Investir dans les populations rurales

# République Démocratique de São Tomé e Principe

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

# Rapport de supervision

Rapport principal et appendices

Dates de la mission: 3 au 20 avril 2016
Date du document: 09/05/2016
No. du Projet: 2000000840
No. du rapport: 4059-ST

Département gestion des programmes

# Table des matières

Sigles et acronymes iii

A. Introduction 5

Généralités 5
Description du portefeuille 6

B. Vue d'ensemble de l'exécution du projet 8

PAPAFPA 8
PAPAC 8
Financement GEF 9

C. Produits et effets 9

Développement des plantations familiales 9
Renforcement des Organisations de Producteurs (OP) 13
Nouveaux domaines d'intervention 15
Financement GEF 16

D. État d'avancement de l'exécution du projet 19

Développement des plantations familiales 19
Consolidation des OP 20
Nouveaux domaines d'intervention 20
Coordination et gestion du projet 21
Financement GEF 21

E. Aspects fiduciaires 22

F. Durabilité 26

PAPAC 26
Financement GEF 27

G. Autres aspects 27

H. Conclusion 27

# Appendices


| | | |
|---|---|---|
| Appendice 1: | Résumé de l'état d'avancement du projet et notes attribuées | 28 |
| Appendice 2: | Cadre logique actualisé: état d'avancement par rapport aux objectifs, effets et produits | 31 |
| Appendice 3: | Récapitulatif des principales mesures à prendre dans les délais convenus | 37 |
| Appendice 4: | État d'avancement matériel par rapport au PTBA (y compris indicateurs SYGRI) | 39 |
| Appendice 5: | Aspects financiers: performance financière effective par bailleur de fonds et par composante, et décaissements par catégorie | 47 |
| Appendice 6: | Application des dispositions de l'accord de financement: Avril 2016 | 53 |
| Appendice 7: | Gestion des savoirs: apprentissage et innovation | 56 |
| Appendice 8: | Exportations générées par PAPAFPA+PAPAC | 57 |
| Appendice 9: | Chronogramme « Plans d'Affaires/PTBA » 2017 | 59 |
| Appendice 10 : | Note Méthodologique « Plans d'Affaires » | 60 |
| Appendice 11 : | Etat d'avancement des Micro-projets « GEF » | 61 |
| Appendice 12 : | Chronogramme d'achèvement du financement GEF | 66 |

# Sigles et acronymes

| | |
|---|---|
| AFD | Agence Française de Développement |
| BAD | Banque Africaine de Développement |
| CAO | Contrat Annuel d'Objectifs |
| CECAB | Coopérative d'Exportation de Cacao Biologique |
| CECAFEB | Coopérative d'Exportation de Café Biologique |
| CECAQ-11 | Coopérative d'Exportation de Café de Qualité |
| CEPIBA | Coopérative d'Exportation de Poivre et Vanille |
| DPD | Demandes de Paiements Directs |
| DRF | Demandes de Retrait de Fonds |
| FENAPA | Fédération Nationale des Petits Agriculteurs |
| GEF | UN Global Environment Facility |
| FIC | Fonds d'Infrastructures Communautaires |
| ICEA | Istituto Certificazione Etica e Ambientale |
| KAOKA | Entreprise Chocolatière, partenaire de la CECAB |
| MADR | Ministère de l'Agriculture et du Développement Rural |
| MFF | Mécanisme Flexible de Financement |
| MEDSEA | MEDiterranean SEa Acidification in a changing climate |
| 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 |
| PTBA | Programme de Travail et Budget Annuel |
| PRIASA II (BAD) | Projet de Réhabilitation des Infrastructures d'Appui à la Sécurité Alimentaire |
| RAF | Responsable Administratif et Financier |
| STP | São Tomé e Principe |
| TOMPRO | Progiciel comptable et de gestion de Projets |
| UGP | Unité de Gestion de Programme |

# A. Introduction

| (Equivalents $EU) | GEF | FIDA | |
|---|---|---|---|
| Coût total | 2 418 182 | 9 800 000 | |
| Don | 2 418 182 | 3 000 000 | 3 000 000 |
| | FSP 29 ST | 2000000840 | 2000001546 |
| Contribution de l'Emprunteur | | 900 000 | |
| Contribution des bénéficiaires | | 1 000 000 | |
| Cofinancement | | 700 000 | |
| Gap de financement | | 1 200 000 | |
| Date d'approbation | | 13-09-2014 | 09-04-2016 |
| Date de signature | 06-12-2012 | 29-09-2014 | |
| Date d'entrée en vigueur | | 29-09-2014 | |
| Date d'achèvement du Programme | 06-06-2016 | 30-09-2020 | |
| Date de clôture du prêt ou du don | 06-12-2016 | 31-03-2021 | |
| Taux de décaissement des dons[1] | 70 % | 50 % | **0 %** |

### Généralités

1. Une mission du FIDA[2] a séjourné à São Tomé-et-Principe du 3 au 20 avril 2016, dans le cadre (i) de la supervision du Projet d'Appui à l'Agriculture Commerciale (PAPAC) et (ii) de la préparation de l'achèvement (6 juin 2016) du don GEF-FSP-29-ST. Cette mission fait suite à la première supervision du PAPAC et financement GEF, réalisée du 30 août au 15 septembre 2015, et à la mission de suivi réalisée du 15 au 23 février 2016.

**2.** Cette mission avait pour objectifs **:**

- **PAPAC**: (i) évaluer la performance globale et l'impact du projet, (ii) faire le point sur l'état d'avancement des activités menées depuis la dernière mission de supervision de septembre 2015, (iii) évaluer l'état de mise en œuvre des recommandations de cette dernière mission, (iv) analyser, avec les principaux acteurs et partenaires du projet, les difficultés et contraintes, proposer des solutions et émettre des recommandations, (v) appuyer les quatre coopératives partenaires du PAPAC dans la formulation de leurs plans d'affaires.
- **GEF**: i) évaluer la performance globale de ce financement qui a démarré en mars 2013 dans le cadre du PAPAFPA et dont la tutelle a été transférée au PAPAC en avril 2015 et son impact ; ii) faire le point sur l'état d'avancement des activités menées au cours de la période

1 Dépôts initiaux inclus
2 La mission était composée de M. Pierre-Yves Legal, consultant WCA, chef de mission, M. Nathanael Dominici, consultant WCA, agronome, Mme Silya Massaert, stagiaire WCA, agronome, Mme Oumou Touré, consultante WCA, spécialiste en gestion financière et Mme Maelle Peltier, environnementaliste WCA. M. Vincenzo Galastro, CPM FIDA, a rejoint la mission du 15 au 20 avril.

sous examen ; iii) apprécier la mise en œuvre, les progrès réalisés et l'impact obtenu au niveau de chaque composante ; iv) analyser, avec l'ensemble de l'équipe du projet et les principaux partenaires impliqués dans la mise en œuvre, les difficultés et contraintes rencontrées dans l'exécution des activités du projet, et proposer des solutions et recommandations appropriées, (v) émettre des recommandations en vue de préparer l'achèvement et la clôture du financement.

3. L'UGP du PAPAC a, le jeudi 7 avril, exposé à la mission les avancées réalisées et problèmes rencontrés depuis la supervision de septembre 2015 et la mission de suivi de février 2016. L'après-midi a été consacrée à une rencontre regroupant l'UGP et les quatre coopératives visant à faire le point sur l'élaboration des plans d'affaires des coopératives (travail entrepris lors de la mission de suivi de février 2016). Une partie des membres de la mission (chef de mission et chargée du financement GEF) s'est rendue sur l'île de Principe du 8 au 9 avril pour évaluer les activités menées sur financement FIDA (poivre biologique) et GEF (aviculture et apiculture). Elle a rencontré M. le Secrétaire à l'Economie du Gouvernement de la Région Autonome. La mission a ensuite, (i) visité et évalué l'ensemble des activités en cours sur l'île de São Tomé (financements FIDA et GEF) et discuté avec les différents acteurs et partenaires d'exécution des orientations stratégiques pour 2016 et 2017, (ii) fait le point sur l'exécution financière et les instruments comptables au niveau de chacune des quatre coopératives et de l'UGP (iii) appuyé les coopératives dans la mise au point de leurs plans d'affaires. Une réunion de restitution du travail de la mission s'est tenue le 18 avril avec la participation de l'UGP et des coopératives.

4. Le présent aide-mémoire fait le point sur les constats et recommandations de la mission et intègre les commentaires des cadres du programme ainsi que des différents opérateurs techniques. Il a été présenté à son Excellence Monsieur Teodorico Campos, Ministre de l'Agriculture et du Développement Rural, le 20 avril 2016.

5. La mission exprime ses sincères remerciements aux Autorités de São Tomé e Principe, au personnel de l'UCP, du GEF et du FIC pour leur accueil chaleureux, ainsi qu'aux quatre coopératives et autres partenaires, pour leur entière disponibilité et collaboration qui ont permis le bon déroulement des travaux.

## Description du portefeuille

6. Le portefeuille du FIDA à Sao Tomé-et-Principe est actuellement composé d'un seul projet, le "Projet d'Appui à la Petite Agriculture Commerciale (PAPAC)" (don N°. 2000000840) approuvé par le FIDA le 13 septembre 2014, entré en vigueur le 29 septembre 2014 et dont la clôture est prévue le 31 mars 2021. Un financement supplémentaire (don N° 2000001546) de 3 millions de $EU a été approuvé par le Conseil d'Administration du FIDA le 9 avril 2016.

7. En outre, depuis décembre 2012, un financement additionnel GEF (don No. GEF-FSP-29-ST pour 2,42 millions de $EU) qui vise (i) à apporter un appui institutionnel au secteur de l'environnement et (ii) la promotion d'une exploitation des écosystèmes compatible avec la préservation des ressources naturelles, a été mis en œuvre au travers du PAPAFPA (clôturé le 30 septembre 2015) puis du PAPAC. La durée d'exécution de ce financement a été prolongée de six mois et sa date d'achèvement repoussée au 6 juin 2016.

8. **Le Projet d'Appui à la Petite Agriculture Commerciale (PAPAC)** a pour but de réduire la pauvreté rurale et l'insécurité alimentaire. Son objectif spécifique est de fournir à 4 750 ménages ruraux (soit 18 500 habitants) les plus vulnérables, des opportunités durables d'accès à des revenus issus de la valorisation équitable de leurs productions végétales et animales sur des marchés de niche à l'exportation et sur le marché interne. Le PAPAC comprend quatre composantes.

9. **Composante 1 : Développement des plantations familiales.** La composante a pour objectif de permettre à environ 3650 ménages cibles (soit 14 220 habitants) de disposer à la fin du projet d'une exploitation agricole viable et professionnelle dans les filières suivantes : cacao, café et poivre. Les activités à réaliser dans le cadre de cette composante sont les suivantes: i) l'intégration de nouvelles communautés ou de nouveaux planteurs au sein des associations et

des quatre coopératives existantes; ii) la création, la rénovation, la densification et l'amélioration des plantations, dont notamment la réhabilitation de 2200 ha de cacao, 320 ha de café et 10 ha de poivre; iii) la professionnalisation technico-économique des planteurs par l'introduction des pratiques culturales améliorées (taille, fertilisation organique, etc.) et par la formation des planteurs à ces techniques par des membres des coopératives «sociétaires-techniciens» ayant reçu des formations spécifiques; iv) l'identification du matériel végétal local le plus performant et la production à partir de celui-ci de plants ou greffons par des pépiniéristes membres des coopératives et la mise en place de ce matériel selon des pratiques de culture biologique, en plantations nouvelles, en remplacement de plants anciens ou en re-densification.

10. **Composante 2 : Consolidation des organisations de producteurs**. La composante vise à renforcer la capacité des quatre coopératives exportatrices de cacao (2), poivre (1) et café arabica (1) à être de plus en plus performantes, robustes et autonomes du point de vue institutionnelle et financière. Cette composante comprend trois volets dont les deux derniers sont mis en œuvre par une cellule technique placée au sein de l'UGP et financée par le PAPAC.

11. ***Volet Infrastructures rurales.*** Au terme de ce volet, le Projet va financer et réaliser des infrastructures rurales économiques définies au sein de chaque stratégie spécifique par OPF. En outre, le Projet fournira des appuis à l'équipement, au fonctionnement et au perfectionnement de la cellule d'appui à la maitrise d'ouvrage (« FIC »), placée au sein de l'UGP, qui assure également des services pour le compte d'autres bailleurs (BAD notamment qui en assume une partie des coûts de fonctionnement).

12. ***Volet Appui à l'organisation et à la gestion des organisations de producteurs (OP).*** Au terme de ce volet, les activités suivantes seront réalisées : i) l'appui (par l'équipe technique du Projet) à l'élaboration et à la mise à jour des plans d'affaire des coopératives; ii) le renforcement du cadre commun aux différentes OP; iii) la réalisation, directement par l'équipe technique, de formations dans les domaines de l'organisation et de la gestion ; iv) la création et le renforcement à travers l'assistance technique de la fonction de conseil technico-économique aux exploitations familiales au sein de chaque coopérative; et v) la création et le perfectionnement de bases de données de suivi/gestion opérationnelle (fichiers planteurs, fichiers parcelles, traçabilité/suivi des flux physiques, etc.).

13. ***Volet Renforcement du cadre commun aux différentes organisations de producteurs.*** Le Projet appuiera un certain nombre de fonctions ou de thèmes intéressant l'ensemble des filières soutenues. Initialement il s'agira: i) de partenariats internationaux entre OP, ii) du cadre commercial et d'appui à la prospection de marchés, iii) d'un test de réalisations d'achats communs entre coopératives, et iv) de conseil juridique (droit national et international).

14. **Composante 3 : Nouveaux domaines d'intervention.** La composante a pour objectif de permettre à environ 1100 ménages (soit 4300 personnes) d'accéder à de nouvelles opportunités durables de revenus monétaires et/ou de renforcer la rentabilité d'activités qu'ils pratiquent déjà. Deux domaines nouveaux d'intervention ont été identifiés lors de la préparation du projet : a) l'introduction dans le pays de matériels et techniques de micro-irrigation, et (b) le test et la mise en place de circuits courts de production et transformation de viande porcine et de volailles de qualité pour le marché interne en partenariat avec deux partenaires privés (un pour chacun des deux circuits). En outre, suite à des tests de marché réalisés entre la préparation du PAPAC et son démarrage et ayant donné des résultats positifs, un volet de production de cafés robusta de qualité a été introduit avec l'accord du FIDA. Il est mis en œuvre par la CECAFEB avec des communautés situées dans des zones humides pour lesquelles aucune autre opportunité économique proposée par le PAPAFPA ou le PAPAC n'était adaptée.

15. **Composante 4 : Coordination, gestion et suivi-évaluation du projet.** Le PAPAC est mis en œuvre par une Unité de Gestion de Projet (UGP). L'UGP est dotée d'une Direction, qui comprend et coordonne quatre cellules: i) une cellule infrastructures financée en partenariat avec la BAD, composée pour la contribution FIDA/PAPAC, du responsable de la cellule et de deux animateurs (composante 2); ii) une cellule de suivi-évaluation composée d'un responsable, d'un

technicien chargé notamment du contrôle de la mise en œuvre des conventions passées avec les coopératives et d'un agent de saisie ; iii) une cellule administrative et comptable composée d'un responsable (RAF), d'un comptable, d'un responsable des achats, d'un assistant (secrétariat), d'un chauffeur et d'un employé de nettoyage; et iv) une cellule technique (composante 2) composée d'un responsable, d'un assistant technique permanent sur au moins trois ans (financement AFD); d'un agronome informaticien (mi-temps avec le suivi évaluation); d'un spécialiste des achats (mi-temps avec la cellule administrative et financière). En outre l'ingénieur chargé de la micro-irrigation sera placé au sein de cette équipe. Chaque responsable de cellule est responsable de planifier les activités de la cellule, gérer le budget et produire les rapports et comptes-rendus d'exécution technique et financière.

16. **Le financement GEF** (2013 à juin 2016) « Approche écosystémique intégrée pour la gestion et la conservation de la biodiversité dans les zones tampons des Parcs Naturels Obô de São Tomé et Príncipe » vise 44 communautés qui n'avaient pas encore été touchées par les interventions du PAPAFPA. Ce financement additionnel cherche à favoriser le développement des chaînes de valeur traditionnelles (café et cacao) et non-traditionnelles (élevage, cultures alimentaires), à garantir une utilisation durable des forêts et à favoriser le développement de l'éco-tourisme, notamment dans les zones cibles du nord-ouest de Sao Tomé. L'objectif est également d'accroître les capacités techniques et institutionnelles des personnes et des institutions impliquées dans la gestion durable des ressources naturelles, de la biodiversité marine et terrestre et des écosystèmes de Sao Tomé et Principe. Ce financement s'articule autour de trois axes prioritaires: i) un appui institutionnel pour l'intégration de la biodiversité dans les politiques sectorielles du pays ; ii) une gestion intégrée des écosystèmes et préservation de la biodiversité dans les zones tampon des aires protégées, y compris à travers la promulgation d'activités génératrices de revenus ; et iii) le suivi et évaluation (S&E).

## B. Vue d'ensemble de l'exécution du projet

### PAPAFPA

17. Le PAPAFPA a été clôturé le 31 mars 2015. Le Gouvernement a pris l'engagement d'affecter une partie des biens du PAPAFPA au PAPAC et aux coopératives. Ce transfert n'a pas été finalisé. L'actualisation et la vérification de l'inventaire ont demandé plusieurs mois. L'UGP a adressé au MADR une proposition d'affectation le 17 septembre 2015 pour ceux liés à la pêche artisanale puis le 15 octobre 2015 pour l'ensemble des biens du PAPAFPA. Une équipe mixte des Ministères des Finances et du MADR a réalisé début décembre 2015 une vérification de cet inventaire. L'UGP a évoqué le sujet avec M. le Ministre de l'Agriculture et du Développement Rural à plusieurs reprises. Les services du Ministère n'ayant pas réagi depuis, l'UGP a adressé au MADR 13 avril 2016 une nouvelle série de demandes précisant l'affectation des biens destinés à chacune des coopératives et à l'UGP du PAPAC.

### PAPAC

**18.** Le démarrage du PAPAC a connu un retard, certaines activités préparatoires qui auraient pu être initiées dès la date d'entrée en vigueur (29 septembre 2014) (notamment concernant les conditions de décaissement, la préparation du PTBA, des accords avec les coopératives et des recrutements) n'ont pu être entreprises, du fait de la charge de travail (PAPAFPA), qu'à partir de janvier 2015. Le premier PTBA/PPM du PAPAC (avril-décembre 2015) a été approuvé par le FIDA après la mi-mai 2015. Bien que les conventions triennales avec les coopératives aient été signées en 2015, la préparation du PTBA 2016 a également connu des retards importants en particulier du fait de ceux accumulés dans la préparation des quatre Contrats Annuels d'Objectifs (CAO) passés avec les coopérative qui n'ont pu être validés intégralement que lors de la présente mission. Le PTBA 2016 a été approuvé par le Comité de Pilotage le 20 novembre 2015 et par le FIDA le 11 janvier 2016 (2 séries de commentaires émis par le FIDA et dernière réponse du projet le 5 janvier). La mission rappelle que la coordination de l'UGP est responsable de la préparation des PTBA dans les délais et selon les normes accordées avec le FIDA. **La mission**

**recommande que la coordination de l'UGP prenne toutes les mesures nécessaires pour que la préparation du PTBA 2017 puisse aboutir dans les délais. A cette fin, la version préliminaire du PTBA devra être soumise à la mission de supervision prévue en Octobre 2016.**

19. Malgré ces retards, la mise en œuvre de la première composante « Développement des plantations familiales » est satisfaisante tant en termes de quantités de réalisations, que de qualité et de cohérence avec la stratégie du projet (ciblage notamment). Le volume de réalisations de la seconde composante « Renforcement des Organisations de Producteurs (OP) » est resté limité en 2015. **La mission recommande que l'ensemble des activités prévues au sein de cette composante commence à être mis en œuvre à partir de 2016**. Concernant la troisième composante « Nouveaux domaines d'activités », les actions ont été engagées de façon satisfaisante pour ce qui concerne la micro-irrigation et la production de volaille de qualité. De fortes interrogations subsistent sur la motivation et l'implication du partenaire privé chargé de la mise en œuvre du volet « viande porcine de qualité ». Le volet « café robusta » connait un développement satisfaisant. Il a été initié sur financement GEF et sera poursuivi sur financement FIDA à partir du second semestre 2016.

20. Au niveau de l'équipe du projet, l'année 2016 a été marquée par le décès en mars 2016, à la suite d'une maladie foudroyante, de M. Filipe Trindade, Responsable Administratif et Financier des projets PNAPAF, PAPAFPA et PAPAC. **L'équipe du FIDA et celle de la mission présentent leurs plus sincères condoléances à sa famille et louent encore une fois ses qualités humaines et professionnelles, en particulier sa droiture, sa motivation, son sens des responsabilités et sa compétence.**

## Financement GEF

**21.** Ainsi que l'ont constaté les précédentes missions de revue à mi-parcours, de suivi et de supervision, la conception du financement GEF-FSP-29-ST a été très ambitieuse en termes de diversité et de volume d'activités, compte tenu de la période de mise en œuvre (portée à 3,5 ans par une prolongation de six mois obtenue en 2015), trop courte pour permettre à la fois la réalisation effective des activités et la bonne appropriation, par l'ensemble des acteurs concernés, des appuis fournis. Les modalités de mise en œuvre prévues à la conception étaient peu adaptées au contexte du pays (manque de ressources humaines spécifiques notamment) et à la durée prévue pour le projet (procédures longues et complexes telles que la proposition et mise en œuvre de plans de co-gestion dans les zones tampon). Face à ces difficultés, l'équipe du projet n'a pas pris d'initiatives pour revoir les stratégies ou les approches de mise en œuvre. En outre, la mission de revue à mi-parcours (fin 2014) avait constaté un certain manque de pro-activité du responsable GEF au sein de l'UGP. Des tentatives ont été réalisées surtout à partir de septembre 2015 et de 2016, pour rattraper le retard accumulé. Elles ne parviendront cependant pas à permettre l'achèvement satisfaisant de l'ensemble des activités (volume et qualité). De nombreuses activités amorcées tardivement courent le risque de ne pas être terminées avant la date d'achèvement et l'effort pour définir des stratégies de sorties satisfaisantes, à même de permettre un impact durable des activités, a été tardif et très insuffisant. **La mission recommande que des stratégies de sortie réalistes soient mises en œuvre chaque fois que possible et dans les plus brefs délais.**

| Mesure convenue | Responsabilité | Date convenue |
|---|---|---|
| Finaliser l'affectation formelle des biens du PAPAFPA | MADR | Le plus tôt possible |
| Obtenir l'approbation du PTBA 2017 dans les délais | Coordination PAPAC | Fin 2016 |
| Entreprendre l'ensemble des activités prévues dans la composante B | Responsable technique et Coordination PAPAC | Immédiat |
| Mettre en œuvre des stratégies de sortie pour les activités appuyées par le GEF | Responsable GEF | Immédiat à finaliser avant juin 2016 |

## C. Produits et effets

### Développement des plantations familiales.

22. Cette composante est mise en œuvre par les quatre coopératives appuyées par le PAPAC : la CECAB et la CECAQ (cacao biologique), la CECAFEB (café biologique) et la CEPIBA (poivre biologique) avec chacune desquelles l'UGP a signé une Convention Triennale d'Appui (2015-2017) précisée annuellement par un Contrat Annuel d'Objectifs (CAO).

