégale. Le manque de capacités (interne et marché local) de développement de bases de données simples mais utilisables a constitué une contrainte insurmontable pour l'évaluation des effets et de l'impact. Les quelques données collectées et saisies sont de fait inutilisables.

219 Le PAPAFPA remplit ses obligations en matière de suivi-évaluation vis-à-vis du FIDA et du Gouvernement. Le coût annuel du dispositif (hors achats d'équipements) représente de l'ordre de 5% du montant total d'activité du Programme ce qui est loin d'être négligeable mais est inévitable compte tenu de la petite taille du PAPAFPA.

220 Au-delà, le dispositif de suivi-évaluation est utilisé pour améliorer le pilotage à court terme du Programme. Un outil de suivi/contrôle des activités et des réalisations physiques a été mis en place et permet des ajustements rapides. Le même type d'outil n'a pas encore été mis au point pour relier ces activités et réalisations physiques au suivi-budgétaire.

B. Systèmes d'information interne des coopératives et « plans d'affaires »

221 Dans le contexte d'une entreprise, qu'elle soit ou non de type coopératif, la fonction de suivi-évaluation correspond en grande partie à celle de système interne d'information. Le transfert d'une partie des responsabilités de S&E aux coopératives entamé par le PAPAFPA a été conçu de manière à appuyer les coopératives à progressivement construire leur propre « système interne d'information d'entreprise ». En particulier les premières étapes visent :

- i. Le suivi des quantités traitées au niveau de la coopérative et des associations ;
- ii. Le fichier des membres ;
- iii. L'inventaire des plantations ;
- iv. Le suivi des pratiques culturales réalisées avec l'appui de la coopérative (replantations, re-densifications, campagnes de taille, fourniture de plants, etc.) ;
- v. Stocks et inventaires ;
- vi. Et bien sûr comptabilité générale.

222 Ces éléments alimentent la préparation de « plans d'affaires » qui permettent la définition de « tableaux de bord ». En 2013, le PAPAFPA a entrepris d'appuyer chacune des quatre coopératives (CECAB, CECAQ 11, CEPIBA et CECAFEB) à se doter de ce type d'instrument. Les premières versions des plans d'affaires (sauf pour CECAB qui dispose déjà d'un instrument similaire établi avec l'appui de KAOKA) devraient être finalisées et validées par les coopératives à la fin du premier semestre 2013.

223 Comme pour le suivi-évaluation « projet », ces systèmes d'information demandent le développement de bases de données simples, adaptées et suffisamment flexibles pour pouvoir évoluer et se perfectionner « en phase » avec le rythme de « professionnalisation » de chaque coopérative. Les quelques outils disponibles actuellement ont été développés de façon ponctuelle et/ou par des appuis extérieurs alors qu'il existe dans ce domaine un véritable besoin (et donc marché) à long terme.

C. Connaissance des paramètres « réels » de l'économie des ménages cibles

224 Les coopératives, pour ajuster leurs stratégies techniques, d'investissement et de fidélisation de leurs membres ainsi que le PAPAFPA actuellement et la future intervention du FIDA par la suite,

nécessitent des informations fiables et précises sur les paramètres réels de l'économie familiale de leurs membres (ou cibles). Il s'agit là pour les coopératives d'un besoin durable.

225 La preuve a été faite, en 1999-2000 que ces données ne peuvent être obtenues par des enquêtes qui automatiquement recueillent des éléments déclaratifs biaisés en particulier par omissions ou sous-estimation de certains postes par les personnes enquêtées (cas notamment des revenus procurés par les cultures alimentaires et des dépenses consacrées à l'alimentation).

226 Par contre la méthodologie de « suivis de flux de caisse sur des ménages de référence » est de nature à permettre d'obtenir le type et la qualité d'information souhaitée.

E. Principales leçon tirées

A. Relatives aux aspects de stratégie de développement

227 Comme cela a été le cas au cours des trente dernières années, les domaines d'application des appuis du FIDA (et les outils, modèles et méthodes utilisés) doivent **continuer à s'adapter à l'évolution à long terme du secteur rural** du pays et en particulier de la petite agriculture familiale marquée par, schématiquement :

- i. 1990-2000 : la distribution des terres ;
- ii. 2000-2010 : une phase de stabilisation des ménages bénéficiaires (relocalisation, habitat individuel) ;
- iii. 2010-2020 : l'émergence d'une nouvelle génération de paysans (professionnalisation, investissement, production commerciale).

228 Cette « continuité évolutive » des appuis du FIDA lui a permis de jouer un rôle central et d'obtenir un impact positif déterminant dans la réduction de la pauvreté des populations rurales, chaque fois qu'il a pu compter sur des partenariats solides et efficaces et/ou contribuer à les faire émerger. Les impacts positifs ont été particulièrement nets dans l'organisation du monde rural, et l'habitat rural (1990-2000), et la filière cacao-bio puis l'appui à la maîtrise d'ouvrage (FIC) dans les années 2000. Par contre les appuis dans le domaine de la microfinance n'ont pas débouché et les résultats sont mitigés dans le domaine de la pêche artisanale.

229. Le mécanisme de FLM s'est révélé particulièrement adapté et performant :

- Les réorientations stratégiques ont pu être faites sans problèmes au cours des revues inter-cycles ;
- Les activités n'ont pas connu d'interruption (qui auraient par exemple pu provenir de délais d'entrée en vigueur de nouveaux financements) ;
- Les coûts d'équipement de la structure projet ont été limités ;
- Les ressources humaines du projet ont pu être « qualitativement » développées .

Par contre, le dispositif de déclencheurs inter-cycles, défini par le FIDA pour les FLM, ne s'est pas révélé très pertinent/opérationnel et aurait dû faire l'objet d'une révision en profondeur.

230 Du fait des caractéristiques du pays, **aucun ménage (même les plus pauvres en milieu rural) ne peut assurer sa sécurité alimentaire sans disposer de revenus monétaires substantiels**. Des possibilités réelles de sortie de la pauvreté sont en train d'apparaître dans le cadre de la filière cacao bio et semblent probables à moyen terme dans la filière poivre et l'autre filière cacao appuyée et envisageables à plus long terme dans le cas du café. Par contre aucune opportunité de ce type n'est encore identifiée pour les zones du Sud de l'île de São Tomé.

231 Le développement de la petite agriculture par la recherche et **la conquête de marchés de niches à l'exportation est faisable et pertinente** dans le contexte du pays. Chaque filière demande cependant :

- i. 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 locales³³ et à l'exportation);
- ii. Des partenariats techniques et commerciaux internationaux stables et de qualité.

232 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.**

233 **Un modèle de développement performant adapté aux filières d'exportation** (associations de producteurs regroupées en une coopérative articulé avec un partenaire technique et commercial extérieur) **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 doit se poursuivre pour accompagner les coopératives et les producteurs dans les étapes suivantes de leur développement.**

234 **Le modèle « cacao-bio » ne paraît par contre pas adapté pour valoriser les quelques opportunités offertes identifiables sur le marché interne** (voir trajectoire COPAFRESCO et cas du maraichage et des cultures alimentaires).

235 Le développement de plusieurs filières d'exportation de produits issus de l'agriculture familiale est de nature à créer progressivement des besoins/demandes pour des services (et ou des infrastructures) de types similaires et à ouvrir sans doute certaines possibilités de mutualisation ou de mise en commun.

B. Relatives aux aspects de mise en œuvre

236 **La construction et le développement d'une capacité opérationnelle de mise en œuvre est un processus long qui doit être internalisé au sein du Projet.** En effet, compte tenu de la petite taille du pays, ce type de capacité n'est pas mobilisable par des procédures de marchés ou de recrutements ponctuels.

237 **Très progressivement, dans le cadre de partenariats de gré à gré avec le Projet, les coopératives d'exportation devraient pouvoir assumer, dans leurs domaines, une partie croissante de cette mise en œuvre.**

238 Aujourd'hui les services de l'UGP (Direction, SAF, S&E, FIC) constituent de ce point de vue des acquis stratégiques à préserver et à consolider dans la perspective d'interventions futures du FIDA, mais aussi, comme cela est déjà le cas (AFD sur la composante café et l'assistance technique et BAfD dans le cadre du FIC et aussi GEF) d'autres bailleurs de fonds, en appui à la petite agriculture. Ils constituent pour les bénéficiaires et l'Etat des éléments clé de la durabilité des acquis des interventions du FIDA.

239 **Cet élargissement à d'autres bailleurs est positif mais n'est envisageable (AFD, GEF, BAD, etc.) que si ceux-ci ont la garantie, sur la durée, non seulement de la qualité générale des « prestations » rendues par ces services mais aussi d'un ensemble cohérent et stable de lignes stratégiques. Organiser et mettre à disposition ces deux types de garanties est de l'intérêt du pays mais aussi du FIDA.**

240 **Les coûts encourus pour disposer de cette capacité nécessaire de mise en œuvre sont significatifs et représentent une part plus importante des coûts totaux** que dans des pays où des tailles plus importantes d'actions sont possibles. En outre pour les mêmes raisons, certains seuils administratifs en vigueur au sein du FIDA, sont de nature à limiter, dans des petits pays, les réalisations et l'impact des interventions appuyées par le Fonds.

³³ Problème particulièrement aigu pour l'île de Principe.

IV. RECOMMANDATIONS

A. Stratégie générale du Programme

241 Le FIDA a manifesté son ouverture à poursuivre l'appui à l'agriculture familiale de São Tomé e Príncipe. Une note conceptuelle devrait être soumise dans ce sens au Comité d'Orientation Stratégique (OSC) du FIDA à la fin du premier semestre 2013. Ce nouveau programme se situerait dans le prolongement des interventions passées (PNAPAF dans les années 1990) et en cours (PAPAFPA depuis le début des années 2000) du Fonds. Les deux dernières années d'activité du PAPAFPA doivent à la fois être valorisées pour poursuivre et capitaliser les stratégies en cours mais aussi préparer la transition vers cette nouvelle opération qui si elle s'inscrit dans une logique de continuité pourra faire appel à des domaines et/ou des modes d'intervention nouveaux cohérents avec l'évolution du secteur rural du pays et de l'insertion des groupes cibles du FIDA dans cette dynamique.