23. **L'année 2015 a connu des cycles de récolte atypiques suite à la saison sèche prolongée de 2014.** Cela s'est traduit pour l'ensemble des coopératives par un décalage et une concentration de la production vers le second semestre. Si les déficits de production du premier semestre ont semble-t-il été compensés par une forte production de cacao au second semestre, il semble que les productions de café et de poivre soient restées globalement déficitaires (voir détails ci-dessous).

***(i) CECAB.***

24. Le CAO 2015 a porté sur l'amélioration des plantations dans 18 associations de producteurs dont quatre (Vista Alegre, Benfica, Monte Macaco et Caldeira comptant 242 producteurs) ont rejoint la CECAB à partir de 2015. Des actions de sensibilisation/formation ont été menées dans ces quatre communautés et leur équipement, en séchoirs, magasin et bacs de fermentation, sont poursuivis dans le cadre du CAO 2016. **Les réalisations de la CECAB sont tout à fait satisfaisantes, tant en termes de qualité que de quantité.** La CECAB a appuyé (i) la taille de production de 320 hectares de cacaoyères en 2015 (et 300 en 2016), (ii) la sélection, le marquage et le suivi de 400 cacaoyers « élites » utilisés pour produire les greffons, (iii) la taille et greffage de régénération de 48 000 arbres improductifs en 2015 (objectif de 40 000), (iv) la production et la plantation par les agriculteurs de 54 095 plants greffés (objectif 2015 de 50 000) permettant une re-densification sur 200 ha, (v) la production et la plantation de 5 870 arbres d'ombrage (4 000 prévus en 2015). Les mêmes types d'activités sont actuellement poursuivis en 2016 conformément à la stratégie définie dans la convention triennale. Il faut noter que la CECAB a eu la possibilité (trésorerie disponible) de préfinancer certaines activités (taille notamment) au cours du premier semestre (du fait du démarrage du PAPAC les coopératives n'ont reçu l'avance initiale du CAO 2015 qu'en juillet).

25. En 2015, la CECAB a exporté 1 020 tonnes de cacao sec (945 tonnes en 2014) au prix FOB moyen de 2 705 Euros par tonne (2490 Euros par tonne en 2014). La CECAB regroupe 34 associations comptant 2 080 membres dont 693 femmes chef de ménage.

***(ii) CECAQ 11***

26. Le CAO 2015 a permis : (i) la production de plants de cacaoyers sélectionnés de type « amelonado » (75 000 produits pour 60 000 prévus), (ii) leur distribution aux agriculteurs et l'appui technique à leur plantation (37 500 distribués sur 60 000 prévus), (iii) la taille de production et le réglage de l'ombrage (246 ha réalisés sur 300 ha prévus), (iv) la taille et greffage de régénération de 25 758 cacaoyers anciens (50 000 prévus), (v) le traitement phytosanitaire[3] de 1 617 ha (1400 prévus), (vi) l'installation de 3 parcelles forestières communautaires (5 prévues), (vii) des formations destinées aux « socios-tecnicos »[4], des producteurs et du personnel de gestion de la coopérative.

27. La CECAQ 11 est encore « jeune ». Elle a été créée en 2009 (2005 pour la CECAB) et intervient dans une zone où (i) plusieurs acheteurs de cacao sont actifs, (ii) les densités de cacaoyers sont au départ plus faibles (plus de cultures associées, parcelles dégradées). **Compte tenu de ce contexte les performances de la CECAQ sont tout à fait satisfaisantes.** Conformément aux recommandations de la précédente mission de supervision, la CECAQ 11 a fait un effort

3 Utilisation de bouillie bordelaise (sulfate de cuivre + chaux) conforme aux normes de l'agriculture biologique
4 Membres de la coopérative ayant reçu des formations techniques et en vulgarisation et qui jouent le rôle d'animateur et d'encadrement de proximité sous la supervision d'un nombre réduit de technicien (cette stratégie a été mise en place dans l'ensemble des quatre coopératives)

important de méthode et de rigueur pour améliorer l'efficacité des replantations (mesurée en taux de survie et vigueur et conformation post plantation). Seulement 158 planteurs ont réussi à remplir toutes les conditions préalables pour obtenir les plants sélectionnés ce qui a limité le nombre de plants distribués (37 500 sur 60 000 prévus). La CECAQ 11 ne disposant pas d'une trésorerie suffisante, elle n'a pu préfinancer l'ensemble des activités de taille et de réglage de l'ombrage ce qui a limité les réalisations (246 ha sur 300 ha prévus). L'introduction de la technique de taille et greffage de régénération est encore récente, surtout dans la zone CECAQ 11 et son acceptation très progressive. Cette technique demande en effet de tronçonner un vieux cacaoyer peu productif (ce qui est difficile à accepter pour le paysan) puis de greffer sur la souche des rejets nouveaux du matériel végétal sélectionné. Elle fait gagner plusieurs années de production par rapport à la technique classique de remplacement d'un vieux plant par une plante jeune issue de pépinière et permet d'améliorer la conformation donc la productivité des cacaoyers. La CECAQ 11 a entrepris la mise en place d'un nombre limité de parcelles de démonstration (8 agriculteurs) où l'ensemble des techniques recommandées sera mis en œuvre sur plusieurs années. Deux des cinq communautés prévues n'ont pu dégager la surface nécessaire aux parcelles forestières communautaires. Les formations dispensées aux « socios-tecnicos » puis aux planteurs ont porté sur ces techniques. Les élus de la coopérative ont été formés sur des thèmes liés à leur rôle et sur la gestion des primes « commerce équitable ». Le personnel de la coopérative a bénéficié de formations en informatique, en comptabilité et en administration.

28. En 2015, la CECAQ 11 a produit 257 tonnes de cacao sec (223 tonnes en 2014) et en a exporté 239 tonnes au prix FOB moyen de 2 780 Euros par tonne. La CECAQ 11 regroupe 18 associations comptant 1021 membres dont 167 ménages dont le chef est une femme.

***(iii) CECAFEB***

**29.** La principale recommandation technique de la mission de supervision de septembre 2015 avait porté sur la définition et la mise en place en place d'une stratégie alternative en matière de pépinières et de plantation. Cette nouvelle stratégie doit permettre de disposer de plants matures en octobre (début de saison des pluies) alors que la stratégie utilisée depuis plusieurs années produisait des plants matures (7 mois de pépinière) quelques semaines avant le début de la grande saison sèche (juin à septembre et de plus en plus longue ces dernières années) ce qui conduisait à des taux de mortalité beaucoup trop importants (pouvant atteindre 40% et plus). La CECAFEB a donc tenté la conservation de semences issues de la récolte du quatrième trimestre 2015 et mis en place les pépinières à partir de mars 2016. Certains lots contaminés par des insectes ont dû être jetés mais la germination et le développement des graines ayant pu être conservées apparait à ce stade normal et satisfaisant. La CECAFEB a également pu obtenir de petites quantités de semences « fraiches » issues de cueillettes « tardives résiduelles ». Il est encore trop tôt pour valider définitivement cette stratégie nouvelle mais toutes les étapes déjà parcourues se déroulent de façon satisfaisante. Les premières plantations issues de cette technique (environ 40 000 plants) seront réalisées en octobre 2016. **La recommandation de la mission de supervision a été mise en œuvre de façon très satisfaisante par la CECAFEB avec l'appui du responsable technique de l'UGP.**

30. Les 55 000 plants produits en 2015 selon l'ancienne stratégie sont actuellement en cours de plantation. La trésorerie de la CECAFEB ne lui a pas permis de préfinancer l'ensemble des activités à réaliser au cours du premier semestre 2015. Dans le cadre du CAO 2015, la CECAFEB a cependant (i) réalisé des opérations de lutte phytosanitaire (contre le scolyte avec des produits autorisés en culture biologique) sur 160 ha (310 ha prévus) et réalisé la pose de 580 pièges (renouvellement et accroissement de leur nombre) sur 310 ha, (ii) appuyé l'acquisition de fumier (150 remorques) destinées aux pépinières, à l'unité de fabrication de compost et à 20 producteurs sélectionnés pour leur implication et performance (classés dans le groupe « A »).

31. En 2015, la CECAFEB a produit 3 272 kg de café arabica sec dont 3 tonnes ont été exportées (11 tonnes en 2014) au prix FOB de 4,85 $EU par kg (prime « Flocert » incluse) et 272 kg

vendus sur le marché interne (emballages de 250 g ou 500 g, moulu ou en grains, arabica pur ou mélange avec le robusta) au prix moyen de 13,3 $EU/kg (vente directe ou via des détaillants). La CECAFEB a également écoulé par ce circuit 1,87 tonnes de café robusta (pur ou en mélange avec l'arabica) au prix moyen de 12,4 $EU par kg (voir Composante 3).

32. La baisse de la production de la CECAFEB constatée en 2015 est en partie liée aux facteurs climatiques (voir ci-dessus) et au fait que l'année 2014 avait été très favorable. Au-delà, le volume traité par la CECAFEB dépend également de facteurs économiques. Le marché interne n'est pas encore saturé et les prix obtenus par les producteurs qui écoulent (directement ou via des intermédiaires) leur production sur ce marché sont nettement supérieurs à ceux envisageables à court terme à l'exportation (voir ci-dessus) et qui servent de base au prix au producteur pratiqué par la CECAFEB. Par ailleurs, sauf pour les producteurs dont les parcelles atteignent déjà un certain seuil de densité et de production, il est plus rentable d'affecter leur temps de travail à des activités alternatives (maraichage, cueillette, etc.). Le transfert de l'époque de plantation permis par la nouvelle stratégie (voir ci-dessus) devrait permettre de placer la plantation à une période où la force de travail des planteurs est plus « disponible ».

33. La conjonction de ces paramètres techniques et économiques rend la stratégie de la CECAFEB complexe y compris dans le domaine de la stratégie de réhabilitation des plantations. Si sa viabilité se confirme, la nouvelle stratégie de pépinières pourrait constituer une innovation clé. Elle devra cependant être complétée par des stratégies d'intervention (et de « fidélisation/motivation ») différenciées en fonction des divers types de planteurs ayant chacun leur rationalité spécifique.

***(iv) CEPIBA***

34. Le CAO 2015 a permis (i) l'inclusion de 47 nouveaux planteurs (dont 24 femmes) dont 13 sur l'île de Principe (dont 5 femmes), (ii) la poursuite de l'appui à 12 producteurs intégrés en 2013 ou 2014 et qui n'avaient pas bénéficié de la totalité du « paquet type » défini pour le PAPAC, (iii) la production et distribution de *flemingia* (plante légumineuse utilisée en plantation intercalaire et pour le paillage). Conformément au document de projet, la CEPIBA a appuyé les femmes pour la réalisation des trous nécessaires à la plantation (10 530 trous).

35. **Dans les zones visitées lors de la mission (Principe, Uba-Budo, Vila Fernanda) il a été possible de vérifier que la CEPIBA a mis en œuvre de façon très satisfaisante le « paquet type » défini par les documents projet (ciblage, méthode de progression par étapes objectivement vérifiables, types et quantitatifs d'appui).** La prise en charge par le Projet, pour les seules femmes, du coût de la réalisation des trous apparait comme une stratégie adéquate et nécessaire pour permettre leur inclusion. Les demandes d'appui reçues par la CEPIBA sont nombreuses et excèdent, même après ciblage et vérification de la capacité et du niveau d'implication des demandeurs, les objectifs définis (autour de 50 nouveaux producteurs par an). **La mission recommande que dès 2016 la CEPIBA puisse intégrer un nombre plus important de nouveaux producteurs (environ 65 au lieu des 50 prévus).** La CEPIBA pourra présenter à l'UGP une proposition d'avenant au CAO de 2016 de manière à permettre l'inclusion de ces nouveaux planteurs additionnels à partir du second semestre. La CEPIBA a interrogé la mission sur la possibilité d'inclure dans le « paquet type » la possibilité d'appuyer le remplacement de plantes n'ayant pas survécu dans la limite de la mortalité « normale » constatée lors de l'installation initiale des nouvelles parcelles. La mission estime que cette prise en charge sera possible sous les conditions suivantes (i) vérification préalable et objective de l'implication et de la qualité du travail du nouveau planteur, (ii) limite de 15%.

36. La CEPIBA ne canalise pas l'intégralité de la production issue des actions de développement de la production appuyées par le PAPAFPA (les plantations « PAPAC » n'entreront en production que dans deux ou trois ans). Ces dernières années, des circuits de vente sur le marché local et d'exportation informelle ont absorbé une partie substantielle de cette production : (i) fin des importations nationales de poivre, (ii) achats individuels des touristes et des São Toméens qui se rendent à l'étranger, (iii) réseaux familiaux/commerciaux avec l'Angola, le Gabon et le Portugal. La CEPIBA a pris l'initiative de réfléchir à des stratégies de « fidélisation » visant à inciter ses

membres à canaliser leur production vers la coopérative. A partir de la récolte 2016 (début en juin) elle va tenter une approche contractuelle avec un groupe de 28 producteurs.

37. La mission de supervision de septembre avait déjà noté le caractère atypique de la récolte 2015. Du fait des facteurs climatiques, la production 2015 a été plus étalée dans le temps. Les récoltes se sont poursuivies jusqu'au début 2016 alors que dans une année type elles se terminent en novembre. En 2015 la CEPIBA a reçu et traité 26 tonnes de poivre frais (30 tonnes en 2014), soit un équivalent poivre sec théorique de 7,9 tonnes (10 tonnes en 2014) qui ont permis l'exportation en 2015 de 6,3 tonnes de poivre blanc de première qualité (12 Euros par kg) et, à titre de test, de 172 kg de poivre rouge (35 Euros par kg). La CEPIBA a également vendu 350 de poivre blanc sur le marché national (10 Euros en moyenne par kg[5]). Le solde de la récolte 2015 (950 kg) sera exporté en 2016. Des pertes substantielles (dégradation et vol) ont été enregistrées au niveau de l'unité de transformation de Rio Lima. La contribution de l'île de Principe a été de l'ordre de 2 tonnes de poivre sec soit une progression importante par rapport à 2014 (300 kg) qui est due d'une part au dynamisme et à la performance de l'équipe locale (et à l'appui fourni par l'équipe centrale de la CEPIBA) et d'autre part au fait que les planteurs de Principe ont canalisé en 2015 l'intégralité de leur production vers la CEPIBA.

***(v) Constats et recommandations transversaux.***

38. **La performance des coopératives relative à la mise en œuvre de la composante A est globalement très satisfaisante**. Les recommandations de la mission de supervision du mois de septembre ont été mises en œuvre.

39. La CECAB dispose déjà d'une classification des agriculteurs selon leur performance qui lui permet de différencier les types d'appui à apporter et les stratégies de développement et de fidélisation. La CECAQ s'est dotée lors de sa dernière assemblée générale de critères de classification. La CEPIBA et la CECAFEB réfléchissent également à des stratégies d'appui et de fidélisation différenciées. **La mission encourage les coopératives à approfondir et poursuivre cette logique de manière à définir des stratégies différenciées et/ou progressives capables d'inciter le plus grand nombre possible de planteurs à progresser vers les catégories de « type A » (et à leur permettre cette progression).**

**40.** Même si les techniques de base sont maitrisées par les « socios-tecnicos » il apparait nécessaire de continuer à renforcer leurs capacités notamment en ce qui concerne (i) leur maitrise et utilisation des outils statistiques et fiches de suivi par agriculteur et communauté, (ii) l'organisation de leur travail, (iii) leur maitrise des paramètres de progression pluriannuelle des plantations, (iv) leur niveau de mise en œuvre sur leurs parcelles des nouvelles techniques (démonstrations, exemplarité). **La mission recommande que chaque coopérative se dote d'objectifs concrets en matière de formation/recyclage des « socios-tecnicos » et mette en œuvre de façon structurée et systématique les actions de formation correspondantes.**

**41.** Un des objectifs de ciblage du PAPAC est de faciliter l'accession des jeunes ménages aux opportunités économiques créées par le projet, notamment en facilitant la transition des parcelles entre les générations. Cette politique de ciblage est mise en œuvre de façon satisfaisante par les coopératives dans le choix des nouveaux bénéficiaires et dans la définition des priorités en matière d'appui. Il devrait être possible de renforcer encore cette stratégie en intervenant plus « en amont » dans le processus de transmission des parcelles. **Les coopératives devraient détecter le cas où un(e) planteur(euse) commence à être appuyée par un ou plusieurs héritiers potentiels et développer des actions de sensibilisation et de formation visant spécifiquement ces publics (voyages d'échange dans d'autres communautés, formations techniques).**

5 Poivre de moindre qualité

| Mesure convenue | Responsabilité | Date convenue |
|---|---|---|
| Elaborer des stratégies d'appui et de fidélisation différenciées en fonction de la classification des planteurs | Chaque coopérative | 2016 |
| Définir et Mettre en œuvre une stratégie de renforcement des capacités des « Socios-Tecnicos » | Chaque coopérative | 2016 |
| Anticiper les transmissions de parcelles entre générations et sensibiliser/former les potentiels « héritiers » | Chaque coopérative | 2016 |
| Intégrer un nombre plus important de nouveaux producteurs (environ 15 de plus que les 50 prévus) | CEPIBA | 2016 |

## Renforcement des Organisations de Producteurs (OP).

42. La composante II : « Renforcement des OP » comprend les volets : (i) infrastructures, (ii) appui à la gestion et à l'organisation des OP, (iii) renforcement du cadre commun aux OP.

### *(i) Infrastructures*

43. La « cellule infrastructures » créée au cours du PAPAFPA a été reconduite dans le cadre du PAPAC. Elle rend des services d'appui à la maitrise d'ouvrage pour les infrastructures réalisées dans le cadre des Projets FIDA (financements FIDA et GEF), ceux financés par la BAD (PRIASA 1 actuellement et PRIASA 2 dans les années qui viennent) et reste ouverte aux demandes d'autres bailleurs de fonds et/ou institutions publiques (UE et diverses coopérations bilatérales dans le passé). Ses coûts d'équipement et de fonctionnement sont partagés entre les projets du secteur rural appuyés par le FIDA et la BAD. En 2015 la cellule infrastructures est intervenue sur les chantiers suivants.

44. Sur financement PAPAFPA (premier trimestre 2015) la CI a mis en œuvre (i) pour la CECAFEB un centre communautaire, le montage d'un système photovoltaïque, (ii) pour la CECAQ 11 et la CECAB, 2 magasins-bureaux, (iii) pour la CEPIBA, un captage, un réservoir, une adduction et un lavoir communautaire à Rio Lima, l'aménagement du bâtiment de Poto et la réhabilitation des 3 séchoirs solaires, ainsi que l'ajout de bacs de macération et trois séchoirs solaires pour le centre de traitement de Principe et un magasin de stockage à Santo Antonio (Principe).

45. Sur financement PAPAC la CI a mis en œuvre (y compris, chantiers en cours) pour la (i) CECAFEB, un magasin de stockage, et 8 séchoirs solaires, (ii) un mur d'enceinte pour la CECAB et (iii) pour la CEPIBA, un système de canalisation pour le lavage du poivre à Rio Lima.

46. Sur financement GEF, la construction d'un centre polyvalent touristique à Nova Moka

47. Sur financement PRIASA 1 (BAfD) la construction ou réhabilitation de 2 systèmes d'adduction d'eau d'irrigation, la construction de 10 petites unités de transformation. Le début de la mise en œuvre du PRIASA II est prévu pour le mois de juin 2016.

48. Trois techniciens de la CI ont bénéficié en 2015, sur financement PRIASA 1 d'une formation en irrigation (15 jours au Portugal) et deux en administration et comptabilité (15 jours au Portugal)

### *(vi) Appui à la gestion et à l'organisation des OP*

49. Les activités prévues en matière de conseil technico-économique n'ont pas été initiées en 2015.

50. Les plans d'affaires ébauchés avec l'appui du PAPAFPA n'ont pas été finalisés ou mis à jour en 2015. Le travail réalisé en 2016 avec l'appui de la mission de suivi (15 au 23 février) et de la présente mission de supervision a permis de progresser significativement dans la réalisation des plans d'affaires et de définir un calendrier de travail pour permettre aux coopératives de les finaliser (y compris prévisions 2017) et de les soumettre à leurs assemblées générales au plus tard à la fin du mois de juillet. A l'issue de la mission de supervision, toutes les coopératives disposent d'états 2015 globaux reconstitués[6] (bilan ou au moins tableau d'investissements et

6 Non certifiés à ce stade, un audit des comptes reconstitués (certaines coopératives tiennent encore des comptabilités distinctes par source de fonds) des coopératives sera réalisé en 2016 (sélection des auditeurs réalisée)

d'amortissements, compte de résultats) et d'états 2016 prévisionnels comprenant en outre une prévision de trésorerie. Avec la CECAFEB et la CEPIBA, il a été possible d'amorcer quelques analyses de gestion (seuil de rentabilité, impact des ventes sur le marché local, etc.). Le travail initié en février a mobilisé les directeurs techniques, les gestionnaires et les comptables des coopératives. Durant cette mission y ont été associés un nombre limité d'élus et de techniciens. Un membre de la CEPIBA dans l'île de Principe a participé à ces travaux. L'outil semble avoir été mieux approprié par la CECAFEB et la CEPIBA. La CECAQ et la CECAB disposent déjà de certains outils d'analyse à court terme qui leur paraissent suffisants et ce d'autant plus que leurs problématiques sont plus simples (un seul produit fini, le cacao sec et un seul canal de mise sur le marché alors que CEPIBA et CECAFEB doivent définir des stratégies pour une gamme de produits et de marchés plus diversifiée). La mission souligne cependant que ces outils ne permettent ni à la CECAQ 11 ni à la CECAB d'avoir une vision globale de leurs activités et surtout qu'ils ne leur permettent pas d'avoir une vision prospective à moyen-long terme. Dans le cas particulier de la CECAQ 11, ils ne permettent aucune réflexion sur les stratégies à même de permettre à la coopérative de devenir autonome d'ici la fin du Projet. Dans le cas de la CECAB ils ne permettent pas d'évaluer la capacité de la coopérative à renouveler ou accroitre sur le moyen terme, les investissements. **La mission recommande que toutes les coopératives finalisent selon le calendrier défini à l'issue de la mission leur plan d'affaires y compris les prévisions 2017 (compte d'exploitation, trésorerie, tableau d'investissements et d'amortissements) et le fassent valider par leurs instances avant la fin du mois de juillet. Ce n'est que sur la base d'un plan d'affaires acceptable par le projet et validé par la coopérative que cette dernière pourra entrer en négociations avec l'UGP afin d'obtenir un appui dans le cadre du PTBA 2017.**

51. Les premières analyses du plan d'affaires de la CECAFEB indiquent que le modèle économique sur lequel la coopérative se base actuellement ne permettra pas d'atteindre une autonomie financière à moyen terme. Elle doit de ce fait poursuivre sa réflexion sur les alternatives possibles de développement, de recentrage et d'autonomisation en définissant notamment de nouvelles stratégies chiffrées et documentées (business plan et étude de marché sur le robusta, plan d'évolution des ventes nationales et régionales, prospection de nouveaux acheteurs). Au niveau de la CEPIBA, bien que la coopérative soit encore déficitaire, elle présente des perspectives d'équilibre d'exploitation probable à partir de 2018. Elle doit cependant définir une stratégie d'optimisation de ses coûts (contrôle des coûts de structure, redéfinition des appuis et services aux membres, révision de sa stratégie de transformation, stratégie de ventes sur les marchés locaux et régionaux).La CECAQ devrait dans l'immédiat optimiser la gestion de sa trésorerie afin de lui permettre de continuer à accroitre la part du prix versé aux producteurs lors de la collecte du cacao gomme[7]. Enfin, la CECAB pourra commencer à intégrer l'ensemble de ses amortissements et donc mieux prévoir et préparer ses futurs investissements (ses amortissements sont jusqu'à aujourd'hui uniquement calculés sur les investissements réalisés directement par la CECAB alors qu'une partie importante de leurs immobilisations proviennent d'appui externes fournis par les projets ou leur partenaire privé).

52. L'agro-informaticien de l'UGP a développé et installé au sein de la CEPIBA une base de données permettant le suivi opérationnel (fichier planteurs, fichier parcelles, flux physiques, appuis aux planteurs). La formation sur son utilisation est en cours et sera poursuivie en 2016. Cette base de données a été proposée à la CECAQ 11 et la CECAFEB. La CECAQ 11 tente actuellement de se doter d'un système intégré d'enregistrement et de suivi (développé sous MySQL). Ce travail sera poursuivi au cours de 2016.

53. Trois des quatre coopératives (CECAQ 11, CECAFEB et CEPIBA) ont reçu un appui financier à leur fonctionnement. La CECAB est autonome depuis 2012. Conformément aux documents de

7 Les coopératives payent une part du prix au producteur lors de la remise du produit « frais » par le producteur à la coopérative et le solde lorsque l'exportation a été réalisée alors que les autres acheteurs payent seulement en une fois lors de la collecte du produit frais. La CECAQ 11 paye 10 000 Dobras le kg de cacao gomme puis verse une fois l'exportation réalisée un solde de 8 000 Dobras par équivalent kg cacao gomme. Les autres acheteurs présents dans sa zone payent seulement environ de 11 000 à 14 000 Dobras. Cela constitue malgré tout une incitation suffisante pour que les agriculteurs (besoins immédiats de « cash ») canalisent une partie non négligeable de leur production vers ces acheteurs.

projet, ces appuis financiers couvrent partiellement ou totalement des postes tels que des salaires (personnel de direction et personnel technique, coûts de certification « bio » ou « fair trade », coûts de fonctionnement).

54. La cellule administrative et financière de l'UGP a réalisé au cours du dernier trimestre 2015, 12 visites d'appui aux coopératives. Au-delà de ce suivi rapproché, une certification/audit de l'ensemble des comptes 2015 de chaque coopérative sera réalisée en 2016 (sélection des prestataires réalisée). Les appuis financiers fournis par le PAPAC en 2017 seront définis en fonction des résultats 2015, des niveaux d'appui et des prévisions 2016 et des plans d'affaires 2017 de manière à organiser, comme prévu, sur des bases concrètes, la réduction progressive de la contribution du PAPAC dans ce domaine.

55. Le document de projet prévoit un appui aux coopératives qui interviennent dans l'île de Principe pour leur permettre de mieux assurer la « continuité territoriale » entre leur siège situé sur l'île de São tomé et leurs membres de l'île de Principe (frais de voyage pour les visites techniques et les principales activités des coopératives). La CECAB s'étant retirée de l'île de Principe, seule la CEPIBA a bénéficié de cet appui. L'impact de cette mesure est jugé positif. La participation des membres de Principe aux concertations et prises de décision au sein de la CEPIBA est satisfaisante, de même que la contribution de l'équipe centrale de la CEPIBA à l'orientation et au suivi des activités sur l'île de Principe.

#### *(vii) Renforcement du cadre commun aux OP*

56. En 2015, le responsable de passation de marchés de l'UGP a appuyé les coopératives à réaliser 13 procédures d'acquisition d'équipements et matériels.

57. Deux représentants de la CECAFEB et un cadre de l'UGP ont réalisé (financement PAPAC) une mission de prospection du marché Angolais. Les perspectives de marché existent tant pour les produits finis issus de la CECAFEB que de la CEPIBA. Des contacts ont été initiés. Avec l'appui du partenaire commercial de la CEPIBA (Hom&Ter) des plages de « codes barre » ont pu être réservées pour la CEPIBA et la CECAFEB. La CECAFEB et la CEPIBA ont également entrepris d'améliorer leurs emballages pour les adapter à la demande de leurs possibles acheteurs en Angola. Les efforts de prospection seront poursuivis en 2016 avec la participation de la CECAFEB et de la CEPIBA.

58. L'UGP a réalisé plusieurs rencontres avec la conseillère travaillant sur l'animation du processus de mise en place d'une IGP. Les étapes 1 à 7 du processus ont été effectuées. Les étapes restantes (8 à 11) comprennent : (8) création d'un logotype, (9) enregistrement de la structure nationale responsable (SENAPI), (10) diffusion et (11) enregistrement international.

59. Au-delà, la cellule technique de l'UGP a appuyé (i) le suivi de la mise en œuvre des CAO 2015 et l'élaboration des CAO 2016, (ii) diverses réflexions stratégiques ou méthodologiques au niveau des coopératives.

### Nouveaux domaines d'intervention

60. Cette composante III comprend des volets de (i) micro-irrigation (ii) viande porcine de qualité, (ii) viande de volaille de qualité et (iv) café robusta.

#### *(i) Micro-irrigation*

61. En 2015, « avant projet », un seul agriculteur de São Tomé e Principe utilise les techniques de micro-irrigation. L'objectif du volet est de tester des matériels en situation réelle et de favoriser l'appropriation progressive de ces techniques par les différents types d'agriculteurs (maraichage, poivre, fruitiers, etc.) en vue du développement des infrastructures d'irrigation prévues sur financement BAD et peut être UE et de la valorisation des infrastructures existantes.

62. Le responsable du volet a pris fonctions le 5 août 2015. Il a effectué un voyage d'études au Cap-Vert en octobre 2015. Pour identifier les possibles fournisseurs de matériel, il a pris contact avec 4 sociétés nationales et 19 sociétés étrangères. Des acquisitions « pilotes » ont été réalisées

auprès de sociétés établies dans l'archipel, à Madagascar, au Burkina Faso et en France. La parcelle de démonstration prévue est actuellement en cours d'installation ainsi que la mise en place de systèmes « pilotes » en milieu paysan. Ces systèmes visent la saison sèche attendue de juin à septembre. La parcelle de démonstration (500 m²) est mise en place en partenariat avec l'agriculteur qui utilise déjà cette technique. Elle comprend des systèmes adaptés (goutteurs ou micro-tubes) aux cultures de poivre, banane et maraichage (quelques dizaines ou centaines de m² par système). Les essais en milieu paysan (13) sont mis en place auprès de producteurs de poivre et de maraichers.

63. **Les premiers résultats obtenus sont satisfaisants.** Le responsable du volet fait preuve d'initiative et il valorise bien les contributions de la mission d'appui technique réalisée du 13 au 24 mars 2016. **Au cours des semaines qui viennent il est essentiel qu'il réalise l'acquisition de différents types de filtre rendus nécessaires par la turbidité des eaux d'arrosage disponibles et teste la possibilité d'utiliser les lapillis volcaniques disponibles sur place pour des filtres à gravier. Il devra également en plus des recommandations laissées par la mission d'appui (mise en place, méthodologie de suivi) procéder à des tests (1 ou deux lignes) d'utilisation sans filtre de micro-tubes sur les parcelles où la granulométrie des transports solides au sein des eaux d'arrosage est la plus fine. Un premier atelier d'évaluation rassemblant l'ensemble des agriculteurs impliqués dans les tests devra être réalisé en septembre 2016.**

***(viii) Viande porcine de qualité***

64. La construction d'une des porcheries communautaires est presque achevée. L'implication du partenaire privé chargé de la mise en œuvre (CONSTROPEC) semble limitée et fragile. **La mission recommande de limiter l'extension de l'expérience à seulement une nouvelle communauté en 2016 dans l'attente de l'analyse des premiers résultats.**

***(ix) Volaille de qualité***

65. Un premier poulailler communautaire a été construit au cours du dernier trimestre 2015 (Vila Braga). L'installation est bien conçue, d'un coût limité et a été bien réalisée sous la maitrise d'ouvrage directe du partenaire privé chargé de la mise en œuvre du volet (AVIMEX). Un premier lot de 500 poussins a été mis en place en mars 2016. Ils sont actuellement (15 avril 2016) commercialisés sous forme de poulets de chair d'environ 1,5 kg. La performance technique apparait satisfaisante (très faible mortalité, poids unitaire conforme aux objectifs). Une analyse rapide du compte d'exploitation de ce premier lot semble confirmer la viabilité du « business model » tant pour l'entrepreneur privé chargé de la fourniture des poussins, de l'aliment et de l'assistance technique et vétérinaire, de l'abattage, du conditionnement, du stockage et de la mise sur le marché des poulets que pour les paysans chargés de leur élevage. La mission demande au responsable technique de l'UGP de réaliser avec le partenaire privé un compte d'exploitation plus précis (prise en compte des coûts de transport notamment). La construction d'un second poulailler (Plancas II) devra être réalisée en 2016 et des propositions d'extension à un nombre limité de nouvelles communautés préparées pour 2017. La décision d'inclure ou non cette extension sera prise au vu des résultats obtenus d'ici la prochaine mission de supervision. **L'implication et la performance du partenaire privé (AVIMEX) sont très satisfaisantes. Les premiers résultats techniques et économiques sont encourageants.**

| Mesure convenue | Responsabilité | Date convenue |
|---|---|---|
| Poursuivre l'acquisition de matériels divers destinés aux tests de micro-irrigation | Responsable irrigation (UGP) | 2016 |
| Procéder à des tests de gestion de la turbidité des eaux d'irrigation | Responsable irrigation (UGP) | Immédiat |
| Réaliser un premier bilan des tests en milieu paysan | Responsable irrigation (UGP) | Septembre 2016 |
| Limiter aux deux communautés déjà identifiées (São Lourenço et Agua Coimbra) les tests d'élevage porcin | CONSTROPEC et UGP | 2016 |
| Limiter aux deux communautés déjà identifiées (Vila Braga et Plancas II) les tests d'élevage de volaille | AVIMEX et UGP | 2016 |

## Financement GEF

### *(i) Appui institutionnel pour l'intégration de la biodiversité dans les politiques sectorielles.*

66. Les groupes de travail sur la biodiversité terrestre et marine ont été mis en place. Le groupe de travail sur la biodiversité terrestre se réunit chaque mois. Un voyage d'étude fructueux a été réalisé en 2015 au Cameroun, l'expérience doit être renouvelée en 2016 pour la partie du groupe de travail qui n'avait pas participé au premier voyage (Congo, prévu fin avril pour 6 personnes dont aucun leader communautaire). A l'approche de l'achèvement, si les membres du groupe de travail reconnaissent l'importance de cette interface, ils constatent que la fin du financement conjuguée à l'agenda chargé de chacun risque de fragiliser l'entité. Une étude sur l'état de la biodiversité à São Tomé est par ailleurs en cours (consultant recruté) et ses conclusions et recommandations seront présentées au groupe de travail sur la biodiversité au cours du mois de mai. **La mission recommande que cet atelier, dont la date doit être fixée au plus tôt, permette de mieux définir les modalités de fonctionnement autonome du groupe de travail à partir de juin 2016 (achèvement du financement GEF). La mission recommande que le groupe, avec l'appui de l'UGP, se rapproche de la direction du parc Obo, qui pourrait en prendre la tutelle et ainsi mobiliser des ressources permettant de pérenniser son fonctionnement.** Le groupe de travail sur la biodiversité marine s'est montré moins dynamique et peu opérationnel. Une visite d'échange au Cap Vert est prévue en 2016.

67. Deux aires de biodiversité marines ont été définies (Aires Marines Protégées - AMP) avec l'appui de l'ONG italienne MEDSEA, et un organigramme explicitant l'organisation de la Direction et son rôle ont été produits et soumis au Gouvernement pour approbation et création d'une législation institutionnalisant ces mêmes AMP et définissant les modalités et règles de leur gestion. Ces activités sont reconnues comme pertinentes par les acteurs concernés (pêcheurs, direction de la pêche) et le travail réalisé pour la délimitation des aires marines identifiées constitue une expérience formatrice pour la direction de la pêche qui a déjà identifié d'autres zones pouvant être classées comme aires marines protégées (Santana, Principe). Un premier plan d'actions à mettre en œuvre dans les zones protégées a été établi et sera validé lors d'un atelier en mai ; des pistes de partenariats avec différents bailleurs ont commencé à être explorées (appui envisagé sous forme d'assistance technique). Dans le cadre d'une convention courte, la direction de la pêche a procédé à la formation de dix associations de pêcheurs sur la gestion des pêches maritimes et des ressources halieutiques (activité encore en cours). Cette formation s'est appuyée sur le rapport d'étude sur l'état des ressources halieutiques élaboré avec l'appui du financement GEF. En renfort aux actions de sensibilisation sur la biodiversité (éducation environnementale notamment), le projet avait prévu la réalisation d'une campagne de sensibilisation sur la biodiversité au profit des communautés de la zone tampon (44 communautés), avec production de posters. Cette activité n'a pas été réalisée du fait de la qualité peu satisfaisante des posters proposés.

68. La législation sur la chasse élaborée avec l'appui du financement a été approuvée par le Gouvernement et promulguée. **Elle doit encore être publiée**.

### *(x) Gestion intégrée des écosystèmes et de la biodiversité dans les zones tampon*

69. **Gestion intégrée des écosystèmes et préservation de la biodiversité dans les zones tampon des aires protégées, y compris à travers la promulgation d'activités génératrices de revenus**. Environ 60% des repères de délimitation et signalisation du Parc Obô ont été placés. La réalisation dans le Nord de São Tomé et toute l'île de Principe est suspendue suite à un désaccord avec l'entreprise déjà relevé par la mission de supervision de septembre 2015 et toujours non résolu.

70. Cinq (5) aires de cogestion ont été définies dans la zone tampon du Parc Obô. La mise au point de plans de cogestion a été entreprise mais la prestation du consultant (disponible seulement depuis le 25 août 2015) et qui devait être finalisée pour fin décembre 2015 demeure insatisfaisante. Une seconde version a été proposée en février et a de nouveau fait l'objet de nombreux commentaires. Une troisième version devait être soumise à l'UGP en mars 2016. La version actuellement disponible ne constitue pas une base suffisante pour permettre la tenue des ateliers de validation de ces plans. Les ateliers prévus devront être utilisés pour finaliser les stratégies de sortie pour chaque micro-projet. Il parait en outre difficile de penser que la formation prévue des leaders communautaires sur la mise en œuvre des plans de gestion puisse être mise en œuvre.

71. Une **formation sur la réduction de l'érosion** a été organisée en 2015 au profit de 2 000 producteurs. Une proposition de mise en œuvre de plans d'investissements pour la prévention de l'érosion a été préparée mais les délais ne permettront pas de les exécuter. Sur le terrain, les producteurs semblent mitigés quant à l'impact de la formation : si elle a permis une véritable prise de conscience pour certains (qui disent cependant n'avoir pas les moyens d'appliquer l'ensemble des mesures préconisées), d'autres restent désintéressés de la problématique. L'appel d'offres pour la réalisation de l'évaluation de la formation a été infructueux. Il a été relancé.

72. Le projet a poursuivi la mise en œuvre de **microprojets communautaires** sans réelle prise en compte des recommandations des missions précédentes (suivi du 23 juin au 3 juillet 2015 et supervision de septembre 2015)[8]. 26 microprojets sont en cours de réalisation ou simplement amorcés dont 5 ont été initiés depuis la dernière supervision. Ils impliquent une quarantaine de communautés des cinq zones de cogestion et ont été identifiés lors de la préparation des plans de cogestion.

73. Douze (12) sont mis en œuvre par les coopératives (33 communautés) dont seulement 4 sont cohérents avec l'objet (le métier) de ces coopératives : (i) la CECAB a réalisé des plantations de rénovation des cacaoyères (5 000 cacaoyer sélectionnés, 800 plantes forestières d'ombrage avec un taux de survie proche de 90 %), (ii) un projet innovant, avec la CECAQ 11 de valorisation de la pulpe de cacao (sous-produit) par sa transformation en gelée destinée à être écoulée dans les superettes locales ou vers les cantines scolaires (bonne valeur nutritionnelle du produit) et dont la mise en œuvre est satisfaisante, (iii) et (iv) des opérations pilotes de développement de la culture de café robusta « bio » et de qualité dans deux zones humides disposant de très peu d'autres opportunités économiques (Colonia Açoreana et Santa Catarina). Dans la première zone une association a été créée, des formations réalisées sur les techniques de culture et de transformation, une petite unité de transformation humide a été mise en place et un premier groupe de planteurs a été appuyé pour la récupération de parcelles anciennes et la préparation de pépinières. Dans la seconde zone, plus récente, une association comptant une centaine de membres a été créée. Ces deux dernières actions seront poursuivies à partir du second semestre 2016 dans le cadre du PAPAC. La CECAFEB est actuellement en négociations avec un acheteur potentiel (apporté par le réseau Slow Food Italie) et le marché national est demandeur de ce type de produit. La poursuite des actions sera dimensionnée en fonction des perspectives réelles de marché. Les huit autres micro-projets mis en œuvre par la CECAFEB se

8 La mission de supervision de septembre 2015 avait notamment recommandé de recentrer les nouveaux microprojets sur le « corps de métier » des coopératives afin d'optimiser leur impact et leur durabilité. Cette recommandation n'a pas été suivie à l'exception des deux microprojets de café robusta mis en œuvre par la CECAFEB.

situent dans les domaines de l'élevage (6) et des cultures vivrières (2) qui n'entrent ni dans les domaines de compétence ni dans la vocation de la coopérative.

74. Les 14 autres microprojets sont mis en œuvre par des associations de producteurs dont 2 dans l'île de Principe (aviculture et apiculture). Ils comprennent six (6) microprojets de formation sur le compost dont trois n'ont pas démarré. (ii) un (1) micro-projet d'élevage de porcs et (2) de poules pondeuses, (iii) deux (2) microprojets de reboisement avec des espèces d'ombrage et/ou à valeur forestière (20 ha à Santa Josefina et 25 ha à Praia das Conchas), (iv) un (1) micro-projet de pépinière (Abade), (v) la fourniture et l'installation d'une broyeuse à manioc à Porto Alegre, (vi) la production et le raffinage du miel à Principe.