242 De ce fait le PAPAFPA poursuivra la promotion et la consolidation du modèle basé sur un partenariat équitable et mutuellement profitable entre :

- i. Des petits agriculteurs organisés en associations regroupées au sein d'une coopérative ;
- ii. Une entreprise privée, professionnelle du marché de niche visé et qui joue un rôle de partenaire commercial mais aussi technique.

243 Simultanément les domaines d'application des appuis du PAPAFPA et certaines méthodes devront évoluer pour accompagner la progression de ces partenariats. Ces évolutions porteront principalement sur :

- i. La responsabilisation et l'autonomisation des quatre coopératives qui devra être progressive selon un rythme et un calendrier actifs et volontaires mais adaptés à chaque cas ;
- ii. L'amorce du développement de types d'appuis nouveaux en réponse à des besoins communs/transversaux identifiés par ces coopératives.

En outre, le programme poursuivra et consolidera les actions déjà engagées dans le domaine de la pêche et de l'appui institutionnel à la FENAPA.

244 Enfin, les savoir-faire et l'expérience accumulée en matière d'appui à la maîtrise d'ouvrage (FIC), d'administration et gestion et de suivi-évaluation sont des acquis essentiels qui devront continuer à être consolidés jusqu'à l'achèvement du PAPAFPA en vue de leur valorisation dans le cadre du possible futur projet.

245 La typologie des planteurs en trois groupes (A, B, C) introduite par la CECAB est pertinente et fonctionnelle et devra être introduite sur l'ensemble des filières. Il est cependant nécessaire de faire le point sur les parts respectives de femmes, de femmes chef de famille et également de jeunes ménages, au sein de chaque type et d'adapter les appuis du PAPAFPA pour appuyer de façon plus importante ces groupes vulnérables.

B. Additionnalité des activités financées sur ressources GEF

246 Les financements GEF accordés dans le cadre de Projets ou Programmes financés par le FIDA n'ont pas vocation à créer un projet à part, un sous-projet ou même une composante. Leur but est d'être additionnels au financement principal et, dans chaque activité menée par le Projet auquel le financement GEF est adossé, de permettre et promouvoir des stratégies, des méthodes et des techniques allant dans le sens d'une gestion durable et « vertueuse » des ressources naturelles (Composante 2 du financement GEF). En outre ces financements portent pour une part limitée sur des actions d'appui institutionnel aux instances et structures liés à la gestion des ressources naturelles (composante 1) et sur des coûts d'administration et d'information/S&E (composante 3).

247 Le PAPAFPA devra mettre en œuvre le financement GEF dans cet esprit. A l'exception de la composante 1 du financement GEF qui sera mise en œuvre par les institutions nationales compétentes, les activités appuyées par le GEF devront s'insérer dans et/ou compléter les activités déjà prévues dans le cadre du PAPAFPA.

C. Filières et coopératives

A. Axes communs d'intervention à court, moyen et/ou long terme

(a) Prolongation d'axes et de modalités d'appui existants

248 Un certain nombre d'axes se situent donc dans une logique de poursuite des appuis existant actuellement.

249 En premier lieu l'appui à des stratégies volontaristes de rénovation et re-densification des plantations et d'extension des celles-ci (poivre) sera poursuivi et si possible intensifié par l'appui :

- i. Aux pépinières coopératives et/ou privées (quantité et qualité des plants produits) ;
- ii. au recours chaque fois que cela est pertinent aux techniques de greffage (en pépinière ou sur pied anciens) ; et
- iii. A la mise en place des nouvelles plantations, ciblé cette fois ci seulement sur les familles les plus vulnérables et en particulier les femmes chef de famille.

250 Ce dernier type d'appui pourra s'inscrire au sein des stratégies de fidélisation de ces planteurs (les plus enclins à vendre leur production cash/bord champ aux acheteurs autres que les coopératives) et les encourageront et aideront à passer des types C à B (le nombre et la part de planteurs ainsi appuyés progressant d'un type à l'autre constituera l'indicateur de second niveau de cette action). Ces appuis du PAPAFPA devront être dispensés de manière à contribuer au renforcement de la cohésion sociale et de l'entraide au sein des associations de producteurs et des coopératives.

251 Le PAPAFPA poursuivra l'appui/incitation à la mise en œuvre de pratiques culturales améliorées (tailles, techniques de plantation, ombrage, fertilisation organique et/ou certifiée bio, cultures intercalaires ou associées raisonnées, prophylaxie, récoltes sanitaires et lutte biologique, etc.) et stratégies d'amélioration/sélection du matériel végétal performant issu des ressources génétiques déjà présentes dans le pays (mise en place de méthode d'identification/suivi des meilleurs pieds, parcs « à bois », etc.). Comme dans le cas précédent le programme pourra financer des appuis directs mis en œuvre par les associations ou les coopératives et visant les plus vulnérables.

252 Le PAPAFPA appuiera chaque filière/coopérative à se doter et bénéficier d'un réseau durable (et forcément international du fait de la petite taille du pays) de partenaires techniques (producteurs à producteurs, experts de référence. Cela a déjà été amorcé avec des coopératives mexicaines pour le café et avec des producteurs malgaches pour le poivre et avec un expert de référence pour le cacao-biologique).

253 Le PAPAFPA finalisera le transfert à chaque coopérative (selon un calendrier élaboré poste par poste pour chaque coopérative) de la gestion de l'ensemble des appuis du programme.

(b) Nouvelles modalités et autres types d'appui

254 Le PAPAFPA a déjà amorcé un certain nombre d'appuis répondant à des besoins communs de l'ensemble des coopératives qui semblent de nature à être développé dans un cadre collaboratif entre les différentes coopératives :

- i. L'amélioration et le maintien de la qualité des produits (mesures d'humidité et séchage notamment, contrôle sanitaires, certifications bio ou commerce équitable, etc.) ;
- ii. L'évaluation et la sélection du matériel végétal ;

- iii. Le développement de stratégies de « fidélisation » des planteurs (en liaison avec les stratégies commerciales, de préfinancement, de modalités de paiement mais aussi d'autres axes économiques et sociaux) ;
- iv. Le renforcement de l'autonomie et du « professionnalisme » des coopératives en matière de prévision, planification, gestion technique, opérationnelle, administrative, juridique, commerciale et financière ;
- v. L'appui à l'élaboration et à la mise à jour de plans d'affaire,
- vi. L'appui au développement et à l'utilisation de bases de données fonctionnelles sur les producteurs/membres, les vergers et les productions et à informatisation de la comptabilité générale,
- vii. L'appui à la conception des stratégies commerciales et leur négociation ;
- viii. La réduction des coûts de certains services (par exemple certifications, formations, audits, achats de sacs et autres intrants spécialisés, etc.) par la mutualisation ou la recherche concertée entre les coopératives de solutions alternatives ;
- ix. L'articulation des cultures alimentaires et de l'élevage dans les systèmes d'exploitation familiale des planteurs.

255 Alors que les appuis de la section précédente peuvent parfaitement être gérés au travers d'une convention entre d'une part le PAPAFPA et d'autre part la coopérative et son partenaire technique et commercial, il paraîtrait opportun d'organiser ce second type d'appuis dans une logique de centre de services ou de « pool » commun de réflexion et/ou de ressources.

256 Les deux dernières années du PAPAFPA seraient utilisées, tout en poursuivant les actions déjà amorcées, pour approfondir la réflexion et acquérir une expérience pratique sur le potentiel réel de « mutualisation » dans chaque domaine (y compris dans d'autres domaines qui pourraient surgir en cour de route) et sur les formes les plus adaptées pour organiser et mettre en œuvre cette « mutualisation ». Ce processus devrait alimenter la préparation de la nouvelle intervention du FIDA, l'appui à cette « mutualisation » pouvant en être un élément essentiel.

257 Les actions déjà amorcées et qui seront entreprises dans ces différents domaines constitueront des tests ou pilotes qui devront être analysés et exploités. Il s'agit notamment :

- i. Des appuis aux systèmes internes d'information (fichiers planteurs, inventaires des parcelles, enregistrement et suivi des flux physiques) ;
- ii. Comptabilité générale et analytique ;
- iii. Elaboration, mise à jour et utilisation des plans d'affaires ;
- iv. Elevage et cultures alimentaires au sein des systèmes d'exploitation des planteurs ;
- v. Autres activités économiques complémentaires et contribuant à une gestion durable des ressources naturelles (sur financement GEF).

258 En particulier, dans ce cadre, jusqu'à son achèvement en mars 2015, le PAPAFPA, pourrait appuyer (sous conditions de ressources et de l'identification d'opérateurs aptes et volontaires pour mener ces tests, (tels que : coopératives, associations, ONGs) un petit nombre d'actions pilotes permettant de concevoir des systèmes de production orientés vers la demande nationale et susceptibles de fournir des opportunités économiques à de nouvelles zones (type Caué) ou de compléter celles offertes aux zones actuelles d'intervention (type Monte Café). Pour des raisons logistiques et d'économie d'échelle, ces pilotes seront menés sur la zone de Monte Café. Ils pourraient porter sur :

- i. Un système d'élevage porcin familial amélioré destiné à fournir à moyen terme de la viande de qualité au marché urbain (ces élevages pourront être combinés avec un ou plusieurs tests de production de biogaz) ;
- ii. Un système d'élevage familial amélioré de volailles de qualité destiné à fournir à court ou moyen terme de la viande de qualité au marché urbain ;
- iii. Des systèmes raisonnés associant cultures vivrières au sein des parcelles de café (et éventuellement ce cacao) ;

- iv. Des tests en 2014 de production de pomme de terre à partir de semences de qualité importées avec la perspective de tenter d'étendre, à moyen terme, les zones de cultures ;
- v. L'introduction et le test de systèmes de goutte à goutte (goutteurs et microtubes, kits de 20 à 100 m²).