75. Les 11 microprojets d'élevage posent d'importantes questions en termes de durabilité. Leur modèles techniques et économiques paraissent discutables ou au moins fragiles et ils ne sont pas adossés à un partenaire technique durable. Les trois mis en œuvre en dehors de la CECAFEB sont actuellement suivis par un technicien recruté au travers un contrat d'assistance technique financé sur GEF. Le circuit d'approvisionnement en aliment, produits vétérinaires et poussins n'a ni été conçu, ni mis en place. Concernant les poules pondeuses, les microprojets prévoient la fourniture de 1 000 à 2 000 poules pondeuses ce qui parait démesuré et inadapté pour une communauté amorçant tout juste l'activité d'aviculture. La tentative de fourniture de 500 poules de race rustique visant à améliorer la génétique des poulets déjà existant au sein des familles s'est pour l'instant soldée par un échec avec la mort de 400 des 500 poussins importés du Portugal. Chaque groupement devrait encore recevoir un nouveau lot de 500 poussins. L'association d'apiculteurs de Principe parait encore fragile mais motivée. Il n'est pas évident qu'ils puissent, sans un appui extérieur prendre en charge la réalisation des activités prévues d'ici juin 2016 et leur poursuite. Cette association pourrait cependant bénéficier d'un appui/accompagnement de la part du biologiste du Parc Naturel si elle parvient à rapidement à un accord avec cette dernière structure. **La mission recommande que l'UGP appuie l'association des agriculteurs de Principe à parvenir à cet accord avec le Parc Naturel.**

76. Les statuts de la **plateforme touristique (PTRS)** ont été approuvés seulement en février 2016. Elle rassemble 40 opérateurs touristiques et dispose d'un plan d'action pour 2016. Ses membres semblent peu disposés à acquitter régulièrement leurs contributions mensuelles (10 € par mois) et elle ne dispose d'aucune autre ressource financière que la contribution du financement GEF. La PTRS (i) a participé à l'Expo Milan 2015, (ii) a porté avec l'appui de l'UGP et d'un partenaire technique (ICEA) la création d'un itinéraire touristique « route du cacao » à Ponte Figo qui a été matérialisé mais n'est pas encore validé par le Gouvernement, (iii) a réalisé des travaux de réhabilitation et étiquetage au sein du jardin botanique Bom Successo, (iv) a organisé avec ICEA un voyage d'étude(4 personnes) en Equateur. Les autres itinéraires touristiques prévus n'ont pas été réalisés et le plan marketing prévu pour la commercialisation des paquets touristiques n'a pas été élaboré. Le financement GEF appuie également la construction d'un centre touristique à Nova Moca (sur l'itinéraire menant au jardin botanique) qui devrait être achevé à la fin mai. La fourniture de mobilier et la formation de membres de la communauté sur l'artisanat sont aussi prévues. La PTRS a exprimé son intérêt à ce que le centre lui soit rattaché.

***(xi) Mangroves***

77. Des comités de gestion des mangroves ont été mis en place pour les deux mangroves ciblées par le projet, à Praias das Conchas et Malanza. L'ONG Alisei a formé les gestionnaires et utilisateurs des mangroves et a renforcé les capacités des associations touristiques des mangroves. Un point focal a été recruté pour accompagner les activités prévues au niveau des mangroves, mais au vu de la proximité de l'achèvement, il est peu probable que cet appui soit réellement utile. Faute de temps, la mise en œuvre des activités prioritaires identifiées pour les mangroves ne pourra pas être faite.

***(xii) Suivi et Evaluation.***

78. Aucun prestataire international à même de réaliser les activités **REDD+** prévues n'a pu être identifié et les activités ont dû être abandonnées (collecte des valeurs d'absorption du carbone

dans la PNOST et la ZT, production de cartes sur les réserves de carbone à STP). **La mission recommande que les études d'impact en vue de la clôture du financement prévoient la réalisation d'une étude dans ce domaine.**

79. **Le système national de données sur la diversité biologique** a été mis à jour par un consultant international et la base de données est actuellement gérée par l'informaticien du projet. Les indicateurs sur la biodiversité sont suivis par l'ONG Monte Pico avec laquelle le projet a travaillé ponctuellement pour la fourniture de données supplémentaires. En mai, le projet prévoit d'organiser une cérémonie officielle de transfert de la base de données sur la biodiversité à la Direction de l'Environnement et à l'ONG Monte Pico. **La mission recommande (i) que l'informaticien de l'UGP organise, pour la Direction de l'Environnement et l'ONG Monte Pico, une session de formation d'au moins 3 jours sur cet outil, (ii) le financement d'une étude légère d'impact du projet sur la biodiversité qui serait réalisée par l'ONG Monte Pico à partir des données disponibles dans la base de données (activité de clôture du financement GEF).**

| Mesure convenue | Responsabilité | Date convenue |
|---|---|---|
| Définir les modalités de fonctionnement autonome du groupe de travail à partir de juin 2016 | Groupe de travail, UGP, Parc « Obô » | Mai 2016 |
| Réaliser une étude « absorption carbone » | UGP | Second semestre 2016 |
| Publier la loi sur la chasse | Gouvernement | 2016 |
| Appuyer l'association d'apiculteurs à établir une convention d'appui avec le Parc | UGP | Immédiat |
| Transférer la base de données sur la biodiversité à la Direction de l'Environnement et à l'ONG Monte Pico et former ces utilisateurs | UGP | Mai 2016 |
| Réaliser une étude légère d'impact | ONG Monte Pico | Second semestre 2016 |

## D. État d'avancement de l'exécution du projet

### Développement des plantations familiales

**80.** Les conventions triennales entre l'UGP et les coopératives ont été signées en juillet 2015 ainsi que les Contrats Annuels d'Objectifs 2015. Les CAO 2015 ont été clôturés et certaines activités non réalisées ou non finalisées transférées aux CAO 2016. Les CAO 2016 n'ont pu être intégralement validés lors de la mission de suivi de février 2016 mais une non objection provisoire et partielle a été donnée. Les ajustements demandés (rationalisation et harmonisation des textes et de la structure des CAO, respect de la nomenclature budgétaire du projet, mise en cohérence avec les plans d'affaires) ont été réalisés et l'avis de non objection final a pu être donné au cours de la mission. **L'état d'avancement actuel de la mise en œuvre physique des CAO 2016 est globalement satisfaisant.**

### Consolidation des OP

***(i) Plans d'affaires.***

81. La mission de suivi réalisée du 15 au 23 février 2016, a permis de faire : (i) Un point sur les plans d'affaire actuels des coopératives ; (ii) Proposer une méthodologie similaire de plan d'affaire pour toutes les coopératives ; (iii) Rédiger conjointement une ébauche de plan d'affaire 2015 et 2016 (prévisionnel) ; (iv) Définir un plan d'action pour l'appropriation progressive des plans d'affaires. Chaque coopérative devait avant la présente mission de supervision : (i) consolider la présentation et stratégie de développement de la coopérative (partie rédigée) ; (ii) vérifier et consolider l'ensemble des recettes et dépenses réalisées en 2015 ; (iii) réviser et finaliser les prévisions de dépenses 2016 ; (iv) consolider le tableau des amortissements jusqu'en 2016 ; (v) remplir la partie « actif immobilisé » du bilan. La mission avait fourni un document méthodologique (cf. annexe du rapport de la mission de février 2016). A l'exception de la CEPIBA, les coopératives n'ont ni complété ni entamé le processus d'appropriation des plans

d'affaires. La première partie du plan d'affaire « document de réflexion stratégique » qui permet de présenter les coopératives ainsi que leurs stratégies de développement n'a pas été finalisée. La partie financière du plan d'affaire (outil Excel) n'a ni été révisée, ni consolidée. Du temps a dû être dégagé lors de la présente mission pour l'animation de la réalisation de ces tâches. **La mission demande aux quatre coopératives de finaliser d'ici fin juillet 2016 la préparation de leur plan d'affaires selon le calendrier et la note méthodologique fournis par la mission** avec notamment : (i) fin mai : la rédaction d'une fiche de synthèse du plan d'affaires, (1 à 3 pages reprenant les principales analyses issues des états 2015 et 2016 ainsi que les stratégies dégagées sur cette base pour 2017, (ii) début juin : la finalisation du tableau des amortissements (actualisé) et intégrant les amortissements prévus en 2016 et 2017, (iii) début juillet : la préparation et présentation du compte de résultat prévisionnel 2017 comprenant l'ensemble des charges et des dépenses propres à la coopérative et les appuis financiers extérieurs, (iv) fin juillet : la prévision de trésorerie pour 2017. **Les coopératives soumettront leurs besoins éventuels de formation complémentaire à l'UGP qui se chargera de leur organisation**.

***(xiii) Outils de gestion opérationnelle***

**82.** L'agro-informaticien ne sera dégagé des tâches liées au GEF qu'à partir de juin 2016 (hormis appui aux activités de clôture). **Il devra, en 2016, consacrer l'essentiel de son temps au développement d'outils de gestion opérationnelle répondant aux demandes des coopératives et à la formation des utilisateurs.**

***(xiv) Appui institutionnel aux coopératives***

83. La mise au point des plans d'affaires devrait permettre de commencer à définir le profil de réduction de la contribution du PAPAC à ce poste pour chaque coopérative.

84. Le niveau de réalisation de la composante II est resté limité en 2015. Cela tient en partie au retard pris dans le démarrage du projet, à la non matérialisation de l'assistance technique longue prévue sur financement AFD et particulièrement au fait que le responsable technique n'ait pris fonction que le 1er juillet 2015. Il a ensuite du s'approprier l'ensemble des problématiques du Projet. **A partir de 2016, son volume d'activité devra cependant être plus étoffé et il devra être plus « pro-actif » dans l'organisation, l'animation et la mise en œuvre de cette composante. Plus spécifiquement il devra rechercher de possibles partenaires pour le développement du volet de « conseil technico-économique ». Les dispositifs développés pour les cultures maraichères ou annuelles sont peu pertinents pour les cultures pérennes appuyées par le projet. La mission recommande d'effectuer cette recherche auprès d'organisations professionnelles ou consulaires s'étant dotées de dispositifs de conseil technico économique adaptés aux cultures pérennes (fruitiers, vignes notamment).**

## Nouveaux domaines d'intervention

***(i) Micro-irrigation***

85. **L'avancement du volet est satisfaisant**. La mission d'appui réalisée en Mars 2016 a eu un impact très positif.

***(xv) Partenariat avec CONSTROPEC (viande porcine)***

86. Le contrat de partenariat a été signé le 23 décembre 2015. Une des deux porcheries prévues est en voie d'achèvement. Le budget de construction a dû être ajusté de 5 500 $EU à 8 000 $EU du fait essentiellement des difficultés d'accès et de l'isolement de la communauté bénéficiaire (São Lourenço). Seulement une seconde porcherie devra être construite à Agua Coimbra. L'activité sera engagée seulement sur ces deux sites. Un premier bilan devra être réalisé en septembre 2016.

#### *(xvi) Partenariat avec AVIMEX (volaille)*

87. Le contrat de partenariat a été signé le 22 juillet 2015. Le partenaire privé assume l'ensemble de ses responsabilités. Il a en particulier réalisé sur fonds propres l'aménagement du lieu destiné à l'abattage et au conditionnement des poulets et à l'installation des petites chambres froides (financement PAPAFPA ?). Les petits équipements et matériel destinés à l'abattage (4 000 Euros FOB Portugal environ) doivent être acquis par l'UGP qui peine à trouver, avec le fournisseur, les modalités de paiement adaptées. **L'état d'avancement du volet est très satisfaisant.**

## Coordination et gestion du projet

#### *(i) Coordination*

88. Les réunions du Comité de Pilotage se sont tenues le 20 avril 2015, le 17 juillet 2015 et le 20 novembre 2015 (validation PTBA 2016) Un représentant du Gouvernement de la Région Autonome de Principe participe à tous les comités de pilotage.

89. L'UGP est fonctionnelle, tous les postes prévus sont pourvus sauf celui du RAF décédé brutalement en mars 2016. Le recrutement d'un nouveau RAF devra être lancé dès que possible. Le renouvellement des véhicules n'a pu être réalisé en 2015. L'UGP utilise le parc du PAPAFPA.

**90.** La coordinatrice du projet est en contacts constants avec les Directeurs Exécutifs des Coopératives et les autres partenaires et fournisseurs du Projet. Elle réalise des visites régulières dans l'île de Principe. Au cours de 2016, la mission recommande qu'elle transfère les responsabilités du suivi quotidien de la composante « Développement des plantations » et donc des CAO et des activités du volet « Appui à l'organisation et à la gestion des OP » au responsable technique. Elle conservera encore en 2016 la responsabilité directe du volet « Renforcement du cadre commun ». Le nouveau RAF devra reprendre le plus tôt possible à son compte les aspects de logistique et de gestion du personnel qu'elle assume depuis le décès de M. Trinidade. Cette réorganisation devra lui permettre de se consacrer plus aux activités de coordination, de relations avec les partenaires institutionnels, de pilotage stratégique et de programmation. **La mission recommande que tous les partenaires du PAPAC prennent en compte cette nouvelle répartition des tâches au sein de l'UGP.**

## Financement GEF

91. Un tableau résumant l'ensemble des microprojets démarrés par le GEF, leur budget et la situation de leur avancement physique et financier a été demandé par la mission. S'il est fourni à temps, il sera annexé au rapport de supervision. Il faut noter que les modalités des différents contrats varient selon les cas sans qu'il y ait de raison claire (notamment du point de vue de la contrepartie demandée aux bénéficiaires, qui varie entre 0% et 40% du montant total du projet). La mission a constaté un suivi approximatif de ces dossiers par l'équipe de mise en œuvre qui était rarement à même de fournir des informations précises sur l'avancement des activités pour chaque microprojet. Le constat global est que les microprojets mis en œuvre par les coopératives et directement liés aux activités des coopératives ont eu des performances et résultats plus satisfaisants et ont plus de chances de se développer de façon durable. Certains autres projets bénéficient d'un contexte qui pourrait favoriser légèrement leur durabilité. C'est par exemple le cas des microprojets élevage dans la zone de la CECAFEB qui, si ils fonctionnent sur la durée pourront constituer une source de matière organique pour la coopérative, mais aussi du microprojet en partenariat avec les apiculteurs de Principe qui pourra bénéficier de l'accompagnement permanent par un biologiste expert des abeilles (présent à Principe pour deux à trois ans) dans le cadre de l'accord entre le Parc et Principe Trust (travail centré sur la conservation des pollinisateurs).

#### *(xvii) Gestion et suivi-évaluation du financement*

92. Il n'existe pas actuellement de bilan exhaustif des réalisations appuyées par le financement et l'équipe n'a pas été en mesure de donner des informations précises et cohérentes sur l'état

d'avancement physique et financier des différentes activités. Les rapports d'activités n'ont pas été partagés avec la mission et aucun tableau de bord des activités n'est en place. Ceci traduit un suivi approximatif des activités mises en œuvre, peu cohérent avec l'agenda chargé de l'équipe. **La mission recommande impérativement à l'équipe chargée du financement d'entreprendre immédiatement la préparation d'un état des lieux clair des réalisations et notamment un suivi-bilan exhaustif sur les micro-projets.**

***(xviii) Préparation de l'achèvement et de la clôture du financement.***

93. L'UGP compte actuellement quatre agents pris en charge sur financement GEF, (i) un responsable, (ii) un technicien, (iii) un agro-informaticien et (iv) et une gestionnaire comptable. A partir de juin 2016, l'agro-informaticien sera intégré au sein du PAPAC (à mi-temps dans la cellule technique pour le développement d'outils de gestion et à mi-temps pour appuyer la cellule de suivi-évaluation). Le responsable et la gestionnaire comptable seront chargés des activités de clôture du financement et ce jusqu'au 6 décembre 2016. **La mission recommande que l'UGP prenne, si ce n'est déjà fait, toutes les dispositions nécessaires pour mettre fin aux différents contrats de travail de ces agents selon les modalités et dans les délais légaux.**

94. **La mission recommande à l'UGP de suivre le chronogramme présenté en annexe du rapport de supervision pour les activités d'achèvement et de clôture.** L'équipe du GEF à Rome reste disponible pour appuyer le projet dans ce processus (en particulier pour la préparation/révision des TdR des études et de la mission d'achèvement ainsi que pour l'identification de consultants).

| Mesure convenue | Responsabilité | Date convenue |
|---|---|---|
| Finaliser les plans d'affaires selon la note méthodologique et le calendrier donnés par la mission | Quatre coopératives | Juillet 2016 |
| Donner la priorité au développement d'outils de gestion opérationnelle et à la formation des utilisateurs | Agro-informaticien UGP | Second semestre 2016 |
| Rechercher des partenaires potentiels en matière de conseil technico-économique | Responsable technique UGP | Immédiat |
| Limiter les expériences d'élevage à chacune deux communautés | UGP, CONSTROPEC, AVIMEX | 2016 |
| Réaliser un premier bilan technique et économique | UGP, CONSTROPEC, AVIMEX | Septembre 2016 |
| Redistribuer les tâches au sein de l'UGP | UGP | Immédiat |
| Réaliser un état clair et à jour des réalisations et micro-projets GEF | Equipe GEF au sein UGP | Immédiat |
| Mettre en œuvre dans les délais les mesures légales de fin de contrat de travail du personnel de l'équipe GEF | UGP | Immédiat |

## E. Aspects fiduciaires

95. **La gestion administrative et financière** du PAPAC et la qualité du système de contrôle interne sont modérément satisfaisants. En effet, des améliorations ont été apportées grâce à une meilleure maîtrise du logiciel TOM2PRO, suite à la formation effectuée en fin novembre / début décembre 2015 par l'expert TOM2PRO et à l'assistance technique d'un expert financier du Niger en février 2016, ce qui a abouti à la préparation de la DRF N°3 qui couvre toutes les dépenses de l'année 2015, en dehors des avances de 320 000 € aux coopératives. Cependant, la maladie puis le décès du RAF ont eu des impacts sur l'organisation et la prise en charge des questions financières. La tension de trésorerie persiste. Aucune DRF n'a été envoyée depuis février.

96. La demande de réallocation est en cours de préparation avec l'appui de la mission. La saisie des pièces 2016 vient d'être entamée, le SAF ayant été dans l'attente de la saisie finale du PTBA 2016 dans le logiciel, selon une structure simplifiée. Cela vient d'être fait et la saisie des pièces de Janvier à Mars 2016 devrait être terminée dans la semaine du 25 avril. Les avances de 320 000 Euros sont à présent entièrement justifiées et le PAPAC pourra envoyer la DRF N°4 immédiatement pour le réapprovisionnement de ce montant. Vers la fin du mois d'avril, la DRF N° 5 devra être envoyée pour les dépenses Janvier à Mars 2016 relatives à toutes les

catégories, sauf pour la catégorie « Fonctionnement » qui est la seule en voie de dépassement du maximum autorisé par rapport au budget de l'accord de don. Dès approbation de la demande de réallocation, la DRF N°6 correspondant aux dépenses de Janvier à Mars 2016 de la catégorie « Fonctionnement » et celles d'Avril 2016 toutes catégories, pourra être envoyée.

97. Le processus de sélection d'un nouveau RAF a été lancé. Le processus de recrutement d'un comptable additionnel qui avait été recommandé par la mission de février, a été finalisé la semaine dernière. Le contrat est en cours de signature.

98. **Décaissements sur don FIDA**. Au 18 avril 2016, le taux de décaissement sur le premier don de 3 000 000 USD du FIDA au PAPAC, est de 50,09%. Les tableaux 5A (en USD) et 5C (en DTS) indiquent respectivement un décaissement à ce jour de 1 378 354,09 USD équivalent à 976 847,30 DTS.

99. Par catégorie, les taux sont respectivement de 40% pour la catégorie « Infrastructures rurales », 14% pour la catégorie « Consultations » , 11% pour la catégorie « Equipements », 12% pour la catégorie « Biens, services et intrants », 72% pour la catégorie « Formation », 14% pour la catégorie « Salaires », 117% pour la catégorie « Coûts de Fonctionnement ». Seule cette dernière catégorie est en voie de dépassement de plus de 30% par rapport au budget de l'accord de don. La demande de réallocation est en cours.

100. **Décaissement sur les fonds de contrepartie.** Le taux de décaissement sur les fonds de contrepartie est de 5,16% à ce jour : le gouvernement a versé en 2015 1 milliard de STD en deux paiements de 500 millions chacun.

101. **Financement global du projet.** Sur le plan global, le taux de décaissement par rapport à toutes les ressources attendues sur les 6 ans du projet, est de 19,44% à ce jour.

102. **Exploitation du logiciel TOM2PRO** : Le PAPAC utilise le logiciel pour tous les travaux comptables : journaux, saisies des contrats (engagements contractuels), grands livres des comptes, grands livres analytiques, élaboration des DRF et états d'exécution budgétaire. Le paramétrage des états financiers (bilan, compte de résultat, états ressources – emplois, rapports trimestriels à envoyer au FIDA) est en cours : ce paramétrage fait partie des tâches que le formateur TOMPRO séjournant à Sao Tomé du 14 au 24 avril doit réaliser. Les états financiers 2015 devront être produits pendant cette période et envoyés au FIDA avant le 30 avril 2016.

103. **Système de contrôle interne.** Une session de formation (prévue le mercredi 20 avril 2016) a été organisée avec l'ensemble des responsables de l'UGP (Coordonnatrice, Directeurs et autres Responsables) et le SAF pour que chacun maîtrise les procédures d'imputation, d'approbation et de suivi budgétaire. La pleine utilisation des fonctionnalités du logiciel et la mise à disposition d'informations financières fiables et régulières issues du logiciel doit permettre d'améliorer et de fluidifier le contrôle interne.

***104. La mission recommande à l'UGP d'adopter une procédure pour un suivi régulier physique et financier, du PTBA. Le RAF p.i. doit remettre chaque mois des informations financières (avec traçabilité TOM2PRO) à la Coordonnatrice, au Directeur Technique et à tous les responsables.*** La régularité et la fiabilité de ces informations constituera un critère d'évaluation du RAF p.i. et de son équipe, chacun selon les fonctions qui lui sont dévolues.

105. **Gestion financière des coopératives.** Les comptables/gestionnaires des coopératives utilisent pour certains le logiciel PATO développé sous Access (CECAB et CEPIBA) et pour d'autres, un Tableau Excel (CECAQ 11 et CECAFEB).

106. Le logiciel PATO permet d'élaborer l'état d'exécution budgétaire par composante/sous comp/ activité ; cependant il ne permet pas actuellement de tenir la comptabilité générale de façon complète, ni d'éditer un bilan ou compte de résultat. Certaines autres faiblesses ont été notées par les comptables des coopératives. De plus, le logiciel n'est pas un logiciel commercial standard et à terme, en l'absence de la personne qui l'a développé, il ne sera pas possible de le mettre à jour ou de régler un problème technique qui pourrait survenir. La dernière mission de suivi notait que : « L'informaticien du PAPAC a conçu un logiciel sur ACCESS pour le suivi

comptable au niveau des coopératives. Déjà testé dans sa version électronique par CEPIBA, ce système, même si intéressant, se révèle assez complexe pour les coopératives partenaires. Le projet demande en effet à ces dernières de présenter leurs budgets et comptabilité sous la forme requise par le projet (par composante, volet, catégorie de dépenses) pour faciliter la saisie au niveau du SAF ».

107. Le Tableau Excel permet aussi de produire l'état d'exécution budgétaire par activité, mais ne comportait pas de colonne pour la comptabilité selon le plan OCAM. Dans tous les cas, Excel ne peut aider à élaborer des états financiers qu'avec des tris, ce qui ne donne aucune traçabilité ni fiabilité. D'autres logiciels tels que CIEL Compta, sont disponibles sur le marché mais à titre de comparaison, leur structure analytique n'est pas aussi développée que celle du logiciel qu'utilise actuellement le PAPAC, le logiciel TOM2PRO. L'avantage du logiciel TOM2PRO est qu'il permet de tenir aussi bien la comptabilité générale selon le plan comptable OCAM (en vigueur à Sao Tomé pour les entreprises et toutes entités telles que les coopératives et les projets), que selon la structure budgétaire des contrats d'objectifs, de façon fiable, avec une traçabilité comptable intégrale. Avec TOM2PRO, les coopératives peuvent tenir leur comptabilité générale et établir leur compte de résultat, leur bilan, suivre leurs fournisseurs, leurs clients, etc. En même temps, de façon intégrée en comptabilité analytique. Pour le suivi des financements, il sera possible à chaque coopérative de suivre automatiquement les fonds PAPAC / FIDA, les fonds d'un autre bailleur X, les fonds propres de la coopérative, d'autres financements reçus de leurs partenaires commerciaux, etc.). De plus, le PAPAC dispose déjà de 11 clés TOMP2PRO achetées en 2015 et qui sont installées auprès de 7 agents (Coordonnateur, SAF). L'organisation du travail comptable et financier doit être telle que les agents qui sont chargés de saisir et traiter la comptabilité doivent disposer de clés TOM2PRO et fournir des états (sur papier ou par email en fichier .pdf ou .xml) aux agents techniques chargés d'utiliser l'information financière issue de TOM2PRO. **La mission recommande de récupérer les 4 clés déjà disponibles à l'UGP pour les installer au niveau de chaque coopérative**. Les coopératives ont déjà participé à la formation sur TOM2PRO en 2015. Elles peuvent démarrer la saisie des comptes 2016 parallèlement au logiciel (PATO) ou EXCEL qu'elles utilisent actuellement, pour permettre une transition sans problèmes. Lorsque les saisies et états sur TOM2PRO seront parfaitement maîtrisés, l'autre logiciel pourra être abandonné. Le logiciel PATO peut cependant être utilisé par les Responsables Techniques pour les besoins de suivi-évaluation.

**108.** Le comptable du PAPAC, responsable de l'appui et de la supervision de la gestion administrative et financière des coopératives, doit améliorer la formalisation de l'appui. **La mission recommande que l'assistance technique /supervision mensuelle auprès des coopératives sur les aspects administratifs et financiers soit effectuée immédiatement de la manière suivante : Le comptable de l'UGP doit vérifier les journaux, pièces et rapports de la coopérative, au sein de chaque coopérative et les aider à rectifier éventuellement les imputations comptables et budgétaires, moyennant une séance de travail d'une journée par mois et par coopérative. Ces missions doivent être programmées à partir du 5 de chaque mois. A la fin de la séance de travail, un procès-verbal de vérification doit être dressé et les rapports financiers ainsi approuvés seront immédiatement envoyés au PAPAC pour réapprovisionnement du compte de la coopérative. La date limite de finalisation de ce processus de vérification avec toutes les coopératives doit être fixée au 15 de chaque mois.**

**109. En outre, à partir des dépenses du mois d'avril 2016, les coopératives ne devront plus annexer à leurs demandes de fonds les photocopies des pièces relatives à des dépenses inférieures à 1 000 Euros. Celles-ci feront l'objet de vérification « in-situ » par l'UGP, les missions de supervision et les auditeurs.**

110. **Compte dédié du don FIDA.** Au 14/04/2016, la situation du compte dédié (en Euros) est la suivante :

**Etat de Reconstitution du Compte du Don du FIDA (Euro)**

| | |
|---|---|
| Avance initiale versée par le FIDA | **800 000,00** |

| | |
|---|---|
| Solde du compte dédié au 14/04/2016 | 112 984,72 |
| Solde du compte d'opérations en STD au 14/04/2016 | 50 712,99 |
| Solde caisse au 14/04/2016 | *361,66* |
| DRF N°4 (avances aux coop, justifiées) | 320 000,00 |
| Dépenses à demander en remboursement après envoi et approbation de la réallocation | 315 941,20 |
| Total reconstitution : | **800 000,00** |

111. **Etats certifiés des dépenses.** La vérification des pièces pour les dépenses inférieures au seuil ECD de 50 000 $EU, est satisfaisante. Aussi bien à l'UGP qu'au niveau des coopératives, les justificatifs sont disponibles pour toutes les opérations vérifiées et les pièces sont bien classées. Une exception a été relevée parmi l'échantillon de pièces vérifiées : il s'agit du paiement de 9 210,13 Euros à la Fundaçao Slow Food para Biodiversidade (FSFB). Le rapport décrivant les prestations effectuées par FSFB n'était pas disponible dans les justificatifs et ne nous a pas été présenté après demande.

*112.* Au niveau de l'UGP, nos recommandations n'ont porté *(pour le moment)* que sur les libellés des dépenses, qui doivent être plus précises.

113. Au niveau des coopératives, en dehors du manque de rapport relatif au contrat de la CECAFEB avec FSFB, il s'agit essentiellement d'améliorer le suivi des dépenses de carburant (cas des trois coopératives CECAQ, CECAFEB et CEPIBA). Elles procèdent à un achat de carnets de bons d'essence pour une utilisation sur 3 à 4 mois ; cette pratique est bonne mais doit être accompagnée d'un bon suivi de l'utilisation des bons. La CECAB dispose d'un système approprié de suivi de ses bons de carburant, dont les autres coopératives peuvent s'inspirer.

114. **Exécution du PTBA 2015.** Le PTBA 2015 a été soumis tardivement au FIDA du fait du démarrage tardif du PAPAC. Il a été approuvé le 28 mai 2015 pour un montant de 1 651 452 Euros. Les réalisations, avec engagements contractuels au 31/12/2015 sont d'environ 941 359 Euros, soit un taux de réalisation de 57%. Ce taux moyen s'explique par le démarrage du projet en mai 2015, avec la signature des contrats d'objectifs et la réception effective des avances en début juillet par les coopératives. Ainsi, les budgets 2015 des coopératives n'ont été réalisés qu'à moitié. Le rattrapage en début 2016 a été ralenti du fait des problèmes de trésorerie déjà notées dans le rapport de la mission de suivi de février 2016.

*115.* **Passation de marchés.** En 2015 sur un total de 77 procédures planifiées dans le Plan de Passation de Marchés du PAPAC (UGP et coopératives), 22 ont été terminées, 8 sont en cours de livraison, 7 sont en cours de passation, 40 n'ont pas pu être démarrées et seront pour la plupart reportées en 2016. ***La mission recommande d'élaborer un PPM 2016 réaliste, en relation avec le PTBA qui devra également être revu à la baisse, pour éviter un faible taux d'exécution.***

**Etat de Réalisation du PPM PAPAC 2015**

| Types de marchés | Planifié 2015 | Mise en œuvre | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| | | Terminé | Livraison en cours | Procédures en cour | Pas démarré |
| Travaux | 14 | 2 | 2 | 2 | 8 |
| Equipements | 37 | 11 | 6 | 5 | 15 |
| Formation&études | 16 | 5 | - | - | 11 |
| Assit. Technique | 10 | 4 | - | - | 6 |
| **TOTAL** | **77** | **22** | **8** | **7** | **40** |

116. **PTBA 2016.** Le PTBA 2016 a été soumis au FIDA pour un montant de 2,2 millions Euros. En ligne avec la recommandation ci-dessus de faire des prévisions plus réalistes, **la mission recommande de réduire le PTBA à un montant d'environ 1,5 millions d'Euros**. Si le PAPAC réalise toutes les activités prévues en octobre/novembre, des activités additionnelles peuvent être ajoutées par le biais des ANO, sans réviser le PTBA.

117. **Contribution des bénéficiaires.** En 2015, une seule contribution a été enregistrée dans les comptes : il s'agit de celle de la CECAB pour la construction d'un mur, pour un montant de 57 050,70 Euros (justificatifs à vérifier au PAPAC). **La mission recommande de rassembler les justificatifs des autres contributions, selon leur effectivité par rapport aux prévisions indiquées dans les contrats d'objectifs et de les enregistrer en comptabilité.**

118. **Audit**. L'UGP a lancé le processus de sélection du cabinet d'audit pour les comptes 2015 du PAPAC ainsi que celui du cabinet à retenir pour l'audit financier des comptes 2015 des coopératives. Les offres ont été reçues et l'analyse est en cours. Les deux missions doivent se dérouler au mois de mai.

**Gestion financière du don GEF.**

119. **Décaissement et exécution par catégorie au 31/03/2016, avec inclusion de la DRF N°4 en cours de préparation** : Sans l'avance initiale, le taux d'exécution global du don GEF est de 51,5% au 31 mars 2016. Les décaissements sont de 41% pour la catégorie *Ateliers, Voyages d'Etudes et formation ;* 65% pour la catégorie *Assistance Technique ;* 42% pour la catégorie *Equipements et* 71% pour la catégorie *Salaires, Orientation & Maintenance.*

120. **Compte dédié du don GEF.** Au 31/03/2016, la situation du compte dédié (en $EU) est la suivante :

**Etat de Reconstitution du Compte du Don GEF ($EU)**

| | |
|---|---|
| Solde actuel Avance initiale | **1 092 054,40** |
| Solde du compte dédié au 31/03/2016 | 209 754,45 |
| Solde du compte d'opérations en STD au 31/03/2016 | 27 955,41 |
| Solde caisse au 31/03/2016 | 26,37 |
| DRF N°4 en cours de préparation | 604 318,17 |
| Préfinancement au PAPAC remboursé en avril 2016 | 250 000,00 |
| Total reconstitution | **1 092 054,40** |

121. **Plan de recouvrement de l'avance initiale.** La DRF N°4 qui sera envoyée en fin avril 2016 peut être recouvrée à 100% par le FIDA. Les fonds restants dans le compte du projet, soit 487 736 $EU serviront à payer les dépenses jusqu'à l'achèvement ainsi que les salaires, études et audit pendant la période de clôture. En cas de besoin de trésorerie supplémentaire, les dépenses faites sur ces fonds restants peuvent faire l'objet de DRF de réapprovisionnement.

| Mesure convenue | Responsabilité | Date convenue |
|---|---|---|
| Adopter une procédure pour un suivi régulier physique et financier, du PTBA | UGP | Immédiat |
| Implanter TOM2PRO au sein des coopératives | UGP et coopératives | 2016 |
| Mettre en œuvre la procédure recommandée de suivi/contrôle financier des coopératives par l'UGP | UGP et coopératives | Immédiat |
| Revoir le montant du PTBA et le PPM pour les rendre plus « réalisables » | UGP | Immédiat |
| Introduire les contributions des bénéficiaires et des autres partenaires dans le système comptable du PAPAC | UGP | Immédiat |

## F. Durabilité

### PAPAC

122. La CECAB, créée avec l'appui du PAPAFPA est une institution autonome depuis 2012. L'appui du PAPAC à l'inclusion de nouvelles communautés et à la poursuite de la rénovation des plantations renforce cette autonomie. Les trois autres coopératives continuent également à progresser dans ce domaine. Le travail réalisé sur les plans d'affaires va permettre de mieux estimer les stratégies d'autonomisation et le rythme de celle-ci pour chaque coopérative. Les innovations techniques promues par le PAPAFPA et maintenant le PAPAC sont de plus en plus largement appropriées par les bénéficiaires ce qui renforce leur participation au sein des coopératives. Au sein de la seconde génération (fils et filles des attributaires initiaux des parcelles lors de la réforme foncière de 1990-2000) le nombre déjà important de jeunes agriculteurs motivés ne cessera pas de croitre au cours des prochaines années. Les relations entre les coopératives et leurs membres continuent de se renforcer. La CECAB, la CECAQ et la CEPIBA se positionnent sur des opportunités de marché durables et ont des relations pérennes avec leurs acheteurs. La situation de la CECAFEB est plus complexe dans la mesure où le marché national est limité et où le marché international du café est moins favorable même pour des produits bio/équitables et de qualité. Les modèles sociaux et économiques développés par le PAPAFPA et consolidés par le PAPAC sont très spécifiques au pays (petite taille, insularité, historique, ressources naturelles, etc.) et difficilement « exportables ». Dans le domaine de la culture du cacao, la technique de greffe sur rejets basaux développée par la CECAB avec l'appui de KAOKA constitue une innovation majeure pour les stratégies de rénovation des plantations que le FIDA a déjà entrepris en 2014 d'étendre à d'autres pays par l'organisation d'échanges paysans notamment avec des planteurs du Libéria.

### Financement GEF

123. Comme mentionné précédemment, à la fois le démarrage tardif des activités et la durée courte du financement GEF sont une menace pour la durabilité des investissements. Dans certains cas, l'ancrage institutionnel et/ou le développement des activités sous une tutelle pérenne permettent d'espérer la poursuite des activités et la rentabilité des investissements (microprojets). C'est le cas notamment de toutes les actions entreprises pour le développement/renforcement des cadres législatifs. Concernant les microprojets et autres investissements communautaires, les activités de replantation réalisées avec la CECAB et le développement de la filière Robusta entreprise avec la CECAFEB, ainsi que la recherche de valorisation des résidus de cacao par la CECAQ-11 pourront bénéficier d'un appui sur le plus long terme par les coopératives. La survie des autres microprojets sur le long terme reste elle difficile à déterminer. Les associations de producteurs rencontrées ont souvent soulevé leur inquiétude quant à leur capacité à s'autonomiser aussi rapidement. Nombre de microprojets posent la question de l'accès aux intrants, et de la maîtrise d'une activité nouvelle pour eux. Les plateformes et groupes « ad-hoc » mis en place par le projet sont eux aussi sources d'interrogation : quelle garantie pour leur existence durable hors financement du projet. Certaines, déjà actives (PTRS, groupe de travail sur la biodiversité terrestre) entrevoient la possibilité de partenariats avec d'autres bailleurs ou partenaires, mais d'autres (biodiversité marine, comités de gestion des mangroves) sont encore trop jeunes pour pouvoir proposer des services attractifs.

## G. Autres aspects

124. La deuxième tranche de financement du PAPAC a été approuvée par le Conseil d'Administration du FIDA lors de sa session d'avril 2016 pour un montant de 3 millions de $EU. Le FIDA adressera au Gouvernement dès que possible une proposition d'amendement à l'accord existant qui devra alors être co-signée par le Gouvernement et le FIDA.

125. La prochaine supervision du PAPAC sera réalisée au cours du mois d'Octobre 2016. Les accords de financement entre le FIDA et le Gouvernement prévoient que les supervisions soient réalisées

conjointement par le FIDA et les Ministères des Finances et de l'Agriculture et du Développement Rural. Des représentants de ces deux Ministères devront donc participer à chaque supervision du PAPAC. Un chef de mission pour la partie nationale devra être désigné par le Gouvernement.

126. La mission a rencontré le point focal national GEF pour évaluer la possibilité de mobiliser un financement additionnel pour le PAPAC. A l'heure actuelle, tous les fonds disponibles à Sao Tomé sur le LDCF (FEM 6) ont déjà été mobilisés (deux projets prévus avec le PNUD et un avec la FAO). Il existe cependant une possibilité que plus de fonds soient mis à disposition du pays. Sur les opportunités avec le Green Climate Fund (GCF), les acteurs nationaux ne sont pas encore identifiés. Ces deux dossiers doivent être suivis par l'UGP.

| Mesure convenue | Responsabilité | Date convenue |
|---|---|---|
| Signer l'amendement nécessaire à la mobilisation du financement supplémentaire | Gouvernement | Dès réception de la notification envoyée par le FIDA |
| Constituer une équipe nationale pour la supervision | Gouvernement | Octobre 2016 |
| Finaliser l'affectation des biens PAPAFPA | Gouvernement | Dès que possible |

## H. Conclusion

127. Malgré les retards enregistrés en 2015 pour le démarrage du PAPAC et en 2016 pour l'approbation du PTBA et des CAO, la mise en œuvre du PAPAC se déroule de façon satisfaisante. A partir de 2016, toutes les activités prévues auront démarré. Les réalisations de 2015 sont pertinentes et bien menées.

128. La situation est plus nuancée pour le financement GEF qui va s'achever le 6 juin 2016. Certaines activités ne seront pas menées à terme et la durabilité des réalisations restera fragile. Il parait probable qu'une part significative du financement disponible ne pourra être utilisée.

# Appendice 1: Résumé de l'état d'avancement du projet et notes attribuées

## Project 1687 [1100001687] Smallholder Commercial Agriculture Project

### Basic Facts

| | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| Country | Sao Tome and Principe | Project ID | 1687 [1100001687] | Loan/DSF/Grant/ASAP FI No. | 2000000840 |
| Project | Smallholder Commercial Agriculture Project | | | Top-up Loan/DSF/Grant/ASAP FI No. | 2000001546 |

| | | | |
|---|---|---|---|
| Date of Update | 17-May-2016 | | |
| Supervising Inst. | IFAD | | |
| No. of Supervisions | 2 | No. of Implementation Support/Follow-up missions | 1 |
| Last Supervision | 19-Apr-2016 | Last Implementation Support/Follow-up mission | 23-Feb-2016 |

| | | | | | USD million | Disb. rate % |
|---|---|---|---|---|---|---|
| Approval | 13-Sep-2014 | | | Total financing | 9.79 | |
| Agreement | 29-Sep-2014 | Effectiveness lag | 0.5 | IFAD Total | 6.00 | |
| Entry into force | 29-Sep-2014 | PAR value | -------- | IFAD loan | 0.00 | 0 |
| First disbursement | 19-Dec-2014 | | | DSF grant | 6.00 | 50 |
| MTR | | Last amendment | | IFAD grant | | |
| Original completion | 30-Sep-2020 | Last audit | | ASAP grant | 0.00 | 0 |
| Current completion | 30-Sep-2020 | | | Domestic Total | 1.90 | |
| Current closing | 31-Mar-2021 | | | Beneficiaries | 1.00 | 0 |
| No. of extensions | 0 | | | National Govern | 0.90 | 5 |
| | | | | External Cofinancing Total | 1.89 | |
| | | | | ADF_FRA | 0.70 | 0 |
| | | | | TBD | 1.19 | 0 |
| | | | | GEF | 2.42 | 70 |

### Project Performance Ratings

| B.1 Fiduciary Aspects | Last | Current | B.2 Project implementation progress | Last | Current |
|---|---|---|---|---|---|
| 1. Quality of financial management | 3 | 3 | 1. Quality of project management | 4 | 4 |
| 2. Acceptable disbursement rate | 6 | 6 | 2. Performance of M&E | 4 | 4 |
| 3. Counterpart funds | 3 | 3 | 3. Coherence between AWPB & implementation | 5 | 5 |
| 4. Compliance with financing covenants | 4 | 4 | 4. Gender focus | 5 | 5 |
| 5. Compliance with procurement | 4 | 4 | 5. Poverty focus | 5 | 5 |
| 6. Quality and timeliness of audits | 4 | 4 | 6. Effectiveness of targeting approach | 5 | 5 |
| | | | 7. Innovation and learning | 4 | 4 |
| | | | 8. Climate and environment focus | 5 | 5 |

| 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 | 5 | 5 | 2. Empowerment | 5 | 5 |
| 3. Filière cacao bio équitable | 5 | 5 | 3. Quality of beneficiary participation | 5 | 5 |
| 4. Filière café bilogique | 5 | 5 | 4. Responsiveness of service providers | 5 | 5 |
| 5. Consolidation des OP | 4 | 4 | 5. Exit strategy (readiness and quality) | 4 | 4 |
| 6. Micro-irrigation | 4 | 4 | 6. Potential for scaling up and replication | 4 | 4 |
| 7. Elevage | 4 | 4 | | | |

B.5 Justification of ratings

Lors de la supervision précédente (septembre 2015), le Gouvernement n'avait fourni que la contribution « initiale » prévue dans l'accord de financement. Le Gouvernement a versé une première contribution « régulière » en décembre 2015. Les contraintes sur le budget de l'Etat restent cependant toujours très fortes. Il n'y a pas de divergence entre les actions inscrites au PTBA 2015 et celles effectivement mises en œuvre. La stratégie prévue en termes de genre a été mise en œuvre avec succès au niveau des coopératives. Elle permet aux femmes d'accéder aux opportunités économiques offertes par les appuis du PAPAC (ou de continuer à pouvoir en bénéficier). Les activités appuyées restent « autociblantes » en termes de réduction de la pauvreté et l'inclusion des plus défavorisés est pratiquée de façon « volontaire » par tous les acteurs de mise en œuvre (et leurs partenaires privés). La mise en œuvre de la première composante, réalisée par les coopératives, est très satisfaisante. Des étapes essentielles sont en cours pour la consolidation des OP. Le responsable de composante n'a pris fonctions qu'au cours du second semestre 2015 et toutes les activités prévues devraient pouvoir être amorcées en 2016. Le volet micro-irrigation (mise en œuvre UGP) et le volet élevage de volaille (mis en œuvre par un partenaire privé) ont démarré de façon satisfaisante. Le volet élevage porcin parait à ce stade peu dynamique, l'engagement du partenaire privé semblant plus fragile au moins à ce stade. Des progrès notables ont pu être observés en termes de participation des membres au sein de certaines coopératives

## Overall Assessment and Risk Profile

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

Rationale for implementation progress rating
L'affectation des biens fixes du PAPAFPA au PAPAC et aux coopératives n'a pas encore été finalisé par le Gouvernement, ce malgré les engagements pris. Les revenus générés permettent aux bénéficiaires d'accéder aux biens alimentaires qu'ils ne peuvent eux-mêmes produire. Tous les systèmes de production soutenus sont certifiés « bio » et contribuent au maintien et à la régénération du couvert forestier. L'énergie solaire est très largement la principale source d'énergie utilisée dans les transformations des produits. Les techniques promues visent explicitement à améliorer la résilience aux aléas climatiques. Malgré les trois mois de retard pris lors du démarrage du projet l'exécution du projet est satisfaisante.