259 Le volet « cultures alimentaires » existant actuellement sera réorienté pour rentrer dans ce cadre.

B. Spécificités par filière

260 Concernant le cacao biologique (Coopérative CECAB) :

- i. Poursuivre l'appui à la redensification et à la rénovation de la cacaoyère en prenant en charge les appuis aux communautés membres de la CECAB et situées dans les zones d'intervention du volet GEF (liste définie dans l'annexe 4 du document de projet GEF);
- ii. Poursuivre l'appui à la redensification et à la rénovation de la cacaoyère en prenant en charge les appuis aux ménages les plus vulnérables et notamment les femmes chef de famille (passage du type C au type B ou A);
- iii. Permettre à la CECAB de répondre à la demande de nouvelles communautés qui ont formellement manifesté leur intérêt à rejoindre la coopérative. Sur 2013-2015, le PAPAFPA pourrait appuyer la prise en charge de 3 ou 4 nouvelles communautés selon les modalités et les montants déjà testées et pratiquées par le Programme ;
- iv. Appuyer la CECAB à rénover un petit bâtiment situé à São Tomé qui lui serait cédé par l'Etat pour y installer ses bureaux en remplacement de ceux actuellement utilisés, vétustes et loués ;
- v. Appuyer la CECAB dans sa démarche d'évaluation et sélection de matériel végétal et partager la méthode et les leçons tirées avec les autres coopératives.

261 Concernant le « cacao de qualité » (coopérative CECAQ-11) :

- i. Développer le plus rapidement possible les informations de base sur l'état des vergers et le sociétariat de la coopérative (en cours mais à accélérer et approfondir de toute urgence) ;
- ii. Poursuivre et intensifier la mise en œuvre du programme de replantation, re-densification et greffage ;
- iii. Se doter d'une équipe technique structurée à partir de juin 2013 ;
- iv. Obtenir la certification-bio pour l'ensemble de sa zone ;
- v. Renforcer le partenariat commercial actuel notamment pour améliorer les prix aux producteurs, l'organisation de la collecte et les possibilités de préfinancement ;
- vi. Développer sur ces bases des stratégies de fidélisation des planteurs dont certaines demanderont une implication plus importante du/des partenaire/s commerciaux de la coopérative.

262 Concernant la filière poivre (Coopérative CEPIBA) :

- i. Miser dans le court terme (2013-2015) sur le développement d'un noyau de base de « moyens » producteurs réellement professionnels (il s'agit toujours de petits producteurs mais ce terme est utilisé par opposition à des ménages possédant seulement quelques pieds) et seulement dans un second temps (une fois la viabilité de la coopérative assurée par le noyau initial) redéployer des stratégies permettant de stimuler une production plus atomisée vers des ménages aux activités plus diversifiées. Cela devrait permettre de mieux maîtriser les coûts d'encadrement et de transport ;
- ii. Poursuivre la mise en œuvre du programme de replantation, y compris en incluant des appuis plus directs à des ménages vulnérables (dans le cadre de leur fidélisation) ;
- iii. Ralentir la mise en place des infrastructures de traitement en définissant un seuil de production minimum et réaliste permettant des coûts de fonctionnement par kilo traité acceptables ;

- iv. Introduire à titre de pilote dès la saison sèche 2013 (juin à septembre) des kits micro-tubes (technologie indienne) pour l'irrigation des pépinières et des nouvelles plantations (pour éviter les mortalités importantes constatées les années précédentes) ;
- v. Introduire un mécanisme d'incitation aux bonnes pratiques de plantation (2 lianes par tuteur trous de 40x40x40 cm et surtout apport de fumure organique) lié par exemple aux quantités de poivre canalisées par le planteur au travers de la coopérative les années précédentes ;
- vi. Réviser la stratégie commerciale en différant ou limitant les objectifs d'exportation (arbitrage avec la mise sur le marché national) et en visant une meilleure valorisation de ces dernières en accord avec le partenaire commercial (Hom&Ter) ou d'autres partenaires éventuels ;
- vii. Faire un suivi rapproché des contenus et des modalités du partenariat entre le PAPAFPA et Hom&Ter/AgriSud.

263 Concernant la filière café (coopérative CECAFEB) :

- i. Un accent particulier devra être mis sur la mise en œuvre du programme de replantation ;
- ii. La lutte biologique contre le scolyte qui devra être organisée à l'échelle de chaque micro-bassin de production et de manière collective et obligatoire ;
- iii. Une révision de la stratégie d'ensemble avec une possible prise en charge de la zone actuellement concédée à une entreprise libyenne si cette dernière venait à formaliser son retrait, mais aussi les possibilités de miser sur des systèmes d'exploitation plus diversifiés permettant une spécialisation plus graduelle et raisonnée des planteurs ;
- iv. Un suivi rapproché des accords commerciaux et de partenariat passés avec Malongo (visant éventuellement à une recherche de partenaires alternatifs) et la mise en œuvre de la stratégie visant le marché national.

264 Sur le plan gestion de cette dernière coopérative, la réflexion sur le plan d'affaires sont plus avancées. Elles ont permis d'identifier des « cibles » prioritaires en matière de renforcement de la capacité de gestion :

- i. Le contrôle des différents flux physiques de café aux différents maillons³⁴, avec la nécessité à terme d'une gestion des flux à l'échelle des séchoirs ;
- ii. Le suivi du carburant et de l'utilisation des moyens de transport³⁵ ;
- iii. Le système d'achat des cerises, qui doit être mieux organisé en fonction des quantités de café disponibles au sein des différentes associations ;
- iv. Le contrôle des flux financiers, au niveau des comptes et des caisses.

265 Il s'agit bien sûr de thèmes communs à toutes les coopératives sur lesquels le PAPAFPA devra tenter d'organiser une mise en commun d'expériences entre coopératives, le développement d'outils utilisables par toutes (fiches papiers fichiers informatiques, procédures), l'évaluation conjointe des premières versions de ces outils et leur perfectionnement.

C. Pêche artisanale

266 Pour les deux années restantes du projet, les orientations pour la filière « pêche artisanale » consistent essentiellement à

- i. Finaliser les réalisations déjà entreprises (installation du premier lot de DCP ; fourniture du second lot de « praos », mise en fonctionnement des deux ateliers de construction de « praos ») ;
- ii. Assurer leur durabilité (cogestion des DCP, exploitation des « praos » et gestion durable des deux ateliers).

267 Les indicateurs de résultat devront être ajustés en conséquence.

³⁴ Les flux entre les associations (au point d'achat des cerises) et le Centre de Traitement Humide (CTH) de Bem Posta et les flux entre le CTH et les séchoirs de Novo Destino ou de Rio Lima.

³⁵ C'est une recommandation de l'audit réalisé en 2011.

268 MARAPA devra se concentrer sur ces seules activités (réalisation et capitalisation). MARAPA devra améliorer son efficacité de façon significative :

- i. Les deux animateurs devront être mieux orientés, appuyés et suivis par le technicien principal qui devra s'impliquer en priorité non plus sur les aspects administratifs et logistiques mais sur la mise en œuvre
- ii. Les dirigeants de MARAPA devront aussi s'impliquer davantage et garantir la réalisation des décisions stratégiques et des activités dans les délais et avec un niveau de qualité suffisant.

269 Le système de suivi et de cogestion des DCP devra être défini à l'occasion de l'installation du premier lot de 15 DCP. Il devra être rigoureusement mis en place et observé. En fonction de la qualité de ces premiers résultats, la pertinence, pour le PAPAFPA, d'appuyer l'installation d'un second lot de DCP sera réexaminée.

270 Une trentaine de praos motorisés ont déjà été construits et remis à des bénéficiaires, selon un système de crédit bonifié ; une quarantaine supplémentaire devrait l'être d'ici la fin de l'année 2013. Là aussi, la qualité des résultats obtenus par MARAPA (ciblage des bénéficiaires, rigueur dans le recouvrement des crédits, appui à l'exploitation et à la maintenance) conditionnera l'appui du PAPAFPA au financement de nouvelles embarcations. Le PAPAFPA devra définir, en consultation avec MARAPA, le devenir, avant l'issue du Programme, du fonds créé par les recouvrements de crédit.

271 Les deux ateliers de fabrication de « praos » ne seront pas gérés par MARAPA. Ils devront être confiés à de petits opérateurs privés.

D. Fonds d'Infrastructures Communautaires

272 Le FIC continuera à fonctionner selon les modalités actuelles jusqu'à l'achèvement du PAPAFPA. Il devra continuer à se perfectionner et à améliorer son efficacité en termes de coûts. Il pourra rechercher et entreprendre de nouveaux partenariats. Au cours du premier trimestre 2014, dans le contexte de la prochaine mission de supervision du PAPAFPA, une évaluation/capitalisation des réalisations appuyées par le FIC sera réalisée. Elle devra notamment comprendre une analyse de l'état de fonctionnalité, entretien, durabilité et appropriation (sociale et juridique) des biens fixes créés.

273 Au-delà de la date d'achèvement du PAPAFPA, il apparaît justifié, compte tenu de la petite taille du pays, que l'Etat puisse compter durablement, pour le développement du secteur rural du pays, et en particulier l'appui à l'agriculture familiale, sur une structure unique spécialisée dans d'appui à la maîtrise d'ouvrage dans les secteurs du génie rural et de la construction. Aujourd'hui, ce rôle est, de fait, assumé par le FIC, équipe technique logée à l'intérieur du PAPFPA.

274 Une étude sera réalisée en 2013 pour dégager les différents scénarii institutionnels et montages juridiques envisageables à partir de 2015 et les perspectives réalistes de viabilité économique durable correspondant à chacun d'entre eux. Cette étude devra, en consultation, avec les acteurs principaux actifs dans le développement de la petite agriculture/élevage (Gouvernement, organisations professionnelles, bailleurs de fonds, acteurs économiques, etc.) dégager et analyser les arguments à utiliser pour orienter les décisions à prendre. Cette étude sera utilisée comme source d'information pour la conception de la nouvelle intervention du FIDA. La possibilité pour le PAPAFPA, d'appuyer, à partir de 2014, la transition vers le nouveau modèle adopté, pourra être envisagée.