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

Rationale for development objectives rating
Même si la production 2015 a été, suite à une saison sèche très longue en 2014, « atypique » et plus faible qu'espérée, cela ne devrait pas remettre en question les perspectives envisagées pour trois des quatre coopératives. Une réflexion stratégique devra être menée en 2016 concernant la coopérative de café dont la situation est plus complexe et plus fragile et qui évolue dans des perspectives de marché moins favorables que celles de poivre (CEPIBA) et de cacao (CEAB et CECAQ 11). Les modes de mise en œuvre et partenaires choisis paraissent appropriés et efficaces.

C.6 **Risks** *Short description of major risks for each section and their impact on achievement of development objectives and sustainability*

| | |
|---|---|
| Fiduciary aspects | Malgré le déséquilibre structurel des finances publiques, le Gouvernement a toujours considéré le PAPAFPA et le PAPAC comme prioritaires, mais connait chaque année des difficultés à fournir sa contribution. Deux contributions ont été fournis en 2015. En outre, l'UGP a bénéficié d'exemptions de taxes qui n'ont pas encore été comptabilisées comme contribution du Gouvernement. Le transfert des biens « utiles » du PAPAFPA au PAPAC et/ou aux coopératives doit être formalisé. |
| Project implementation progress | La non objection du FIDA sur le PTBA 2016 n'a pas pu être obtenue avant la fin 2015. |
| Outputs and outcomes | La sécheresse de 2014 a eu un impact négatif sur les niveaux de production 2015. Le début de la seconde saison des pluies 2015 a été tardif (novembre au lieu d'octobre). Malgré les dispositifs de lutte biologique mis en place, le café arabica reste soumis à des infestations importantes. |
| Sustainability | La CECAFEB est la coopérative dont la progression de production prévue (Document de Projet) est la plus « lente » et celle pour laquelle les prix à l'exportation sont les moins attractifs. Une réflexion stratégique et des prospections de marchés alternatifs seront menées en 2016. |

## Proposed Follow-up

| Issue / Problem | Recommended Action | Timing | Status |
|---|---|---|---|
| Préparation PTBA 2017 | Finalisation des Plans d'Affaires des coopératives avant fin juillet. Présentation par l'UGP de la version provisoire du PTBA lors de la mission de supervision du mois d'octobre. | Juillet et Octobre 2016 | |
| Transfert biens PAPAFPA | Le MADR devra notifier formellement au FIDA la liste et l'affection des biens créés par le PAPAFPA | Immédiat | |
| Réallocation | Réalimenter la catégorie « fonctionnement » inscrite dans l'Annexe 2 conformément aux besoins | Immédiat | |

**Additional observations**
Supervision prévue en Octobre 2016

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

Note : Le cadre logique du PAPAC a été révisé lors la mission de suivi de 15 au 23 février 2016 en collaboration avec les Directeurs exécutifs des Coopératives et la cellule de S&E

| Synthèse/Résultats | Indicateurs objectivement vérifiables (dont SYGRI*) | Moyens de vérification | Risques *(mesures d'atténuation)* et/ou hypothèses |
|---|---|---|---|
| **1. But/Objectif global** | ***Désagrégés par genre, chaque fois que possible*** | | |
| Contribuer à réduire la pauvreté rurale et l'insécurité alimentaire dans les zones cibles du projet, sur les deux îles de Sao Tome et Principe | • Incidence de pauvreté rurale baisse de 10% dans les communautés cibles*<br>• Réduction taux malnutrition des enfants <5 ans* (Malnutrition chronique de 4 à 2%, aigue de 17,2 à 15,2%, insuffisance pondérale de 8,8 à 6,8%)<br>• Disette* réduite de 2,8 à 1,5 mois et ménages touchés de 19 à 10% | Enquête d'impact par district[9]<br>Enquêtes d'impact SYGRI, MICS, EBC, QUIBB, RGPH[10] | Instabilité politique<br>*Capitalisation du dispositif institutionnel du PAPAFPA et délégation de la maitrise d'ouvrage aux coopératives*<br>*Capital social grandissant des populations cibles* |
| **2. Objectif de développement** | | | |
| Fournir aux ménages ruraux les plus vulnérables un accès durable à des revenus issus de la valorisation équitable de leurs productions végétales et animales sur des marchés de niche à l'exportation et sur le marché interne | • Augmentation du revenu moyen annuel issu des cultures d'exportation des producteurs (de 24 à 29 millions Dbs/an CECAB, de 10,8 à 21.6 CECAQ11, de 4,8 à 14,4 millions CECAFEB, de 14,7 à 60 millions CEPIBA),<br>• Augmentation du revenu moyen annuel des producteurs de porcs (de 24 à 32 millions), producteurs de volailles (de 24 à 31 millions)<br>• Augmentation du prix au producteur (de 65 à 75% du prix FOB à la CECAB, de 64 à 70% CECAQ11, de 60 à 65% CECAFEB, de 65 à 73 CEPIBA)<br>• 4750 ménages (18 500 personnes, 50% femmes) ont bénéficié des services du projet (1650 ménages de jeunes et 1670 ménages dirigés par des femmes) | Compte d'exploitation producteurs/coopérative<br>Système comptable des coopératives d'exportation<br>Statistiques douanières<br>Contrat signé avec le partenaire commercial<br>Enquêtes et études de cas | Pratique de stratégies "extensives" par des acteurs commerciaux<br>Prix négociés avec les partenaires extérieurs très inférieurs/moins attractifs que ceux du marché local<br>*Fidélisation des ménages/planteurs, qualité et stabilité des partenariats commerciaux des coopératives* |
| **Effets et produits** | | | |
| **Composante 1: Développement des plantations familiales** | | | |

9 Voir Appendice 2 Tableau 1.
* Indicateurs SYGRI

10 SYGRI: Système de gestion des résultats et de l'impact du FIDA, MICS: Multiple Indicator Cluster Survey, EBC: enquête budget consommation, QUIBB: Questionnaire unifié des indicateurs de base du bien-être, RGPH: Recensement général de la population et de l'habitat.

| | | | |
|---|---|---|---|
| **Effet 1.1**:<br>Les planteurs de Sao Tome et de Principe, anciens et nouveaux, se sont professionnalisés techniquement et économiquement | • 4350 planteurs classés professionnels (60% catégorie A, 20% cat. B, 10% cat. C et 10% cat. D, par type de ménages)<br>*Durabilité probable après environ 3 ans:*<br>• 100% des groupes de production agricole* (associations) sont opérationnelles<br>*Efficacité*: amélioration de la production agricole*<br>• Augmentation de la production commercialisée (de 800 à 1700 T/an pour CECAB, de 250 à 500 T/an pour CECAQ11, de 14 à 60 T/an pour CECAFEB, de 8 à 35 T/an pour CEPIBA dont 30% à Principe)<br>• 3480 producteurs (80%) ont augmenté leurs rendements<br>• 3480 producteurs (80%) ont adopté au moins une technique recommandée | Fichiers "membres", "production" et "vergers" des coopératives<br>Enquêtes et études de cas<br>Comptes d'exploitation planteurs et coopérative<br>Plans d'affaires des coopératives | Aléas climatiques<br>*Appui à l'irrigation*<br><br>Marginalisation ou exclusion des ménages les plus vulnérables<br>*Appuis spécifiques à ces types de ménages* |
| **Produit 1.1.1:**<br>Les capacités de production des acteurs ruraux sont renforcées | • 4350 personnes formées aux méthodes/ techniques de production agricole* (2400 CECAB, 1300 CECAQ11, 310 CECAFEB, 340 CEPIBA) > 30% de femmes et 30% jeunes<br>• 95 groupes de production créés/renforcés* (de 34 à 38 CECAB, de 18 à 22 CECAQ11, de 10 à 14 CECAFEB, de 19 à 21 CEPIBA), 4350 membres (>30% femmes)*, 70% groupes ayant des femmes dans instances de décisions*<br>• 2530 ha superficies réhabilitées: Cacao bio 1 000 ha, cacao de qualité 1 200 ha, café 320 ha, poivre 10 ha<br>• 950 nouveaux planteurs appuyés: cacao bio 250, cacao de qualité 300, café 200, poivre 200, >30% femmes et >30% jeunes | Conventions triennales, contrats annuels d'objectifs PAPAC-coopératives<br>Fiches suivi/Rapports d'activités trimestriels des coopératives<br>Rapports supervision cellule S&E de l'UGP<br><br>Rapports supervision FIDA | |

| **Composante 2: Consolidation des Organisations de Producteurs (OP)** | | | |
|---|---|---|---|
| **Effet 2.1:**<br>Les quatre coopératives et leurs associations (à Sao Tome comme à Principe) sont fortes institutionnellement et rentables financièrement, en relation durable et équitable avec des partenaires extérieurs | *Durabilité probable après environ 3 ans*:<br>• >80% des installations de transformation et stockage sont fonctionnels*<br>• 100% des groupes de commercialisation sont fonctionnels* avec une autosuffisance financière (point d'équilibre atteint)<br>*Efficacité:*<br>• 4 350 producteurs bénéficient d'un plus large accès au marché* >30% femmes et >30% jeunes | Contrat de partenariats signé avec d'autres bailleurs<br>Compte d'exploitation et audit financier annuel des coopératives<br>Enquêtes et études de cas | |
| **Produit 2.1.1**<br>Des infrastructures rurales productives sont construites, améliorant la qualité des produits transformés et facilitant leur commercialisation par les coopératives | • 78 Installations de transformation (séchoirs) aménagés/remises en état* (16 CECAB, 48 CECAQ11, 8 CECAFEB, 6 CEPIBA)<br>• 18 installations de stockage* (magasins et bacs fermentation) (4 CECAB, 6 CECAQ11, 6 CECAFEB, 2 CEPIBA)<br>• 400 personnes formées à la gestion des infrastructures* (190 CECAB, 110 CECAQ11, 70 CECAFEB, 30 CEPIBA) dont >30% femmes et 30% jeunes | Rapports de la cellule infrastructures de l'UGP<br>Rapports supervision cellule S&E de l'UGP<br>Fiches suivi/Rapports d'activités trimestriels des coopératives<br>Mission supervision FIDA | Coût équipe infrastructures trop élevé s'il n'est pas partagé avec d'autres bailleurs<br>*Concentration des infrastructures "PAPAC" sur les 3 premières années* |

| | | | |
|---|---|---|---|
| **Produit 2.1.2**<br>• Les coopératives sont opérationnelles; elles ont atteint leur point d'équilibre, un bon niveau de gouvernance et utilisent des outils de gestion/comptables performants | • 4 groupes de commercialisation formés/consolidés* (CECAB, CECAQ11, CECAFEB, CEPIBA) 100% (4) avec des femmes dans les instances de décisions*<br>• 4350 membres des groupes de commercialisation formés/consolidés* (2400 CECAB, 1300 CECAQ11, 310 CECAFEB, 340 CEPIBA) >30% de femmes et 30% jeunes<br>• 920 personnes formées aux affaires et entreprenariat* (gestion, comptabilité, commercialisation, plan d'affaires, gouvernance, etc.) (380 CECAB, 220 CECAQ11, 140 CECAFEB, 180 CEPIBA) dont >30% de femmes et 30% jeunes<br>• 7 plans d'affaires triennaux élaborés et actualisés à terme<br>• 21 audits annuels réalisés par les coopératives et non qualifiés | Rapports supervision cellule S&E et FIDA<br><br>Rapports d'activités UGP<br>Plans d'affaires coopératives<br>Fiches suivi/Rapport d'activités coopératives<br>Rapports d'Audits coopératives | Chute des cours du cacao, café et/ou poivre sur le marché international<br>*Valorisation des spécificités des produits certifiés de STP (bio, commerce équitable, label, etc.)*<br>Ratio impact/coûts insuffisants du conseil technico-économique<br>*Utilisation de ressources humaines des OP ou structure inter-coopératives, utilisation pédagogique plan d'affaires, support/accompagnement PAPAC* |
| **Produit 2.1.3**<br>Les coopératives s'enrichissent d'expériences de pairs internationaux pour accroître leurs capacités de négociation, commercialisation, mutualisation des achats, dans un cadre juridique national et international mieux défini et maîtrisé | • 4 voyages d'échanges internationaux entre OP de mêmes filières<br>• 4 études de marché réalisées<br>• Participation à 5 foires<br>• 4 achats mutualisés<br>• 40 personnes informées/formées sur les textes juridiques nationaux/internationaux (10/coop.)<br>• Une étude de faisabilité pour l'établissement d'un cadre juridique des coopératives à STP réalisée | Rapport d'activités et comptable des coopératives<br>Rapports d'étude<br>Nouveaux textes élaborés ou révisés | |

| **Composante 3 : Nouveaux types d'intervention** | | | |
|---|---|---|---|
| **Effet 3.1:** Les ménages ruraux pauvres ont accès à des activités et des revenus diversifiés | *Efficacité:*<br>• l'infrastructure de production (Périmètre irrigué): 800 producteurs (80%) ont un accès garanti à l'eau*, >30% femmes et >30% jeunes<br>• augmentation de la production animale commercialisée: 800 porcs et 12500 poulets de chair par an<br>*Durabilité probable après environ 3 ans*:<br>• *>80%* des infrastructures de production (Périmètre irrigué) sont opérationnels* | Enquête et études de cas<br><br>Contrats de production signés entre producteurs et transformateurs privés<br><br>Cahiers de gestion des transformateurs privés | Demande insuffisante pour pérenniser le circuit d'importation de matériel de micro-irrigation<br>*Partenariat avec coopératives/autres OP et projets de réhabilitation/création réseaux d'irrigation. Dès que faisable, recherche de nouveaux marchés pour les producteurs maitrisant ces techniques (fleurs, épices, exportation de fruits ou légumes, etc.)*<br><br>Maladies phytosanitaires<br>*Suivi et vaccination des animaux distribués* |
| **Produit 3.1.1:** L'introduction de la micro-irrigation garantie un accès et une gestion rationnelle de l'eau pour une production agricole diversifiée | • 20 ha de superficie de périmètre de (micro)-irrigation aménagés ou réhabilités*<br>• 1000 ménages équipés et formés en micro-irrigation | Rapports UGP (techniciens élevage, micro-irrigation)<br><br>Mission Supervision cellule S&E et du FIDA<br><br>Comptabilité/Cahier de gestion des partenaires transformateurs | |
| **Produit 3.1.2:** Le petit élevage avicole et l'embouche porcine, en partenariat avec des producteurs-transformateurs privés locaux, constituent de nouvelles opportunités pour les ménages ruraux pauvres | • 100 personnes formées aux méthodes et techniques de production animale* (50 élevage de porcs + 50 aviculture) dont >30 femmes et >30 jeunes | | |

# Appendice 3: Récapitulatif des principales mesures à prendre dans les délais convenus

| Domaine d'action | Mesure convenue | Qui | Date | État d'avancement |
|---|---|---|---|---|
| Exécution du projet | | | | |
| | Finaliser l'affectation formelle des biens du PAPAFPA | MADR | Le plus tôt possible | En cours |
| | Obtenir l'approbation du PTBA 2017 dans les délais | Coord. PAPAC | Fin 2016 | |
| | Entreprendre l'ensemble des activités prévues dans la composante B | Resp. Tech. et Coord. PAPAC | Immédiat | |
| | Mettre en œuvre des stratégies de sortie pour les activités appuyées par le GEF | Responsable GEF | Immédiat à finaliser avant juin 2016 | |
| | Réaliser un état clair et à jour des réalisations et micro-projets GEF | Equipe GEF au sein UGP | Immédiat | |
| | Mettre en œuvre dans les délais les mesures légales de fin de contrat de travail du personnel de l'équipe GEF | UGP | Immédiat | |
| | Redistribuer les tâches au sein de l'UGP | UGP | Immédiat | |
| | Signer l'amendement nécessaire à la mobilisation du financement supplémentaire | Gouvernement | Dès réception de la notification envoyée par le FIDA | |
| | Constituer une équipe nationale pour la supervision | Gouvernement | Octobre 2016 | |
| Produits | | | | |
| | Elaborer des stratégies d'appui et de fidélisation différenciées en fonction de la classification des planteurs | Chaque coopérative | 2016 | |
| | Définir et Mettre en œuvre une stratégie de renforcement des capacités des « Socios-Tecnicos » | Chaque coopérative | 2016 | |
| | Anticiper les transmissions de parcelles entre générations et sensibiliser/former les potentiels « héritiers » | Chaque coopérative | 2016 | |
| | Intégrer un nombre plus important de nouveaux producteurs (environ 15 de plus que les 50 prévus) | CEPIBA | 2016 | |
| | Finaliser les plans d'affaires selon la note méthodologique et le calendrier donnés par la mission | Quatre coopératives | Juillet 2016 | |
| | Donner la priorité au développement d'outils de gestion opérationnelle et à la formation des utilisateurs | Agro-informaticien UGP | Second semestre 2016 | |
| | Rechercher des partenaires potentiels en matière de conseil technico-économique | Responsable technique UGP | Immédiat | |
| | Poursuivre l'acquisition de matériels divers destinés aux tests de micro-irrigation | Responsable irrigation (UGP) | 2016 | |
| | Procéder à des tests de gestion de la turbidité des eaux d'irrigation | Responsable irrigation (UGP) | Immédiat | |
| | Réaliser un premier bilan des tests en milieu paysan | Responsable irrigation (UGP) | Septembre 2016 | |
| | Limiter aux deux communautés déjà identifiées (São Lourenço | CONSTROPEC et | 2016 | |

| | | | |
|---|---|---|---|
| | et Agua Coimbra) les tests d'élevage porcin | UGP | |
| | Limiter aux deux communautés déjà identifiées (Vila Braga et Plancas II) les tests d'élevage de volaille | AVIMEX et UGP | 2016 |
| | Réaliser un premier bilan technique et économique des expériences élevage | UGP, CONSTROPEC, AVIMEX | Septembre 2016 |
| | Définir les modalités de fonctionnement autonome du groupe de travail à partir de juin 2016 | Groupe de travail, UGP, Parc « Obô » | Mai 2016 |
| | Réaliser une étude « absorption carbone » | UGP | Second semestre 2016 |
| | Publier la loi sur la chasse | Gouvernement | 2016 |
| | Appuyer l'association d'apiculteurs à établir une convention d'appui avec le Parc | UGP | Immédiat |
| | Transférer la base de données sur la biodiversité à la Direction de l'Environnement et à l'ONG Monte Pico et former ces utilisateurs | UGP | Mai 2016 |
| | Réaliser une étude légère d'impact | ONG Monte Pico | Second semestre 2016 |
| Aspects fiduciaires | | | |
| | Adopter une procédure pour un suivi régulier physique et financier, du PTBA | UGP | Immédiat |
| | Implanter TOM2PRO au sein des coopératives | UGP et coopératives | 2016 |
| | Mettre en œuvre la procédure recommandée de suivi/contrôle financier des coopératives par l'UGP | UGP et coopératives | Immédiat |
| | Revoir le montant du PTBA et le PPM pour les rendre plus « réalisables » | UGP | Immédiat |
| | Introduire les contributions des bénéficiaires et des autres partenaires dans le système comptable du PAPAC | UGP | Immédiat |