E. FENAPA

275 Le programme pourra se limiter à honorer les engagements déjà pris en matière d'appui à la FENAPA. La FENAPA devrait mettre à jour rapidement son « agenda de revendications » (ou plateforme syndicale) et se doter d'un nouveau plan d'action. Sur la base de ce nouveau plan d'action de la FENAPA, de nouvelles discussions devront être menées qui pourront déboucher sur des volumes d'appui très limités de manière à rester compatibles avec la capacité réelle de mise en œuvre de la

Fédération. Les organes de la FENAPA continueront à être associés aux activités du Programme (échanges, réflexions, manifestations, etc.). Dans les années qui viennent, il sera nécessaire de revoir de façon fondamentale le modèle de la représentation du monde rural (et notamment des petits paysans) pour déboucher sur une organisation (ou réforme de la FENAPA) plus en phase avec l'évolution de celui-ci et plus efficace. Parallèlement à la révision de ce modèle, les discussions/réflexions devront déboucher sur un dispositif permettant de doter l'organisation choisie de ressources financières substantielles et stables (« contributions volontaires obligatoires », taxes parafiscales, etc.).

F. Suivi évaluation et systèmes d'information interne des coopératives

276 La stratégie de Programme en matière de suivi-évaluation pour 2013-2015 doit :

- i. Etre conçue dans une logique de long terme prenant en compte les besoins liés au financement GEF et ceux de la future intervention du FIDA dans le pays ;
- ii. Etre cohérente et complémentaire avec la stratégie (fin PAPAFPA puis nouveau projet) portant sur l'appui à la construction des systèmes internes d'information (et contrôle de gestion) des coopératives.

277 L'élément central de cette complémentarité sera un investissement substantiel progressif et durable dans le développement d'une capacité d'organisation et de gestion des données (développement de petites bases de données simples) interne au Programme.

278 La cellule de suivi-évaluation tout en continuant à se perfectionner devra améliorer son efficacité en termes de coût. Dans un premier temps (2013) :

- i. La cellule de S&E existante devra répondre aux besoins liés au financement GEF ;
- ii. Le recrutement de technicien de suivi-évaluation prévu sur financement GEF devra être réalisé le plus rapidement possible sur des termes de référence, de nature à permettre une réelle additionnalité par rapport à l'équipe existante, et donc centrés sur des compétences de développement de bases de données simples (ACCESS) mises au service de l'ensemble du PAPAFPA.
- iii. Le personnel actuel de la cellule devra bénéficier de formations supplémentaires en gestion et utilisation de base de données (ACCESS plus tableaux croisés dynamiques EXCEL) ; cette formation devra être partagée avec des personnes liées aux coopératives (gestionnaires notamment ou responsables techniques de celles-ci).

279 En 2014, en fonction des options envisagées pour la future intervention du FIDA, cet investissement dans la gestion de données sera intensifié (poursuite des formations, perfectionnements et recyclage, recrutement d'une personne additionnelle éventuellement).

280 En outre, la cellule de S&E appuiera les coopératives à définir leurs besoins en information liés au S&E et/ou à leurs besoins propres et à élaborer des outils/fiches de collecte de ces données, y compris l'impact des investissements réalisés grâce aux primes du commerce équitable.

281 Le second axe sera l'introduction de la méthode de « suivi de ménages de référence » (non statistiquement représentatifs mais illustratifs de la diversité). L'ambition sera de parvenir à la conception d'un outil pertinent et fonctionnel et relativement « mûr » et stable vers la fin du PAPAFPA. Pour cela, les premiers « tests » seront lancés dès le second semestre 2013 de manière à permettre un suivi au jour le jour des paramètres techniques et économiques sur une année. Ces ménages/exploitations seront choisis, en collaboration avec les coopératives, parmi des volontaires, capables de remplir les informations de façon autonome, au sein de chaque filière (y compris opérations pilotes).

282 Parallèlement la cellule de S&E devra :

- i. Continuer à accroître sa maîtrise des outils et méthodes spécifiques au FIDA (SYGRI) ;

- ii. Restructurer (intégrité référentielle) les bases de données actuellement inexploitable et finaliser leur traitement et consolider/combiner les données des différentes enquêtes, y compris les enquêtes d'impact sur les conditions socio-économiques des familles bénéficiaires du PAPAFPA et l'enquête sur la situation des femmes ;
- iii. Répéter en fin du second semestre 2014 l'enquête d'impact sur les conditions socio-économiques des familles bénéficiaires du PAPAFPA, et l'enquête sur la situation des femmes auprès des mêmes ménages dans le cadre de la préparation du rapport d'achèvement du programme ;
- iv. Mener une enquête de référence assez approfondie (y compris indicateurs de niveau 3 du SYGRI et aspects de genre) au cours du second semestre 2014. Elle devra à la fois servir à illustrer la situation au terme de PAPAFPA et servir de base de référence pour le futur projet. Elle sera répétée à la mi-parcours du nouveau projet sur un échantillon différent afin d'être représentatif de la situation dans la zone cible à mi-parcours ;
- v. Organiser avec les coopératives des actions d'information-communication visant à vulgariser les résultats des différentes enquêtes auprès des bénéficiaires et autres parties prenantes ;
- vi. Opérationnaliser l'outil visuel de suivi des indicateurs physiques et des réalisations financières mis en place par la CSE et le RAF à travers la mise à jour régulière (mensuellement) de fiche incluant des recommandations sur les éventuels dysfonctionnements identifiés afin d'apporter des appuis ou correctifs nécessaires et d'éviter les retards ; présenter les résultats de l'analyse de ces fiches durant les réunions trimestrielles de l'UCP.

G. Administration et gestion

283 Un effort majeur de l'ensemble de l'équipe existante (cellule administratives et financière mais aussi S&E et responsables techniques et partenaires) sera nécessaire pour mieux dominer la gestion financière (budget et trésorerie essentiellement) et sans perdre les capacités actuelles de réactivité à court terme, développer une vision analytique et prévisionnelle plus large et globale. Cela devra permettre de faire de la gestion financière un outil opérationnel de pilotage du Programme et d'améliorer, à la fois le volume de réalisations et l'efficacité de celles-ci.

284 La réorganisation de l'équipe administrative et financière a donné de bons résultats en accélérant le rythme de travail et en augmentant son efficacité. Des progrès restent nécessaires pour **améliorer le « travail en équipe »**. Le RAF devra organiser et animer des réunions mensuelles, auxquelles tout le personnel administratif et comptable sera tenu de participer. Elles devront porter sur :

- L'organisation et les méthodes de travail et de communication entre les agents ;
- Le programme de travail et le chronogramme de chaque agent (compte rendu de la période passée et prévisions pour la période à venir) ;
- Un certain nombre de points d'information d'intérêt commun (par exemple consommations budgétaires et disponibilités/contraintes de trésorerie).

285 Le flux de travail devra également être organisé de manière à garantir la **tenue au jour le jour de la comptabilité**.

286 La collaboration entre l'UCP, la cellule de S&E et les responsables techniques devra se développer. Une procédure sera instituée pour la **transmission mensuelle systématique** par le RAF dans des délais les plus courts possibles **des données d'exécution budgétaire** au coordonnateur et au responsable de suivi-évaluation (globalité du programme) ainsi qu'aux responsables techniques (pour ce qui relève de leur compétence particulière). Au cours du dernier mois de chaque trimestre ces données seront mises en commun et discutées (une demi-journée maximum) par l'ensemble des responsables (Direction, RAF, S&E et responsables techniques) et des orientations pour le trimestre suivant définies. Cet exercice devrait permettre aux différents responsables techniques d'améliorer l'efficacité en termes de coût de leurs activités.

287 Les **rapports d'exécution** devraient pouvoir ainsi permettre (ce qui est impossible actuellement) de rapprocher les données produites par le S&E et/ou les responsables techniques de celles issues de la comptabilité et d'expliquer aisément les éventuelles (et naturelles) incohérences. L'UCP s'assurera de vérifier l'exactitude et la cohérence de toutes les données avant que les rapports soient envoyés au FIDA.

288 **La préparation du PTBA** devra être faite en analysant les réalisations physiques et financières de l'année écoulée de manière à bien identifier les volets du programme en « sur ou sous consommation », les soldes et/ou activités à transférer sur l'année suivante et à réaliser des prévisions plus rigoureuses et réalistes.

289 **La disponibilité de trésorerie**, deviendra un facteur de plus en plus critique qui limitera mécaniquement de plus en plus les réalisations du Programme jusqu'à sa date d'achèvement. En effet se conjugueront :

- i. La récupération progressive par le FIDA du dépôt initial sur le compte dédié ;
- ii. L'augmentation par le FIDA du seuil minimum pour la soumission des DRF à 30% du dépôt initial (soit en moyenne dans le cas du PAPAFPA environ 2 mois de consommation et donc une DRF environ tous les deux mois) ;
- iii. L'augmentation par le FIDA du seuil pour les DPD à 100.000 \$EU ce qui rendra cette procédure inutilisable par le PAPAFPA.

290 Par contre, les nouveaux seuils des ECD récemment approuvés par le FIDA, qui sont passées de 30.000 \$EU à 50.000 \$EU, devraient rendre, plus simples et rapides la préparation des DRF par le programme ainsi que leur traitement au sein du FIDA.

291 **Pour tenter de minimiser cette contrainte, le programme devra établir un plan prévisionnel de trésorerie sur une base mensuelle, suivre les consommations réelles au jour le jour et mettre à jour de façon immédiate ce plan prévisionnel.** Il devra aussi bien sur réduire le plus possible le temps pris pour la préparation des DRF (notamment le rassemblement des justificatifs) et s'assurer, avant leur envoi, de leur qualité et de leur recevabilité par le FIDA.

292 Les possibilités fournies par le **système de comptabilité TOMPRO** restent sous exploitées. La formation sur les possibilités « avancées » du logiciel devra être réalisée le plus rapidement possible et cibler l'ensemble de l'équipe administrative et comptables. En même temps une formation à l'utilisation des données de suivi budgétaire devra être dispensée à l'ensemble des responsables des volets techniques (S&E y compris). Dès que possible l'ensemble des informations actuellement gérées de façon extracomptable sous EXCEL (gestion de la trésorerie, préparation des DRF, suivi des contrats, préparation des rapports financiers, gestion des stocks et inventaire devront être transférés sous TOMPRO). Le paramétrage du logiciel devra également être modifié pour permettre la gestion du don GEF (GEF-FSP-29-ST).

293 La **planification des achats** demande plus de rigueur et d'attention. Il est souhaitable que chaque procédure soit analysée d'une manière spécifique à la phase de programmation, afin d'éviter que la finalisation de la procédure puisse être une cause de retard. Il serait également souhaitable de faire une révision des seuils pour les procédures d'achat afin de vérifier la cohérence avec la petite taille du pays.

294 **L'inventaire** doit être amélioré. Bien que la codification des biens ait été saisie dans TOMPRO, des erreurs restent à rectifier et il est nécessaire de procéder à la vérification physique et à l'étiquetage de tous les biens ainsi qu'au retrait des biens détériorés ou tombés en désuétude.

295 Enfin, le Programme devra définir le devenir, après son l'achèvement, des montants déposés par les bénéficiaires au titre de leurs contributions sur les comptes FIC et MARAPA.

V. PROPOSITION DE RÉALLOCATION

296 Sur la base d'une date d'achèvement du Projet en mars 2013, les coûts sont estimés à 3,5 millions de \$EU (ou 64,5 milliards Dobras). L'appui aux filières (hors infrastructures) représente 59 % des coûts de base, les infrastructures 11% et la contribution du PAPAFPA au dispositif d'appui à la maîtrise d'ouvrage utilisé également par d'autres bailleurs (voir ci-dessus) 7%. L'appui à la FENAPA représente 2% des coûts de base, la cellule administrative et de gestion 17% et le suivi-évaluation (études de clôture prises en compte) 4%. Les imprévus physiques et financiers sont estimés à 17% des coûts de base.

Tableau 22 : Estimation des coûts par composante (2013-2015)

	(Dobras Million)			(US\$ '000)			% Total Base Costs
	Local	Foreign	Total	Local	Foreign	Total	
A. Appui aux Filières							
Cacao bio /a	1 160,0	523,6	1 683,5	63	28	91	3
Cacao de qualité /b	5 206,8	3 162,6	8 369,4	281	171	452	15
Poivre /c	5 247,9	2 360,1	7 608,0	284	128	411	14
Café /d	5 053,4	3 804,3	8 857,7	273	206	479	16
Pêche artisanale /e	2 668,4	1 759,4	4 427,9	144	95	239	8
Cultures vivrières	759,1	1 034,6	1 793,8	41	56	97	3
Subtotal	20 095,6	12 644,6	32 740,1	1 086	683	1 770	59
B. FIC /f							
Microprojets	5 966,3	-	5 966,3	323	-	323	11
Mise en oeuvre	2 024,9	1 776,1	3 801,0	109	96	205	7
Subtotal	7 991,1	1 776,1	9 767,2	432	96	528	18
C. Accompagnement et gestion							
Appui FENAPA	586,8	307,1	893,9	32	17	48	2
Gestion du programme	6 251,8	3 090,6	9 342,4	338	167	505	17
Suivi et Evaluation	1 976,6	458,8	2 435,4	107	25	132	4
Subtotal	8 815,2	3 856,5	12 671,7	476	208	685	23
Total BASELINE COSTS	36 901,9	18 277,1	55 179,0	1 995	988	2 983	100
Physical Contingencies	3 690,2	1 827,7	5 517,9	199	99	298	10
Price Contingencies	3 373,9	437,4	3 811,3	182	24	206	7
Total PROJECT COSTS	43 966,0	20 542,2	64 508,2	2 377	1 110	3 487	117

\a Contrat d'objectif CECAB/Kaoka

\b Contrat d'objectif CECAQ 11

\c Contrat d'objectif CEPIBA

\d Contrat d'objectif CECAFEB

\e Contrat d'objectif Marapa

\f Fonds d'Infrastructures Communautaires

297 La contribution du Gouvernement est limitée aux taxes générées par le Programme et donc la contribution du FIDA couvre 87,7% des coûts totaux.

Tableau 23 : Plan de financement ('000 \$EU)

	Gouvernement		FIDA		Total		For. Exch.	(Excl. Taxes)	Duties & Taxes
	Amount	%	Amount	%	Amount	%			
A. Prêt FIDA									
1. Véhicules	10	16,0	50	84,0	60	1,7	45	6	10
2. Equipements	32	20,0	127	80,0	159	4,6	127	-	32
3. Formation et études	17	15,0	95	85,0	112	3,2	30	66	17
4. Assistance technique	-	-	137	100,0	137	3,9	137	-	-
5. Contrats de services	251	15,0	1 420	85,0	1 671	47,9	481	939	251
6. Fonctionnement	63	14,9	361	85,1	424	12,2	290	70	63
7. Personnel	-	-	549	100,0	549	15,8	-	549	-
8. FIC	56	15,0	318	85,0	375	10,7	-	318	56
Total PROJECT COSTS	428	12,3	3 059	87,7	3 487	100,0	1 110	1 948	428

298 Sur la base de ces éléments, il est proposé que les ressources du financement FIDA soient réallouées sur la base du tableau suivant.

Tableau 24 : proposition de réallocation (DTS)

\$EU/DTS 0,663685	Besoins		Disponible Prêt	Réallocation Prêt	Disponible Don	Réallocation
	\$EU	DTS	(DTS)	(DTS) (après régularisation overspent)	(DTS)	DTS (après régularisation overspent)
1. Véhicules	50 087	33 242	9 699	35 000		
2. Equipements	126 955	84 258	462 247	85 000	(188 549)	
3. Formation et études	95 386	63 306	(21 633)	65 000	160 621	
4. Assistance technique	137 327	91 142	4 110	90 000	265 712	
5. Contrats de services	1 420 400	942 698	(59 941)	-	43 600	940 000
6. Fonctionnement	360 758	239 429	176 501	240 000	120 201	
7. Personnel	549 356	364 599	224 826	365 000	220 000	
8. FIC	318 422	211 332	186 247	200 000	150 000	
Non alloué	-	-	98 215		172 000	3600
Total	3 058 690	2 030 007	1 080 271	1 080 000	943 585	943 600

Appendice 1: Résumé de l'état d'avancement du Programme d'Appui Participatif à l'Agriculture Familiale et à la Pêche Artisanale (PAPAFPA) et notes attribuées

Basic Facts

Country	Sao Tome and Principe			Project ID	1027	Loan/DSF Grant No.	557
Project	Participatory Smallholder Agriculture and Artisanal Fisheries Development Programme					Supp. Loan/DSF Grant	8065
Date of Update	18 June 2013					Financing terms	HC
Supervising Inst.	IFAD/IFAD						
No. of Supervisions	12	No. of Implementation Support/Follow-up missions	1				
Last Supervision	29 March 2013	Last Implementation Support/Follow-up mission	September 2011				

USD million Disb. rate %

Approval	26-Apr-2001			Total costs	16.61	
Agreement	09-Nov-2001	Effectiveness lag	22.3	IFAD Total	12.97	
Effectiveness	25-Feb-2003	PAR value	-----	IFAD loan	9.97	90
MTR	29 March 2013			DSF grant	3.00	44
Current completion	31-Mar-2015	Last Amendment	09-Dec-2010	IFAD grant	3.20	
Current closing	30-Sep-2015	Last Audit	20 Jun-2013	Domestic Total	2.18	
No. of extensions	0			Beneficiaries	0.84	2
				Government (National)	1.18	
				Cofinancing Total	1.45	
				France/AFD	1.45	14

Project Performance Ratings

B.1 Fiduciary Aspects	Last	Current	B.2 Project implementation progress	Last	Current
1. Quality of financial management	4	4	1. Quality of project management	5	5
2. Acceptable disbursement rate	4	4	2. Performance of M&E	4	4
3. Counterpart funds	3	3	3. Coherence between AWPB & implementation	4	4
4. Compliance with loan covenants	4	4	4. Gender focus	5	5
5. Compliance with procurement	4	4	5. Poverty focus	6	6

6. Quality and timeliness of audits	5	5	6. Effectiveness of targeting approach	5	5
			7. Innovation and learning	6	6
			8. Climate and environment focus	4	4

B.3 Outputs and outcomes	Last	Current	B.4 Sustainability	Last	Current
1. Filière cacao conventionnel de qualité	5	5	1. Institution building (organizations, etc.)	5	5
2. Filière poivre/vanille	4	4	2. Empowerment	5	5
3. Filière cacao bio équitable	6	6	3. Quality of beneficiary participation	5	5
4. Filière pêche/poisson frais sous glace	3	3	4. Responsiveness of service providers	3	3
5. Fonds d'infrastructures communautaires	5	5	5. Exit strategy (readiness and quality)	5	5
6. Appui aux organisations professionnelles	5	5	6. Potential for scaling up and replication	5	5
7. Alphabétisation fonctionnelle					
9. Appui à la FENAPA	4	4			

B.5 Justification of ratings

On note des avancées très remarquables en 2013 : i) l'autonomisation totale de la CECAB (coopérative cacao bio créée en 2007) vis-à-vis du PAPAFPA, depuis janvier 2012 ; ii) la bonne performance commerciale des 4 coopératives ; iii) la structuration progressive des organisations des producteurs et de leur faitières (coopératives) ; iv) la performance très satisfaisante du FIC (important impact social et bonne utilisation des fonds du FIDA et d'autres bailleurs, y compris la BAD et les gouvernements de Taiwan et du Nigeria). Cependant, la mise en œuvre des nouvelles stratégies de la filière poivre et pêche tarde à porter ses fruits : malgré une amélioration de la qualité, la production de poivre reste faible dû à la sécheresse et le programme DCP manque toujours de dynamisme. La FENAPA reste encore une institution faible en matière de gestion, planification et vision stratégique en dépit de sa restructuration. Par ailleurs, la lutte contre la pauvreté rurale continue à donner des résultats très remarquables grâce aux termes de vente des produits assurés par les partenaires commerciaux, ainsi que les investissements sociaux qui utilisent les primes issues du commerce équitable/ organique. De même, PAPAFPA reste très innovant grâce à : i) la mise en place de (5) PPP qui fonctionnent comme de vrais drivers du développement des filières agricoles ; ii) l'emploi de la certification biologique/équitable pour accéder à des marchés de niche rémunérateurs ; (iii) l'emploi de techniques/bonnes pratiques productives/de transformation nouvelles pour le pays ; (iv) la création/structuration de services communautaires comme résultat dérivé du développement des filières ; (v) la prise en charge d'importants thèmes environnementaux. Pour le S&E, des progrès en termes de collecte de données ont été faits pour tous les niveaux d'indicateurs, mais leur traitement et l'analyse restent en marge, ce qui limite l'utilisation des données à des fins de décision.