# Appendice 4: État d'avancement matériel par rapport au PTBA (y compris indicateurs SYGRI)

**RÉSULTATS DE PREMIER NIVEAU**

| | | | | 2015 | Cumulatif | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | **Résultats** | **Unité** | ***Réalisé*** | **Cibles** | **Réalisé** | **%** |
| **Nombre de Bénéficiaires** | | Ménages ayant bénéficié des services du projet | Nombre | 3,863 | 4,750 | 3,863 | 81% |
| | | Personnes ayant bénéficié des services du projet | Nombre | 15,452 | 18,500 | 15,452 | 84% |
| | | | Homme | 7,726 | 9,250 | 7,726 | 84% |
| | | | Femme | 7,726 | 9,250 | 7,726 | 84% |
| **Composantes** | **Sous-composante** | | | | | | |
| **Nom de la composante** | **Nom de la sous-composante** | | | | | | |
| **Composante 1 : Développement des Plantations familiales** | | | | | | | |
| | Volet 1: CECAB | Personnes formées aux méthodes et techniques de production agricole | Nombre | 670 | 2,400 | 670 | 28% |
| | | | Homme | 502 | 1,680 | 502 | 30% |
| | | | femme | 168 | 720 | 168 | 23% |
| | | Groupes de production agricole et de bétail créés/consolidés | Nombre | 34 | 38 | 34 | 89% |
| | | Membres des groupes de production agricole et de bétail | Nombre | 2,080 | 2,400 | 2,080 | 87% |
| | | | Homme | 1,460 | 1,680 | 1,460 | 87% |
| | | | femme | 620 | 720 | 620 | 86% |
| | | Groupes de production agricole et de bétail comptant des femmes dans leurs instances de direction | Nombre | 9 | 27 | 9 | 34% |
| | | Personnes formées dans les domaines de la postproduction, de la transformation et de la commercialisation | Nombre | 690 | 720 | 690 | 96% |
| | | | Homme | 514 | 504 | 514 | 102% |
| | | | femme | 176 | 216 | 176 | 81% |
| | Volet 2: CECAQ11 | Personnes formées aux méthodes et techniques de production agricole | Nombre | 180 | 1,300 | 180 | 14% |
| | | | Homme | 142 | 850 | 142 | 17% |
| | | | femme | 38 | 450 | 38 | 8% |
| | | Groupes de production agricole et de bétail créés/consolidés | Nombre | 18 | 22 | 18 | 82% |
| | | Membres des groupes de production agricole et de bétail | Nombre | 1,106 | 1,300 | 1,106 | 85% |
| | | | Homme | 766 | 850 | 766 | 90% |
| | | | femme | 340 | 450 | 340 | 76% |

| | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | Groupes de production agricole et de bétail comptant des femmes dans leurs instances de direction | Nombre | 18 | 15 | 18 | 117% |
| | | Personnes formées dans les domaines de la post-production, de la transformation et de la commercialisation | Nombre | 90 | 110 | 90 | 82% |
| | | | Homme | 82 | 77 | 82 | 106% |
| | | | femme | 8 | 33 | 8 | 24% |
| | Volet 3: CECAFEB | Personnes formées aux méthodes et techniques de production agricole | Nombre | 85 | 310 | 85 | 27% |
| | | | Homme | 55 | 217 | 55 | 25% |
| | | | femme | 30 | 93 | 30 | 32% |
| | | Groupes de production agricole et de bétail créés/consolidés | Nombre | 10 | 14 | 10 | 71% |
| | | Membres des groupes de production agricole et de bétail | Nombre | 420 | 310 | 420 | 135% |
| | | | Homme | 253 | 217 | 253 | 117% |
| | | | femme | 167 | 93 | 167 | 180% |
| | | Groupes de production agricole et de bétail comptant des femmes dans leurs instances de direction | Nombre | 9 | 10 | 9 | 92% |
| | | Personnes formées dans les domaines de la post-production, de la transformation et de la commercialisation | Nombre | 32 | 93 | 32 | 34% |
| | | | Homme | 17 | 65 | 17 | 26% |
| | | | femme | 15 | 28 | 15 | 54% |
| | Volet 4: CEPIBA | Personnes formées aux méthodes et techniques de production agricole | Nombre | 87 | 340 | 87 | 26% |
| | | | Homme | 55 | 221 | 55 | 25% |
| | | | femme | 32 | 119 | 32 | 27% |
| | | Groupes de production agricole et de bétail créés/consolidés | Nombre | 19 | 21 | 19 | 90% |
| | | Membres des groupes de production agricole et de bétail | Nombre | 238 | 340 | 238 | 70% |
| | | | Homme | 166 | 221 | 166 | 75% |
| | | | femme | 72 | 119 | 72 | 61% |
| | | Groupes de production agricole et de bétail comptant des femmes dans leurs instances de direction | Nombre | 5 | 15 | 5 | 34% |
| | | Personnes formées dans les domaines de la post-production, de la transformation et de la commercialisation | Nombre | 18 | 50 | 18 | 36% |
| | | | Homme | 8 | 35 | 8 | 23% |
| | | | femme | 10 | 15 | 10 | 67% |
| **Composante 2: Consolidation des organisations de producteurs** | **Volet 1: Infrastructures rurales** | | | | | | |
| | CECAB | Installations de transformation aménagées/remises en état | Nombre | 0 | 16 | 0 | 0% |

| | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | Installations de stockage aménagées/remises en état | Nombre | 0 | 4 | 0 | 0% |
| | Routes construites/ remises en état | KM | - | - | - | - |
| | Personnes formées en gestion de l'infrastructure | Nombre | 0 | 80 | 0 | 0% |
| | | Homme | 0 | 56 | 0 | 0% |
| | | femme | 0 | 24 | 0 | 0% |
| CECAQ11 | Installations de transformation aménagées/remises en état | Nombre | 5 | 48 | 5 | 10% |
| | Installations de stockage aménagées/remises en état | Nombre | 0 | 6 | 0 | 0% |
| | Routes construites/ remises en état | KM | - | - | - | - |
| | Personnes formées en gestion de l'infrastructure | Nombre | 0 | 240 | 0 | 0% |
| | | Homme | 0 | 168 | 0 | 0% |
| | | femme | 0 | 72 | 0 | 0% |
| CECAFEB | Installations de transformation aménagées/remises en état | Nombre | 0 | 8 | 0 | 0% |
| | Installations de stockage aménagées/remises en état | Nombre | 0 | 6 | 0 | 0% |
| | Routes construites/ remises en état | KM | - | - | - | - |
| | Personnes formées en gestion de l'infrastructure | Nombre | 0 | 40 | 0 | 0% |
| | | Homme | 0 | 28 | 0 | 0% |
| | | femme | 0 | 12 | 0 | 0% |
| CEPIBA | Installations de transformation aménagées/remises en état | | | | | 0% |
| | Installations de stockage aménagées/remises en état | Nombre | 0 | 2 | 0 | 0% |
| | Routes construites/ remises en état | KM | - | - | - | - |
| | Personnes formées en gestion de l'infrastructure | Nombre | 0 | 30 | 0 | 0% |
| | | Homme | 0 | 21 | 0 | 0% |
| | | femme | 0 | 9 | 0 | Nombre |
| **Volet 2 Appui à l'organisation et à la gestion des OP** | Groupes de commercialisation formés/consolidés | Nombre | 1 | 1 | 1 | 100% |
| CECAB | Membres des groupes de commercialisation formés/consolidés | Nombre | 2,080 | 2,400 | 2,080 | 87% |
| | | Homme | 1,460 | 1,680 | 1,460 | 87% |
| | | femme | 620 | 720 | 620 | 86% |
| | Groupes de commercialisation comptant des femmes dans leurs instances de direction | Nombre | 1 | 1 | 1 | 100% |
| | Personnes formées aux affaires et à l'entreprenariat | Nombre | 0 | 720 | 0 | 0% |
| | | Homme | 0 | 504 | 0 | 0% |
| | | femme | 0 | 216 | 0 | 0% |
| CECAQ11 | Groupes de commercialisation formés/consolidés | Nombre | 1 | 1 | 1 | 100% |

| | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | Membres des groupes de commercialisation formés/consolidés | Nombre | 1,106 | 1,300 | 1,106 | 85% |
| | | | Homme | 766 | 850 | 766 | 90% |
| | | | femme | 340 | 450 | 340 | 76% |
| | | Groupes de commercialisation comptant des femmes dans leurs instances de direction | Nombre | 1 | 1 | 1 | 100% |
| | | Personnes formées aux affaires et à l'entreprenariat | Nombre | 0 | 390 | 0 | 0% |
| | | | Homme | 0 | 273 | 0 | 0% |
| | | | femme | 0 | 117 | 0 | 0% |
| | CECAFEB | | | | | | |
| | | Groupes de commercialisation formés/consolidés | Nombre | 1 | 1 | 1 | 100% |
| | | Membres des groupes de commercialisation formés/consolidés | Nombre | 420 | 310 | 420 | 135% |
| | | | Homme | 253 | 217 | 253 | 117% |
| | | | femme | 167 | 93 | 167 | 180% |
| | | Groupes de commercialisation comptant des femmes dans leurs instances de direction | Nombre | 1 | 1 | 1 | 100% |
| | | Personnes formées aux affaires et à l'entreprenariat | Nombre | 0 | 93 | 0 | 0% |
| | | | Homme | 0 | 65 | 0 | 0% |
| | | | femme | 0 | 28 | 0 | 0% |
| | CEPIBA | Groupes de commercialisation formés/consolidés | Nombre | 1 | 1 | 1 | 100% |
| | | Membres des groupes de commercialisation formés/consolidés | Nombre | 238 | 340 | 238 | 70% |
| | | | Homme | 166 | 221 | 166 | 75% |
| | | | femme | 72 | 119 | 72 | 61% |
| | | Groupes de commercialisation comptant des femmes dans leurs instances de direction | Nombre | 1 | 1 | 1 | 100% |
| | | Personnes formées aux affaires et à l'entreprenariat | Nombre | 0 | 102 | 0 | 0% |
| | | | Homme | 0 | 71 | 0 | 0% |
| | | | femme | 0 | 31 | 0 | 0% |
| | **Volet 3: Renforcement du cadre commun aux différentes OP** | (Pas de résultats correspondant) | | | | | |
| **Composante 3: Nouveaux domaines d'interventions** | | | | | | | |
| | **Volet 1: Micro-irrigation** | Superficies des périmètres d'irrigation aménagés ou réhabilités | Ha | 0 | 20 | 0 | 0% |

| | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | **Volet 2: Viande de porc et de volaille de qualité** | Personnes formées aux méthodes et techniques de production animale | Nombre | 0 | 100 | 0 | 0% |
| | | | Homme | 0 | 30 | 0 | 0% |
| | | | femme | 0 | 70 | 0 | 0% |

**PAPAC Niveau 2 (Apres deuxième année du projet)**

| **Composantes** | **Sous-composante** | **Résultat** | **Barème** |
|---|---|---|---|
| **Nom de la composante** | **Nom de la sous-composante** | | |
| 1 : **Développement des Plantations familiales** | CECAB | Efficacité: amélioration de la production agricole, animale et halieutique/piscicole | |
| | | Durabilité probable des groupes de production agricole et de bétail | |
| | | | |
| | CECAQ | Efficacité: amélioration de la production agricole, animale et halieutique/piscicole | |
| | | Durabilité probable des groupes de production agricole et de bétail | |
| | | | |
| | CECAFEB | Efficacité: amélioration de la production agricole, animale et halieutique/piscicole | |
| | | Durabilité probable des groupes de production agricole et de bétail | |
| | | | |
| | CEPIBA | Efficacité: amélioration de la production agricole, animale et halieutique/piscicole | |
| | | Durabilité probable des groupes de production agricole et de bétail | |
| 2**: Consolidation des organisations de producteurs** | Volet 1: Infrastructures rurales | Durabilité probable des installations de transformation | |
| | CECAB | Durabilité probable des installations de stockage | |
| | | Durabilité probable des routes construites/remises en état | |
| | | | |
| | CECAQ11 | Durabilité probable des installations de transformation | |

| | | | |
|---|---|---|---|
| | | Durabilité probable des installations de stockage | |
| | | Durabilité probable des routes construites/remises en état | |
| | | | |
| | CECAFEB | Durabilité probable des installations de transformation | |
| | | Durabilité probable des installations de stockage | |
| | | Durabilité probable des routes construites/remises en état | |
| | | | |
| | CEPIBA | Durabilité probable des installations de transformation | |
| | | Durabilité probable des installations de stockage | |
| | | Durabilité probable des routes construites/remises en état | |
| | | | |
| | Volet 2 : Appui à l'organisation et à la gestion des OP | | |
| | CECAB | Durabilité probable des groupes de commercialisation créés/consolidés | |
| | | Efficacité: producteurs bénéficiant d'un plus large accès au marché | |
| | CECAQ11 | Durabilité probable des groupes de commercialisation créés/consolidés | |
| | | Efficacité: producteurs bénéficiant d'un plus large accès au marché | |
| | | | |
| | CECAFEB | Durabilité probable des groupes de commercialisation créés/consolidés | |
| | | Efficacité: producteurs bénéficiant d'un plus large accès au marché | |
| | | | |
| | CEPIBA | Durabilité probable des groupes de commercialisation créés/consolidés | |
| | | Efficacité: producteurs bénéficiant d'un plus large accès au marché | |
| 3**: Nouveaux domaines d'interventions** | | | |
| | Volet 1 | | |
| | Micro Irrigation | Efficacité de l'infrastructure de production - Périmètres d'irrigation | |
| | | Durabilité probable de l'infrastructure de production - Périmètres d'irrigation | |

| | | | |
|---|---|---|---|
| | Volet 2: Viande de porc et de volaille de qualité | Efficacité: amélioration de la production agricole, animale et halieutique/piscicole | |

**PAPAC Niveau 3**

| Indicateur | Unité | Référence | Mi-parcours | Achèvement | Objectif |
|---|---|---|---|---|---|
| Ménages dont l'indice d'accumulation des actifs a augmenté | % | 42 | | | 32 |
| Enfants en insuffisance pondérale - Poids par âge | % | 8.8 | | | 6.8 |
| Enfants chroniquement mal nourris - Taille par âge | % | 17.2 | | | 15.2 |
| Enfants en malnutrition aigüe - Poids par taille | % total | 4 | | | 2.0 |
| Ménages ayant connu une saison de disette | % | 19 | | | 10 |
| Durée de la première saison de disette | Nombre | 2.8 | | | 1.5 |
| | | | | | |

# Appendice 5: Aspects financiers: performance financière effective par bailleur de fonds et par composante, et décaissements par catégorie

**Tableau 5A: Performance financière par bailleur de fonds**

**REPUBLIQUE DE SAO TOME ET PRINCIPE**
**PAPAC**
**Don 2000000840**
**Tableau 5A: Exécution des obligations de financement par source de financement (en USD) au 18/04/2016**

Source de financement

| | Pré-évaluation | Montant actualisé *au taux de réception pour les fonds FIDA* (en USD) | Décaissements au 31 mars 2016 (en USD) | Décaissements (%) |
|---|---|---|---|---|
| Don FIDA signé | 3 000 000 | 2 751 495 | 1 378 354,09 | **50,09%** |
| Don FIDA (en cours de négociation) | 3 000 000 | 3 000 000 | - | 0,00% |
| Gouvernement | 902 000 | 902 000 | 46 512 | **5,16%** |
| AFD | 681 000 | 681 000 | - | 0,00% |
| Bénéficiaires | 1 046 000 | à évaluer | | |
| Autres ressources (ventes DAO) | - | 930,23 | 930 | |
| Ecart financier | 1 225 000 | - | - | |
| **Total** | **9 854 000** | **7 335 425** | **1 425 795,95** | **19,44%** |

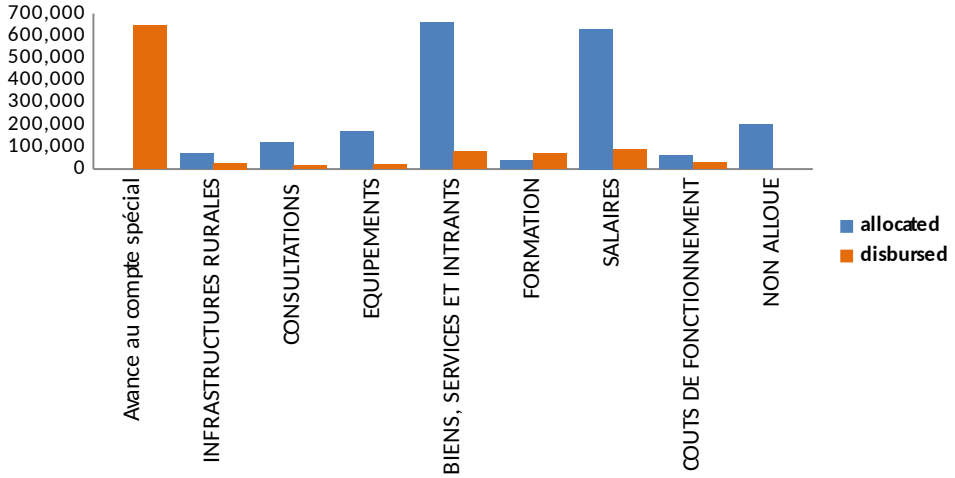
taux de réception des fonds FIDA : DTS/USD: 1,411023084 -
taux conversion contrepartie et ventes DAO : STD / USD 21500

**PAPAC Don 2000000840 : Tableau 5B: Performance financière effective par bailleur de fonds et par composante (en milliers d'Euros) au 18/04/2016**

| | Don du FIDA | | | Gouvernement | | | AFD | | | Bénéficiaires | | | Ecart financier | | | Total | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Composante | Montant approuvé | Montant effectif | % | Montant approuvé | Montant effectif | % | Montant approuvé | Montant effectif | % | Montant approuvé | Montant effectif | % | Montant approuvé | Montant effectif | % | Montant approuvé | Montant effectif | % |
| **A. DEVELOPPEMENT DES PLANTATIONS** | **1114** | **204,5** | **18%** | **236** | **-** | **-** | **19** | **-** | **-** | **764** | **57,1** | **7%** | **752** | **-** | **-** | **2885** | **261,6** | **9%** |
| Plantations | 1114 | 204,5 | 18% | 236 | - | - | 19 | - | - | 764 | 57,1 | 7% | 752 | - | - | 2 885 | 261,6 | 9% |
| **B. CONSOLIDATION DES ORGANISATIONS DE PRODUCTEURS** | **2 436** | **185,0** | **8%** | **390** | **-** | | **687** | **-** | | **165** | **-** | **-** | **397** | **-** | | **4 075** | **185** | **5%** |
| Infrastructures rurales | 686 | 112,4 | **16%** | 119 | - | - | 46 | - | - | 109 | - | - | 237 | - | - | 1 197 | 112,4 | 9% |
| Organisation et gestion | 1 142 | 66,7 | **6%** | 229 | - | - | 376 | - | - | 56 | - | - | 145 | - | - | 1 948 | 66,7 | 3% |
| Cadre commun | 608 | 5,9 | **1%** | 42 | - | - | 265 | - | - | 0 | - | - | 15 | - | - | 930 | 5,9 | 1% |
| **C. NOUVEAUX DOMAINES D'INTERVENTION** | **603** | **45,7** | **8%** | **114** | **-** | **-** | **-** | **-** | **-** | **117** | **-** | **-** | **24** | **-** | **-** | **858** | **45,7** | **5%** |
| Micro irrigation | 452 | 8,5 | **2%** | 82 | - | - | - | - | - | 113 | - | - | 12 | - | - | 659 | 8,5 | 1% |
| Elevage | 151 | 37,2 | **25%** | 32 | - | - | - | - | - | 4 | - | - | 12 | - | - | 199 | 37,2 | 19% |
| **D. GESTION ET ACCOMPAGNEMENT DU PROGRAMME** | **1 849** | **342,7** | **19%** | **176** | **22,4** | **13%** | **-** | **-** | **-** | **-** | **-** | **-** | **10** | **-** | **-** | **2 035** | **365,1** | **18%** |
| Coordination, Administration | 1 389 | 324,8 | **23%** | 146 | 15,7 | **11%** | - | - | - | - | - | - | - | - | - | 1 535 | 340,5 | 22% |
| Suivi-évaluation | 460 | 17,9 | **4%** | 30 | 6,7 | **22%** | - | - | - | - | - | - | 10 | - | - | 500 | 24,6 | 5% |
| **Total** | **6 002** | **777,8** | **13,0%** | **916** | **22,4** | **2,4%** | **706** | **-** | **-** | **1 046** | **57,05** | **5%** | **1 183** | **-** | **-** | **9 853** | **857,3** | **8,7%** |

**PAPAC Don 2000000840 - TABLEAU 5C : Décaissements sur le Don FIDA (en D T S)**
**Situation au 18/04/2016**

| Catégories | Rubriques | Allocation par catégorie | Décaiss. Cumulés | Solde disponible | %décaiss. |
|---|---|---|---|---|---|
| | Avance au compte spécial | 0 | 646 278,13 | -646 278,13 | |
| I | INFRASTRUCTURES RURALES | 70 000 | 28 346,08 | 41 653,92 | 40,49% |
| II | CONSULTATIONS | 120 000 | 16 666,91 | 103 333,09 | 13,89% |
| III | EQUIPEMENTS | 170 000 | 19 124,79 | 150 875,21 | 11,25% |
| IV | BIENS, SERVICES ET INTRANTS | 660 000 | 78 730,21 | 581 269,79 | 11,93% |
| V | FORMATION | 40 000 | 70 291,44 | -30 291,44 | 175,73% |
| VI | SALAIRES | 630 000 | 88 565,73 | 541 434,27 | 14,06% |
| VII | COUTS DE FONCTIONNEMENT | 60 000 | 28 844,01 | 31 155,99 | 48,07% |
| 99 | NON ALLOUE | 200 000 | - | 200 000,00 | 0,00% |
| | **TOTAUX** | **1 950 000** | **976 847,30** | **973 152,70** | **50,09%** |



**Don GEF SF4361**

**Tableau 5B: Performance financière effective par bailleur de fonds et par composante (en milliers d'USD) au 31/03/2016**

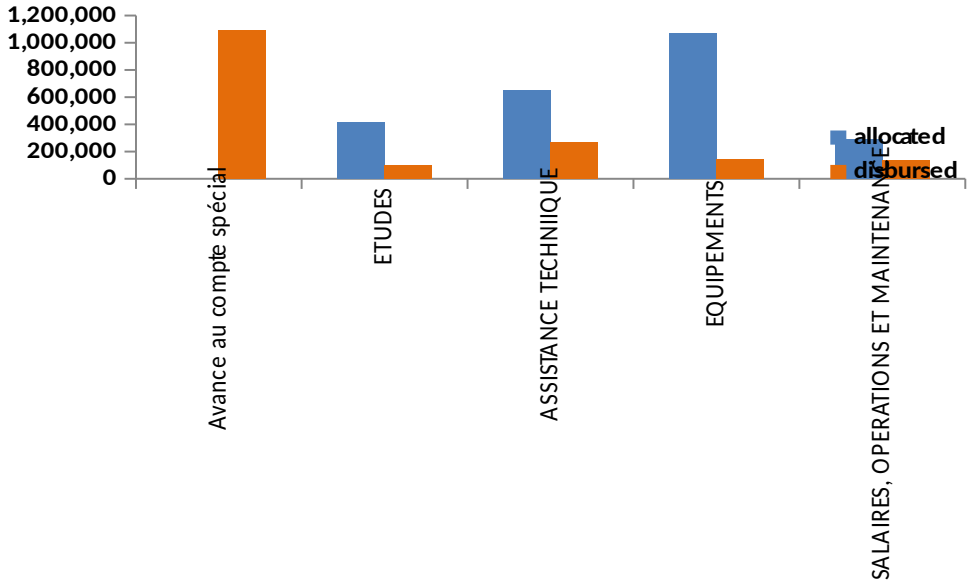
| | Don du FIDA | | | Gouvernement | | | Bénéficiaires | | | Total | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Composante | Montant approuvé | Montant effectif | % | Montant approuvé | Montant effectif | % | Montant approuvé | Montant effectif | % | Montant approuvé | Montant effectif | % |
| **A. APPUI INSTITUTIONNEL POUR L'INTEGRATION DE LA BIODIVERSITE** | **227** | **86,26** | **38%** | **0** | **-** | **0%** | **30** | **-** | **0%** | **257** | **86,26** | **34%** |
| **B. GESTION INTEGREE DES ECOSYSTEMES POUR LA BIODIVERSITE** | **1 816** | **808,39** | **45%** | **174** | **-** | **0%** | **45** | **102** | **0%** | **2035** | **910** | **45%** |
| **C. SUIVI EVALUATION** | **207** | **153,64** | **74%** | **0** | **-** | **0%** | **25** | **-** | **0%** | **232** | **154** | **66%** |
| **D. GESTION DU PROJET** | **168** | **197,2** | **117%** | **9** | **-** | **0%** | **0** | **-** | **0%** | **177** | **197** | **111%** |
| **TOTAL** | **2 418** | **1 245,5** | **51,5 %** | **183** | **-** | **0,0 %** | **100** | **102** | **102%** | **2 701** | **1 347,5** | **49,89%** |