Overall Assessment and Risk Profile

	Last	Current
C.1 Physical/financial assets	4	4
C.2 Food security	5	5
C.3 Quality of natural asset improvement and climate resilience	4	4
C.4 Overall implementation progress (Sections B1 and B2)	5	5

Rationale for implementation progress rating

Les avancées du PAPAFPA demeurent très positives: i) bonne performance, commerciale ainsi qu'administrative, des 4 coopératives mises en place par le PAPAFPA. Depuis janvier 2012, une première coopérative (CECAB) est devenue autonome du programme; cette autonomisation représente un résultat majeur pour le programme et est vouée à devenir une référence essentielle pour les autres filières en termes de leur future pérennisation ii) avancées importants des acquis dans les filières café et cacao de qualité, notamment sur le plan commercial (+40% de cacao de qualité exporté en 2012 comparé à 2011), technique et organisationnel (aussi en termes de nouvelles communautés intégrées dans le programme); iii) remarquable amélioration de la qualité du poivre exporté en 2012 et des techniques de production mises en place pour ce produit ; iv) premiers résultats de la nouvelle stratégie pour le secteur de la pêche mise en œuvre depuis fin 2010 avec une augmentation de la capacité de production dans la zone sud de São Tomé et à Principe; v) soutien financier continu de la part des partenaires externes du PAPAFPA (AFD, Ambassade de France, entreprises privées) ; et vii) performance du FIC qui reste satisfaisante. De même, la gestion du programme continue dans son ensemble à s'améliorer, ainsi que la qualité de la gestion financière, même si des efforts additionnels restent nécessaires pour en augmenter l'efficacité.

C.4	Likelihood of achieving the development objectives (section B3 and B4)	5	5
-----	--	---	---

Rationale for development objectives rating

Le recentrage du PAPAFPA à partir d'avril 2009 sur les activités les plus porteuses et le changement dans la coordination du programme ont permis d'accroître progressivement la performance globale du programme. Avec l'autonomisation d'une première coopérative (CECAB) en janvier 2012, le chemin à suivre pour une pérennisation des autres 3 coopératives devient plus aisé. Le renforcement continu des 5 partenariats technico-financiers avec des sociétés importatrices européennes augmente aussi fortement la viabilité potentielle des actions (à la fois techniques et commerciales) mises en place par le

PAPAFPA pour les filières cacao bio-équitable, cacao conventionnel de qualité, poivre/épices et plus récemment café. Le FIC a pris une envergure nationale aussi bien en tant qu'institution qu'au niveau de la couverture géographique de ses interventions. Ainsi, le niveau de revenus des petits producteurs s'améliore progressivement, tout comme les services socioéconomiques auxquels ils ont accès grâce aux primes issues de la production biologique et du commerce équitable, mais également à travers les investissements du FIC et le processus de restructuration de la FENAPA. En ce qui concerne la durabilité des infrastructures, des groupes de gestion, et des nouvelles connaissances acquises, le dynamisme des filières encourage la bonne gestion des infrastructures commerciales et l'adoption généralisée des pratiques apprises par les bénéficiaires.

C.5 Risks *Short description of major risks for each section and their impact on achievement of development objectives and sustainability*

Fiduciary aspects	Le taux d'exécution physique du PTBA 2012 par filière a été le suivant : cacao bio : 95 % ; poivre : 92 %, cacao qualité : 94 % ; café : 88 % ; cultures vivrières : 75 % ; Pêche : 51 % ; FIC : 87 % ; et FENAPA : 71%. Le taux d'exécution financière pour la même année a été de 72%. Les améliorations apportées au cours des dernières années commencent à porter leurs fruits. Le taux de décaissement s'est améliorée, et l'envoi des DRF s'est accélérée au cours des derniers mois. Il reste à réaliser la formation sur le Tompro pour toute l'équipe administrative, et la conception d'un programme de travail qui permet de tenir des comptes mis à jour de façon systématique et continue. Le suivi du budget et la planification des procédures d'achats restent à être améliorées. L'inventaire doit être finalisé et la vérification physique des biens à faire. A améliorer le travail d'équipe du team administratif et financier, ainsi que la collaboration entre l'UCP et la cellule de S&E. L'UCP devra affiner sa capacité de gestion des flux de trésorerie et accélérer l'expédition des DRF, compte tenu que le programme devra faire face au recouvrement des dépôts initiaux qui pour le prêt vient de débiter à 60% pour chaque DRF.
Project implementation progress	Tandis que le suivi technique plus rapproché des activités du programme par la cellule S&E et la gestionnaire du programme, ainsi que le travail de l'ATI assurent le bon déroulement et l'impact des activités mises en œuvre par le programme et ses partenaires, les aléas climatiques continus (sécheresse ou pluviosité trop abondante) confirment être des facteurs de risque de plus en plus importants pour la viabilité des 4 coopératives d'exportation créées par le PAPAFPA, ainsi que leur bonne gestion (qui continuera à nécessiter des appuis ponctuels et d'envergure à long terme). De même la FENAPA, qui a totalement été restructurée en 2011, reste encore une institution faible en matière de gestion, planification et vision stratégique avec peu d'actions concrètes visibles (surtout en termes de services rendu aux membres, justifiant le paiement des frais d'adhésion et cotisations). Cependant, la cellule de S&E ne dispose plus en interne des capacités nécessaires au bon traitement et à l'analyse de l'importante quantité de données collectées, suite à la démission du gestionnaire de la base de données en 2010. Cela pourrait compromettre les progrès réalisés en termes de planification et d'efficacité des activités. La stratégie de S&E doit donc être conçue dans une logique de long terme prenant en compte les besoins liés au financement GEF et ceux de la future intervention du FIDA dans le pays. La cellule de S&E doit donc renforcer ses capacités de gestion et d'analyse des données et doit se doter, en interne, des compétences de développement de bases de données simples (ACCES ou autre logiciel SQL compatible).
Outputs and outcomes	On note des résultats très satisfaisants pour les filières cacao bio et cacao de qualité, (taux d'exécution physique supérieur à 90%) et café (85%). En outre, les objectifs fixés pour les filières cacao et café devraient être atteints avant que le PAPAFPA ne s'achève. Tandis que le taux global des réalisations physiques pour la filière poivre est satisfaisant dans l'ensemble (85%), il masque d'importantes faiblesses surtout en termes de production et de commercialisation (avec moins de 10% des objectifs atteints dû en partie à 2 années consécutives de sécheresse), ce qui à termes pourraient avoir un impact négatif sur l'efficacité et la durabilité des activités. Les premiers résultats des réajustements de la pêche artisanale proposés en 2010 commencent à être visibles, mais la performance de cette filière n'est toujours pas satisfaisante (taux d'exécution de 42%). La performance du FIC continue d'être satisfaisante (taux d'exécution de 75%) avec un impact important sur la réduction de la pauvreté, mais les capacités et l'efficacité du travail des groupes de gestion des infrastructures sociales doivent encore être renforcées à moyen terme. La performance de la FENAPA reste moyenne (taux d'exécution de 63%) en dépit de nombreux appuis apportés au cours de l'année 2012.
Sustainability	Le PAPAFPA a désormais établi des stratégies de sortie claires assurant la durabilité de chaque filière à travers i) l'élaboration d'un plan de transfert pour chaque coopérative des fonctions assumées par le projet, avec un calendrier clair d'autonomisation; et ii) l'élaboration des Plans d'affaires prévisionnels, permettant aux coopératives de prévoir quand elles pourraient être autonome financièrement, suivant les hypothèses de prix et de production retenues. L'autonomisation de la CECAB fonctionnera par ailleurs comme un exemple. Le renforcement des capacités des coopératives sur le moyen et long terme reste central pour assurer leur viabilité financière; des résultats encourageants sur cet aspect ont déjà été soulignés mais ils restent encore à consolider (surtout pour les filières poivre, cacao qualité et café). A priori, le problème le plus délicat est celui du pilotage opérationnel et surtout stratégique des coopératives. Car ces fonctions sont aujourd'hui assurées par les chefs de filière et les coopératives (en dehors de la CECAB) qui n'auront pas les moyens de couvrir rapidement les coûts liés à ces fonctions. Cependant, les volumes et la qualité des produits doivent être davantage augmentés (en suivant l'exemple du cacao-bio) et les négociations avec les acheteurs poursuivies afin d'assurer des prix reflétant les évolutions des cours mondiaux. De son côté, la FENAPA doit se montrer capable d'offrir des services utiles et payants à ses membres pour s'assurer sa même durabilité. La durabilité des infrastructures physiques mises en place par le FIC demeure un point important nécessitant un suivi rapproché en particulier pour la gestion et la maintenance de celles-ci. Les comités de maintenance établis représentent un premier pas important dans cette direction. Par ailleurs, la conversion du FIC dans une institution de prestation de services semble réaliste mais doit être mieux estimée par une étude de faisabilité avant la fin du programme.

Issue / Problem	Recommended Action	Timing	Status
Viabilité de la filière sécurité alimentaire	(a) Finaliser les études de filières (locaux) et de marché (régional et international) pour fixer la démarche à suivre.	Mai 2013	Etudes de filières terminées. Etudes de marché en cours et à terminer avant mai 2013.
	(b) Appui à l'élaboration et à la mise à jour de plans d'affaire, bases de données fonctionnelles sur les producteurs, les vergers et les productions, appuis à la conception des stratégies commerciales et leur négociation, informatisation de la comptabilité générale	Juillet 2013	
Suivi et Evaluation	Recruter le technicien de suivi-évaluation et s'assurer que la fiche de poste reflète le besoin d'avoir des compétences de développement de bases de données simples (ACCES ou autre logiciel SQL compatible)	Immédiat	Les enquêtes de référence (2008) et de mi-parcours (2013) ont déjà été menées et les données saisies. Cependant la mauvaise structuration de la base de données par un prestataire de services local rend leur exploitation impossible.
	Renforcer les capacités des agents de S&E actuels en gestion de base de données	Immédiat	
	Restructurer et/ou ressaisir les données dans la base actuelle dans un cadre garantissant l'intégrité référentielle afin de pouvoir quantifier les impacts du PAPAFPA durant la période 2008-2013.	Juillet 2013	
Don d'un terrain dans la région nord du pays pour la filière café	Négocier avec le gouvernement local pour remplacer le terrain (1,5 ha) pour la construction d'une structure de stockage rétrocédée à la CECAFEB en février 2012 et qui ne s'est pas rendu disponible.	Immédiat	Un terrain (1 ha) dans le nord de Sao Tomé a été rétrocédé à la CECAFEB de la part du gouvernement en février 2012 mais il doit être remplacé le plus tôt.
Viabilité du FIC	Mener une étude de viabilité/durabilité.	Avant fin PAPAFPA	Etudes à démarrer à partir de mars et à achever avant fin du programme

Additional observations

La prochaine mission de supervision est prévue pour février 2014.

Appendice 2: Cadre logique actualisé: état d'avancement par rapport aux objectifs, effets et produits

Note : Le cadre logique a été révisé selon les recommandations de la mission de la mission inter-cycle de 2009 : (i) les objectifs manquant ont été fixés en collaboration avec les chefs de filière, le FIC et la cellule de S&E ; (ii) ceux actuellement fixés pour 2013 (mi-parcours) ou 2015 (fin du projet) ont été révisés selon les mêmes modalités ; (iii) les sources de vérification ont été révisées pour correspondre à la réalité ; et (iv) pour le 1^{er} niveau, les hypothèses et risques ont également été précisés.

Logique d'intervention	Indicateurs objectivement vérifiables IOV	Sources de vérification	Hypothèses et risques
1. OBJECTIF GENERAL/IMPACT DU PROJET (Résultats de 3^{ème} niveau)			
Objectif global Poursuivre l'amélioration des revenus et des conditions de vie du groupe cible se trouvant encore sous le seuil de pauvreté (agriculteurs et pêcheurs artisanaux), par l'appui au développement économique de filières et l'appui aux organisations professionnelles agricoles	<ul style="list-style-type: none"> - 12.000 familles ont directement bénéficié des services du projet* - Au moins 70% des ménages ciblés ont un indice d'accumulation des biens/actifs qui a augmenté * - 80% membres des ménages féminins/masculins sachant lire* (par genre) - 80% des ménages ciblés ont augmenté leurs revenus financiers - Les taux de malnutrition des enfants de moins de 5 ans* ont diminués d'au moins 10% (chronique, aiguë et insuffisance pondérale par genre) - Réduction d'au moins 30% des ménages ayant connu une période de disette* 	<ul style="list-style-type: none"> - Enquêtes socio-économiques d'impact: situation de référence, ¾ parcours en 2013 et achèvement du projet - Statistiques nationales - Etudes thématiques ponctuelles 	<ul style="list-style-type: none"> - Stabilité politique et économique
2. OBJECTIFS SPECIFIQUES/EFFETS ESCOMPTEES DU PROJET (Résultats de 2^{ème} niveau)			
Objectif spécifique 1 – Composante 1 Renforcer les capacités des populations rurales les plus pauvres à entreprendre des activités économiques à travers l'amélioration du niveau de production et l'exportation de cultures de rente et la diversification de cultures vivrières associées	<ul style="list-style-type: none"> - 5 Contrats d'objectifs et de partenariat avec opérateurs privés opérationnels - Volume de production exportée en 2015 par filière a augmenté (Cacao Bio 650T, Cacao qualité 150T, Poivre 55T, Café 30T/an et Pêche 17000Kg de poisson traité par la coopérative/année) - Au moins 70% des producteurs bénéficiaires font état d'une augmentation de rendement* (par filière et genre) - Au moins 60% des producteurs sont classés dans la catégorie A (par filière et genre) - 5 groupes de commercialisation (coopératives) sont opérationnels* - 95% des produits d'exportation sont classifiés de qualité (par filière) - 75% des DCP installés sont opérationnels - 75% des Praos motorisés distribués sont opérationnels 	<ul style="list-style-type: none"> - Statistiques nationales - Etudes thématiques ponctuelles - Rapports/contrats d'exportation des coopératives - Statistiques des coopératives - Rapports d'audit financier des coopératives 	<ul style="list-style-type: none"> - Politique foncière du Gouvernement favorable à l'accès à la terre et la sécurisation des petits producteurs - Environnement et accès favorable aux marchés internationaux - Stabilité, faible volatilité des prix sur les marchés mondiaux et domestique - Conditions climatiques favorables
Objectif spécifique 2 – Composante 2 Renforcer l'offre de services pour le financement d'infrastructures communautaires et productives (FIC)	<ul style="list-style-type: none"> - 75% des infrastructures de production et transformation sont opérationnelles* (par type: irrigation, séchoirs, etc.) - 75% des infrastructures sociales sont opérationnelles (par type: eau potable, énergie, latrines, etc.)* 	<ul style="list-style-type: none"> - Etudes thématiques ponctuelles - Enquêtes d'évaluation 	<ul style="list-style-type: none"> - Incertitude du cadre réglementaire - Partenariat effectif des différents projets et bailleurs

répondant aux besoins des communautés concernées	<ul style="list-style-type: none"> - km de routes/pistes construits/remis en état sont fonctionnels (en service)* - Au moins 75% des groupes de gestion des infrastructures formés/consolidés sont opérationnels* - Volumes de financement apportés par d'autres bailleurs et nombre de projets financés - FIC est opérationnel 		pour le financement des infrastructures à travers le FIC
Objectif spécifique 3 – Composante 3 Appuyer la structuration du monde rural en renforçant les organisations paysannes de base et leurs représentations professionnelles (coopératives de filières, FENAPA)	<ul style="list-style-type: none"> - L'organisation faitière (FENAPA) formée/consolidée est opérationnelle* - 80% des coopératives appuyées sont opérationnelles et affiliées à la FENAPA - 60% des OP membres de la FENAPA paient leurs cotisations - Au moins 75% des frais de fonctionnement sont autofinancés par la FENAPA - Au moins 75% des groupes de commercialisation comptent des femmes dans leurs instances de direction* (par Coopérative et FENAPA) 	<ul style="list-style-type: none"> - Etudes thématiques ponctuelles - Enquêtes d'évaluation - PV des AG - Documents administratifs et financiers des coopératives et FENAPA 	<ul style="list-style-type: none"> - Restructuration effective de la FENAPA - Légalisation effective et rapide des coopératives
3. ACTIVITES ET PRODUITS (Résultats de 1^{er} niveau)			
Résumé descriptif	IOV des résultats	Sources de vérification	Hypothèses et Risques
COMPOSANTE 1: APPUI AU DEVELOPPEMENT D'ACTIVITES ECONOMIQUES ET FILIERES			
<i>Résultat attendu 1: Le développement opérationnel des cinq filières est assuré au travers de coopératives professionnelles viables et rentables</i>			
<u>Résultat 1.1: La filière Cacao bio-équitable est opérationnelle, rentable et sa coopérative d'exportation CECAB est viable</u>	<ul style="list-style-type: none"> - Contrat d'objectif KAOKA signé - CECAB créée et légalisée - 3700ha de surfaces cultivées densifiées grâce aux pépinières - 1681 producteurs appuyés (par genre)* - 34 associations membres de CECAB* - 1681 personnes formées en postproduction, transformation et commercialisation* (dont au moins 34,6% de femmes) - 1681 personnes formées aux méthodes et technique de production agricole (dont au moins 30% de femmes)* - 34 installations de transformation aménagées/remises en état (séchoirs solaires)* 	<ul style="list-style-type: none"> - Contrat KAOKA - Statistiques CECAB - Rapports de Missions KAOKA - Rapport des formations 	<ul style="list-style-type: none"> - Sécurité foncière des petits producteurs - Stabilité des cours du cacao bio-équitable sur les marchés mondiaux
<u>Résultat 1.2: La filière cacao conventionnel de qualité et équitable est opérationnelle, rentable et sa coopérative d'exportation CECAQ-11 est viable</u>	<ul style="list-style-type: none"> - 755 petits producteurs appuyés (dont au moins 30% de femmes) - 1400 ha de cacaoyères cultivées - Contrat d'objectif Café Direct (18 mois renouvelable) signé - CECAQ-11 créée et légalisée - 17 associations membres CECAQ11 (groupe de commercialisation)* - 755 personnes formées aux méthodes et techniques de production agricole* (dont au moins 30% de femmes) 	<ul style="list-style-type: none"> - Contrat CaféDirect - Statistiques CECAQ-11 - Rapports de Missions Café Direct - Rapports des formations 	<ul style="list-style-type: none"> - Sécurité foncière des petits producteurs - Stabilité des cours mondiaux

	<ul style="list-style-type: none"> - 755 personnes formées en post-production, transformation et commercialisation* (dont au moins 30% de femmes) 34 installations de transformation aménagées/remises en état* 		
<u>Résultat 1.3: La filière poivre-épices est relancée, opérationnelle et rentable, et sa coopérative d'exportation CEPIBA est viable</u>	<ul style="list-style-type: none"> - 100 ha de poivre sont cultivés - Contrat de partenariat Hom&Ter/Agrisud signé - CEPIBA créée et légalisée - 320 producteurs appuyés au moins 30% femmes * - 21 associations membres CEPIBA (groupe de commercialisation)* - 320 personnes formées aux méthodes et techniques de production agricole* (dont 30% de femmes) - 320 personnes formées en post-production, transformation et commercialisation* (dont 30% de femmes) - 217 500 Plants distribuées à 320 familles productrices 12 installations de transformation aménagées/remises en état* 	<ul style="list-style-type: none"> - Contrat Hom&Ter/Agrisud - Statistiques CEPIBA - Rapports de Missions Hom&Ter/Agrisud - Rapports des formations 	<ul style="list-style-type: none"> - Sécurité foncière des petits producteurs - Stabilité des cours mondiaux
<u>Résultat 1.4: Le projet-pilote café est lancé avec l'appui du PAPAFPA prouve sa rentabilité et la coopérative d'exportation est viable</u>	<ul style="list-style-type: none"> - 300 ha de café sont cultivés - CECAFEB créée et légalisée - Contrat d'objectif Malongo signé - 120 ha densifiés avec de nouveaux arbres de café - Coopérative constituée et légalisée - 200 producteurs membres de la coopérative appuyés, au moins 30% femmes (groupe de commercialisation)* - 6 associations membres de la coopérative (groupe de commercialisation)* - 160 personnes formées aux méthodes et techniques de production agricole* (dont au moins 30% femmes) - 60 personnes formées en post-production, transformation et commercialisation* (dont au moins 30% femmes) 5 installations de transformation aménagées/remises en état* 	<ul style="list-style-type: none"> - Contrat Malongo - Statistiques CECAFEB - Rapports de Missions Malongo - Rapports des formations 	<ul style="list-style-type: none"> - Sécurité foncière des petits producteurs - Stabilité des cours mondiaux
<u>Résultat 1.5: La filière pêche artisanale/poisson frais sous glace est relancée, rentable et la coopérative COPAFRESCO est viable</u>	<ul style="list-style-type: none"> - 30 communautés appuyées - Coopérative COPAFRESCO Créée et légalisée - 734 personnes formées aux méthodes et techniques de production halieutique* (par genre) 236 personnes formées en postproduction, transformation et commercialisation* (par genre) - 52 dispositifs de concentration de pêche DCP installés. - 140 embarcations praos construites et distribuées (nouvelles technologies) * - 140 moteurs hors-bord remis aux pêcheurs - 10 comités de DCP installés (fin 2015) 200 installations de transformation aménagées/remises en état 	<ul style="list-style-type: none"> - Statistiques COPAFRESCO - Contrat d'objectif MARAPA - Rapports des formations 	

<u>Résultat 1.6: La diversification des cultures vivrières est développée en association avec les filières de rente</u>	360 personnes (dont 30% femmes) appuyées - 20 communautés appuyées - Convention d'expertise CIAT signée 60 ha de banane, 35ha manioc et 42 ha de matabala cultivés - 20 ruches installées - 360 personnes formées aux méthodes et techniques de production agricole* (dont 30% de femmes) - 24 personnes formées en postproduction, transformation et commercialisation* (dont 60% de femmes) 4installations de transformation aménagées/remises en état* - 5 paysans relais formés (par genre) - 7 champs-écoles mis en place - 30 échanges intercommunautaires réalisés	- Enquêtes d'impact et thématiques - Contrat, Rapports de Missions CIAT - Rapports des formations	
COMPOSANTE 2: RENFORCEMENT DE L'OFFRE DE SERVICES AU MONDE RURAL/FONDS D'INFRASTRUCTURES COMMUNAUTAIRES (FIC)			
<i>Résultat attendu 2: Le FIC est effectivement opérationnel et répond aux besoins et attentes des producteurs</i>			
<u>Résultat 2.1:</u> Une meilleure connaissance des besoins et attentes des populations en termes d'infrastructures socio-économiques de base est acquise	1 Diagnostic et priorisation participatifs des besoins réalisés - 100 communautés touchées - infrastructures identifiées (par type)	- Rapport des diagnostics participatifs	
<u>Résultat 2.2:</u> La consolidation institutionnelle et opérationnelle du FIC est assurée (le FIC devient une institution opérant de manière transparente et efficiente) et la structure est viable	- Manuel de procédures conçu et finalisé - Contributions d'autres bailleurs et évolution de la part FIDA (FIDA 75% en 2009-10, 60% en 2011-12, 50% en 2013-14) -	- Manuel de procédures FIC - Contrats signés avec autres PTF - Rapports d'audit annuel	
<u>Résultat 2.3:</u> Réalisation de projets d'infrastructures socio-économiques avec mise en place de systèmes et procédures adaptées d'opération et de maintenance ³⁶	- 100 projets bénéficiant à 4000 ménages (2015)* - EUR2 millions investis pour les infrastructures (par source de financement) - 25 réseaux d'eau potable installés/remis en état* - 14 ha périmètres d'irrigation aménagés/remis en état* par source de financement 15,3 km de routes/pistes construits/remis en état* - 621 autres infrastructures construites/remises en état* (par type : latrines, etc.) 33 groupes de gestion de l'infrastructure créés ou consolidés*	- Contrats entreprises de travaux - Accords de partenariat avec autres PTF	

COMPOSANTE 3: ACCOMPAGNEMENT ET GESTION DU PROGRAMME			
<i>Résultat attendu 3: La FENAPA est renforcée, légitime et représentative des associations de petits agriculteurs</i>			
Résultat 3.1: La FENAPA est renforcée, légitimée et représentative des petits producteurs de Sao Tomé et Principe	<ul style="list-style-type: none"> - 8 ateliers régionaux et 2 ateliers nationaux de concertation réalisés - Textes réglementaires révisés et approuvés - Au moins 50% des petits producteurs de STP ayant reçu des terres sont membres effectifs de la FENAPA - 100% du personnel de la FENAPA formé (par thème et genre) - 1 voyage d'étude réalisé 	<ul style="list-style-type: none"> - Documents légaux FENAPA (statuts, règlement intérieur) - Rapports des ateliers - Plan d'action FENAPA - PV des AG 	- L'appui du PROPAC à travers le Projet PAOPA est effectif
Résultat 3.2: La FENAPA offre des services de qualité à ses membres, afin d'assurer sa viabilité et son autofinancement progressif	<ul style="list-style-type: none"> - Nombre de visites de sensibilisation à la base réalisées - Tous petits producteurs membres formés par la FENAPA (par thème et par genre)* - 5 groupes communautaires créés/consolidés* - Tonnes de sulfate de cuivre et chaux achetés et revendus - 4 actions de lobbying/négociation avec le Gouvernement menées - Emissions/débats radios diffusés (par thème) - Enquêtes/relevés des prix réalisés et diffusés à la radio - 8 débats et 8 reportages télévisés réalisés - Un bulletin trimestriel réalisé - 30 sessions de formation fonctionnelle des OP réalisées - 3 études de marché réalisées - Voyages d'échanges intercommunautaires réalisés 	<ul style="list-style-type: none"> - Factures achat/vente intrants - Rapports de formations - PV des AG - Accords signés 	
Résultat 3.3: Les associations et coopératives de producteurs sont membres de la FENAPA et participent au dialogue sur le développement des filières	<ul style="list-style-type: none"> - 1 réunion interprofessionnelle organisée par an - Au moins 4 coopératives appuyées par le PAPAFPA sont membres de FENAPA - Réunions tenues avec le Gouvernement 	<ul style="list-style-type: none"> - PV des rencontres - Papiers d'adhésion 	
<i>Résultat attendu 4: La gestion du programme est efficiente et le système de S&E basé sur les résultats est opérationnel</i>			
Résultat 4.1: La coordination du programme est correctement assurée et la gestion opérationnelle efficiente	<ul style="list-style-type: none"> - Personnel nécessaire prévu en place - Carnet de route de la coordination élaboré - Manuel de procédures élaboré et mis à jour - Au mois une DRF par mois envoyée au FIDA - Contrats d'objectifs et de partenariat efficacement administrés et suivis - Audit financier réalisé annuellement 	<ul style="list-style-type: none"> - Manuel de procédures - Contrats opérateur/prestataires de services - CR du Comité technique - Rapports d'audit 	
Résultat 4.2: Les outils de suivi-évaluation et d'information-communication du programme sont opérationnels et performants	<ul style="list-style-type: none"> - Cadre logique et indicateurs validés - 1 Visites de terrain par semaine pour s'assurer de la fiabilité des données collectées - Envoi du rapport SYGRI annuellement - 3 formations reçues - 1 voyage d'échanges au Cap Vert réalisé - 5 études d'impact réalisées et 3 études thématiques réalisées 	<ul style="list-style-type: none"> - Cadre logique - Rapports de formation - Rapports des études 	

<p><u>Résultat 4.3</u>: Le désengagement du programme et le transfert des acquis et savoirs est préparé et assuré (2013-2015)</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Comité (CDT) et Plan de désengagement et transfert (PDT) en place et formalisés - 4 Documents de Capitalisation des réalisations et expériences et 1 calendrier de désengagement élaboré - 2 Plateformes de discussion avec le MADRP, la FENAPA et les opérateurs réalisées 	<ul style="list-style-type: none"> - PV des réunions - Documents de capitalisation - Programme de désengagement 	
---	---	--	--