**Don GEF SF 4361**

**TABLEAU 5C : Décaissements sur le Don FIDA (en D T S)**

**Situation au 18/04/2016**

| Catégories | Rubriques | Allocation par catégorie | Décaiss. Cumulés | Solde disponible | %décaiss. |
|---|---|---|---|---|---|
| | **Avance au compte spécial** | 0 | 1 092 054,40 | -1 092 054,40 | |
| I | **ETUDES** | 415 223 | 98 986,12 | 316 236,88 | 23,84% |
| II | **ASSISTANCE TECHNIIQUE** | 647 615 | 267 327,32 | 380 287,68 | 41,28% |
| III | **EQUIPEMENTS** | 1 067 330 | 140 936,53 | 926 393,47 | 13,20% |
| IV | **SALAIRES, OPERATIONS ET MAINTENANCE** | 288 014 | 133 954,73 | 154 059,27 | 46,51% |
| | **TOTAUX** | **2 418 182** | **1 733 259,10** | **684 922,90** | **71,68%** |



# Appendice 6: Application des dispositions de l'accord de financement: Avril 2016

**PAPAC Don 2000000840**

| Section | Disposition | Date butoir de l'action/ Objectif | Niveau d'exécution/ Date |
|---|---|---|---|
| **Section B.3 Compte dédié** | Un compte désigné en Euro sera ouvert au nom du Projet auprès d'une institution financière à Sao Tomé ayant l'agrément du Fonds pour recevoir les ressources provenant du don | 2014 | Compte ouvert en 2014 |
| **Section B.4 Compte d'opération** | un compte d'opération libellé en STD sera ouvert au nom du projet auprès d'une institution financière à Sao Tomé ayant l'agrément du Fonds, pour les opérations relatives au Projet | 2014 | Compte ouvert en 2014 |
| **Section B.5 Compte des coopératives** | Un compte dédié libellé en STD par le compte d'opération sera ouvert au niveau de chaque coopérative auprès d'une institution financière à Sao tomé ayant l'agrément du Fonds pour les opérations relatives au Projet | 2014 | Compte ouvert par chaque coopérative |
| **Section B.4 Compte de contrepartie** | Un compte de fonds de contrepartie sera ouvert libellé en STD sera ouvert au nom du Projet auprès d'une institution financière à Sao Tomé ayant l'agrément du Fons | 2014 | Le projet continue à utiliser le même compte de fonds de contrepartie tenue au niveau du PAPAFPA |
| **Section B.7 Contribution du Bénéficiaire** | La contribution du Bénéficiaire au financement du projet est estimée à 917.000 $EU. Ce montant inclut notamment (a) l'ensemble de droit, impôts et taxes grevant les biens et services qui seront pris en charge par le Bénéficiaire au moyen d'exonération ou en ayant recours à la procédure des chèques tirés sur le Trésor, (b) la contribution du Bénéficiaire sous forme de Fonds de contrepartie aux taxes grevant les petites dépenses et à celles pour lesquelles le recours à la procédure d'exonération ou des chèques tirés sur le Trésor est impossible. | 2014-2015 | En 2014 le gouvernement a versé une somme de STD 500.000.000. La contribution de 2015 a été versée en décembre 2015. |
| **Section E.2 Conditions préalables au décaissement** | Les éléments ci-dessous constituent les conditions préalables aux décaissements (a) un premier dépôt minimal de 500.000 .000 STD a été effectué par le Bénéficiaire à titre de contribution pour les Fonds de Contrepartie de la première année du Projet couvrant les taxes grevant les petites dépenses et celles pour lesquelles la procédure de l'exonération des chèques tirés sur le Trésor est impossible ; (b) L'arrêté portant création de Comité de Pilotage du Projet (CP) est pris par l'agent principal du Projet, (c) Le Décret portant création de l'UGP est pris par l'agent principal, (d) Le personnel clé du Projet est reconduit au PAPAFPA, ou recruté par l'Agent Principal selon les procédures nationales du Bénéficiaire, avec l'agrément du Fonds; (e) Le manuel des procédures financières administratives et comptables et le manuel d'exécution du Projet sont élaborés et approuvés par le Fonds. | 2014 | Toutes les conditions préalables aux décaissements ont été remplies et le don est entré en vigueur |

| | | | |
|---|---|---|---|
| Para 21 Lettre au Bénéficiaire | Les ressources mises à disposition dans le cadre du don ne peuvent pas être utilisées pour le paiement des taxes ou d'impôts | Permanent | Disposition respectée. |
| Para 24 Lettre au Bénéficiaire | Conformément aux directives du FIDA concernant la passation des marchés, chaque PPM inclura les contrats proposés, les méthodes de passation des marchés et les procédures d'examen connexes du FIDA | Annuellement | Disposition respectée pour le PTBA 2015 |
| Para 30 Lettre au Bénéficiaire | Dès que possible, et au plus tard 120 jours après l'entrée en vigueur de l'accord de don, le Bénéficiaire désignera des auditeurs indépendants, choisis conformément aux procédures et critères énoncés dans les directives du FIDA relatives à l'audit des Projets. Ces auditeurs seront chargés de procéder à l'audit des Etats Financiers relatif au Projet pour la Première période Budgétaire. Par la suite, dès que possible et au plus tard 120 jours après le début de chaque exercice budgétaire suivant, le Bénéficiaire pourra soit confirmer la nomination du même auditeur indépendant - s'il a donné satisfaction dans l'exercice de sa mission - soit suivre la même procédure pour désigner de nouveaux auditeurs indépendants pour l'exercice budgétaire suivant | 120 jours après l'Entrée en vigueur de l'accord de don pour la première année du Projet | Le processus de sélection des auditeurs vient d'être achevé et l'audit est prévu pour le mois de mai. |
| Section 7.01 (b) conditions générales applicables au financement du développement agricole | Les Projets sont mis en œuvre sur la base d'un PTBA [...] avant le début de chaque année du Projet, l'agent principal du Projet soumet, si nécessaire à l'organisme de contrôle désigné par le Bénéficiaire le projet PTBA pour examen. A l'issue de cet examen, l'agent principal du projet soumet au Fonds, pour observations, la version provisoire du PTBA, au plus tard 60 jours avant le début de l'année du projet considérée. Si le Fonds ne formule aucune observation dans le délai de 30 jours suivant la réception du projet PTBA, il est considéré comme approuvé par le Fonds | 60 jours avant le début de l'année considérée | Pour 2015, il y a un retard dans la soumission du PTBA (dû au démarrage du Projet) mais le PTBA a été approuvé par le FIDA |
| Section 9.02 (b) conditions générales applicables au financement du développement agricole | Le Bénéficiaire remet au Fonds chaque année fiscale des états financiers détaillés des opérations, des ressources et des dépenses relatives au projet, établis conformément aux normes et procédures agréées par le Fonds | Dans un délai de 4mois après la clôture de chaque année fiscale | Le projet a prévu d'envoyer les états financiers au FIDA avant le 30 avril prochain. |

Don GEF (GEF-FSP-29-ST) :

| **Section** | **Disposition** | **Date butoir de l'action/ Objectif** | **Niveau d'exécution/ Date** |
|---|---|---|---|
| **Section B.3** | Le Bénéficiaire ouvre un compte de Projet destiné à recevoir les fonds de don auprès d'un établissement bancaire acceptable pour le FIDA | 2013 | Mis en oeuvre en 2013 |
| **Section B.4** | Le Bénéficiaire fournit une contribution en nature aux fins du Projet pour un montant équivalent à 290.000 $EU correspondant à la prise en charge des droits et taxes sur les biens et services | Pendant la période du Projet | Pas encore mis en oeuvre |
| Art.2 - Annexe 3 | Le Bénéficiaire doit soumettre au Fonds des rapports d'avancement semestriels et annuels de mise en œuvre du Projet pour l'année fiscale du FEM | Au plus tard 3 mois la fin de chaque période semestrielle et dans les 3 mois qui suivent la fin de chaque année fiscale | Rapport Janvier-juin 2015 envoyé au FIDA |
| Section 3.03 b) (prévisions PTBA - ref. Accord 557-ST) | Le PTBA sera soumis à l'Agent principal du Programme et au Fonds pour commentaires et approbation. | 60 jours au plus tard avant le commencement de l'année du programme considérée | PTBA 2015 approuvé par le FIDA |
| Section 5.01 (Etats financiers - ref. Accord prêt 557-ST) | L'association et à compter du deuxième cycle, l'UCP et le FIC, préparent annuellement les états financiers des opérations, des ressources et des dépenses relatives au Programme prévu à la Section 9.02 (Etats Financiers) des Conditions Générales. L'agent principal du programme transmet les états financiers consolidés au Fonds dans les deux mois. | Dans les 3 mois après la fin de l'année pour l'UCP et dans les 3 mois chaque trimestre pour les opérateurs | Pas encore envoyées pour les comptes du 2014 (l'audit a été joint avec l'audit 2014-2015 final PAPAFPA) |
| Section 5.02 (Rapports d'Audits - ref. Accord prêt 557-ST) | L'emprunteur présente une copie certifiée du Rapport d'Audit. | Six mois suivant la fin de l'année fiscale | Disposition respectée ; Rapport d'audit 2014 envoyé dans les délais |

# Appendice 7: Gestion des savoirs: apprentissage et innovation

**Apprentissage**

Sao Tomé-et-Principe est un pays, de par sa taille et son insularité qui doit faire face à de nombreux handicaps : un faible peuplement, un territoire restreint en termes d'espace, de ressources naturelles et humaines, des surcoûts liés à la discontinuité physique et l'éloignement du continent. Tous ces éléments constituent des entraves majeures au niveau de beaucoup de domaines comme l'accès à une éducation de qualité, aux soins de santé, à l'approvisionnement alimentaire, à la technologie, aux échanges de biens et de personnes, mais aussi à l'information. L'enclavement intellectuel reste encore une contrainte forte même si l'archipel dispose depuis quelques années d'un accès internet de qualité (relié à un câble sous-marin). Cette contrainte se manifeste non seulement par une faible habitude voire une réticence à aller chercher l'information « à l'extérieur » mais aussi par un déficit systématique de communication avec les partenaires extérieurs.
La communication et l'échange d'expérience avec l'extérieur revêt donc une importance toute particulière dans ce contexte, et un appui particulier a été porté sur ces questions durant le PAPAFPA et continuera à l'être pour le PAPAC.
Des formations à l'extérieur sont fréquemment organisées pour les responsables de l'UGP. De Sao Tomé, les responsables des coopératives doivent rentrer en contact avec de potentiels acheteurs sur les marchés internationaux, ils doivent aussi positionner leurs produits, développer une image de marque, communiquer avec l'extérieur. Il est donc essentiel pour eux de se rendre à l'étranger, et se faire connaître, mais aussi de gagner de l'expérience en termes de communication. Dans cette optique un certain nombre d'actions a été soutenu par le PAPAFPA, notamment la participation des coopératives à l'exposition universelle de Milan, des voyages d'échange en France et en Italie, le lancement d'un projet de création d'une indication géographique protégée.
Des échanges avec des coopératives et/ou partenaires situés en Equateur, au Mexique, à Madagascar ou au Cameroun ont également pu permettre aux Santoméens de s'ouvrir à d'autres expérience et contextes, et pouvoir ainsi ramener avec eux un ensemble de techniques, et une vision plus large de leur travail tant au niveau de la commercialisation que de la gestion ou encore de la communication. Les partenaires privés de la CECAB et la CEPIBA sont très présents pour appuyer les cadres des coopératives (visites régulières, contacts personnalisés constants, etc.). En 2016 il est prévu dans le PTBA la réalisation d'un voyage d'étude par coopérative.
(et recommandé par la mission).

**Innovation:**

La stratégie alternative de plantation de café dont le test avait été recommandé par la mission de supervision de septembre 2015 est en cours de mise en œuvre. Il s'agit de décaler la date de plantation de mars-avril actuellement (2 mois avant la grande saison sèche) vers le mois d'octobre (début de saison des pluies). Le temps de pépinière étant fixe (7 mois), cela suppose la conservation sur quelques mois des semences de café ce qui est un exercice difficile (pas de réel consensus chez les scientifiques sur les techniques de conservation). Les premières expériences semblent concluantes, en outre la C ECAFEB a pris l'initiative de récupérer en mars des semences fraiches issues de récoltes tardives et qui ne sont disponibles qu'en quantités très limitées. Un point sera réalisé en Octobre 2016.

Les résultats obtenus sur un premier lot de poulets de chair semblent montrer que le modèle technique et le « business model » (intégration entre un aviculteur privé et une communauté) essayé dans le cadre du PAPAC serait viable, malgré les contraintes propres au pays, à la fois du point de vue du partenaire privé et des communautés participantes. Egalement à confirmer en Octobre 2016.

# Appendice 8: Exportations générées par PAPAFPA+PAPAC

**CACAO**

| Exportations Annuelles | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 |
|---|---|---|---|---|
| Total National | | | | |
| Valeur des exportations (€ FOB) | 3 947 163 | 4 142 780 | 7 024 000 | 7 193 051 |
| Tonnage | 2 230 | 2 617 | 3 318 | 2 818 |
| Valeur moyenne (€/t) | 1 770 | 1 583 | 2 383 | 2 552 |
| CECAB | | | | |
| Valeur des exportations (€ FOB) | 1 190 035 | 2 094 702 | 2 150 000 | 2 667 144 |
| Tonnage | 480 | 913 | 948 | 1024 |
| Valeur moyenne (€/t) | 2 480 | 2 294 | 2 269 | 2 606 |
| CECAQ 11 | | | | |
| Valeur des exportations (€ FOB) | 128 458 | 341 666 | 548 136 | 324 217 |
| Tonnage | 75 | 189 | 255 | 128 |
| Valeur moyenne (€/t) | 1 713 | 1 808 | 2 147 | 2 541 |
| Hors filières Projet | | | | |
| Valeur des exportations (€ FOB) | 2 628 671 | 1 706 412 | 4 325 864 | 4 201 689 |
| Tonnage | 1 675 | 1 515 | 2 115 | 1 667 |
| Valeur moyenne (€/t) | 1 570 | 1 126 | 2 045 | 2 520 |
| Part des filières projet | | | | |
| En valeur | 33% | 59% | 38% | 42% |
| En tonnage | 25% | 42% | 36% | 41% |

La moitié de la production 2015 de la CECAQ a été exportée en janvier 2016
(115 tonnes au prix FOB enregistré de 2 583 €/tonne hors primes)

**CAFE**

La CECAFEB est la seule entreprise à exporter du café vert « sec » (non torréfié, non moulu et non conditionné dans des emballages de détail)

| | kg | € | €/kg |
|---|---|---|---|
| 2014 | 10 980 | 25 342 | 2,06 |
| 2015 | 3 050 | 11 380 | 3,73 |

Les autres exportations (350 kg en 2014 et 2015) portent sur du café torréfié, moulu et conditionné dans des emballages de détail.

**POIVRE**
La CEPIBA est la seule entreprise à exporter du poivre en emballages « grossistes ».

| | kg | € | €/kg |
|---|---|---|---|
| 2014 | 9 776 | 104 416 | 10,68 |
| 2015 | 6 353 | 78 670 | 12,38 |

Les autres exportations formelles portent sur des produits emballés pour la vente de détail (moins de 100 kg en 2014 et environ 400 kg en 2015).

**Valeurs des exportations générées par les quatre coopératives soutenues par le PAPAC**

| | € |
|---|---|
| 2014 | 2 827 894 |
| 2015 | 3 081 411 |

# Appendice 9: Chronogramme « Plans d'Affaires/PTBA » 2017

| Mesure convenue | Responsabilité | Date convenue |
|---|---|---|
| Réédition du document méthodologique de plan d'affaire | Mission FIDA | 11 mai 2016 |
| Rédaction du document de synthèse et d'analyse du plan d'affaire 2015/2016 | Directeur Exécutif et Gestionnaire | Fin mai |
| Tableau des amortissements 2017 et sa note explicative | Directeur Exécutif et Gestionnaire | Début juin |
| Compte de résultat prévisionnel 2017 et sa note explicative | Directeur Exécutif et Gestionnaire | Fin juin |
| Plan d'affaire 2017 complet avec son document de synthèse et d'analyse | Directeur Exécutif et Gestionnaire | Fin juillet |
| Négociation des CAO 2017 sur la base du plan d'affaire validé en AG | Directeur Exécutif et UGP | Aout/Septembre |
| Elaboration des PTBA 2017 sur la base des CAO négociés | UGP et Directeurs Exécutifs | 2e Mission de supervision |
| Envoi des PTBA 2017 par le président du comité de pilotage au FIDA pour NO | UGP et comité de pilotage | Apres la 2nde mission de supervision |

## Appendice 10 : Synthèse Méthodologique « Plans d'Affaires »

# Synthèse méthodologique : Théorie et méthode pour réaliser un plan d'affaire

### Cas pratique : Cas des coopératives santoméenes appuyées par le programme PAPAC

# Table des matières

Table des illustrations....69
Liste des acronymes, sigles et mots étrangers....70
Introduction....71
Avant-propos 71
Structure du Plan d'affaire....72
I. Présentation de la structure....73
1. Historique de la structure....73
2. Organisation sociale....73
3. Organisation productive....73
4. Les différents partenaires de l'organisation....74
5. Détails techniques....74
6. Les stratégies de l'entité pour son développement....74
II. Marché de la structure....75
1. Pourquoi étudier le marché ?....75
2. La demande....75
3. L'offre....75
4. L'environnement de marché....76
III. Diagnostic économique....77
1. Qu'est-ce qu'un diagnostic économique ?....77
2. Présenter les données de base de la structure....77
a. Définition....77
b. De façon pratique....78
3. Définir les amortissements....79
a. Définition....79
b. Cas pratique....80
4. Détailler le compte de résultat de l'exercice....81
a. Définition....81
b. Cas pratique....82
5. Présenter son tableau de trésorerie....85
a. Définition....85
b. Cas pratique....85
6. Bilan Comptable....85
a. Définition....85
b. Cas pratique....86
IV. Plan financier....89
1. Qu'est-ce qu'un plan financier ?....89
2. Données de base prévisionnelles....89
a. Définition....89
b. Cas pratique....90
3. Amortissements prévisionnels....90
a. Définition....90
b. Cas Pratique....91
4. Comptes de résultat prévisionnel....92
a. Définition....92
b. Cas Pratique....92
5. Plan de Trésorerie....93
a. Définition....93
b. Cas pratique....93
6. Bilan prévisionnel....94
a. Définition....94
b. Cas Pratique....94
V. Analyse et Stratégies de développement....95
1. Les Indicateurs clef pour l'analyse....95
a. Données des base....95
b. Amortissements....97
c. Compte de Résultat....98

d. Trésorerie.....100
e. Bilan.....100
2. Pistes de réflexion pour élaborer ses stratégies de développement.....102
a. Données de base.....102
b. Investissements.....102
c. Compte de résultat.....103
d. Trésorerie.....103
e. Bilan.....103
Conclusion 104
Bibliographie.....105
Pour aller plus loin… en français et en portugais:.....105
Etude de marché.....105

# Table des illustration

Figure 1 - Frise chronologique d'évolution de la coopérative (d'après auteurs).....73
Figure 2 - Schéma d'organigramme.....73
Figure 3 - Quantité et destination du café (Euromonitor, 2016).....75
Figure 4 - Capacités de broyage des industriels du cacao (GAYI& TSOWOU, 2016).....76
Figure 5 - Évolution du prix du poivre noir sur le marché international entre 2004 et 2014 (FAO, 2016) .....76
Figure 6 - Exemple de distribution ou origine du chiffre d'affaire d'une coopérative (d'apres auteurs) 96
Figure 7 - Évolution des achats et des ventes d'une coopérative (d'après auteurs).....97
Figure 8 - Exemple de répartition des charges d'une coopérative (d'après auteurs).....98
Figure 9 - Exemple de comparaison de l'évolution du coût de revient et du prix de vente d'une coopérative (d'apres auteurs).....99
Figure 10 - Exemple d'évolution de la trésorerie d'une coopérative (d'apres auteurs).....100
Y

Tableau 1: Évolution des caractéristiques techniques de la coopérative (d'après auteurs).....74
Tableau 2: Principaux taux de conversion (d'après auteurs).....78
Tableau 3: Principaux prix de vente (en €/kg) (d'après auteurs).....78
Tableau 4: Principaux prix d'achat (en €/kg) (d'après auteurs).....78
Tableau 5: Volumes de vente annuels par type de produit (en kg) (d'après auteurs).....79
Tableau 6: Détail mensuel des ventes (en kg et pourcentages) (d'après auteurs).....79
Tableau 7: Modèle de tableau d'amortissement (d'après auteurs).....80
Tableau 8: Exemple de tableau d'amortissement (d'après auteurs).....80
Tableau 9: Exemple de Compte de Résultat 2015 (d'après auteurs).....83
Tableau 10: Modèle de bilan (d'après auteurs).....86
Tableau 11: Tableau récapitulatif des actifs circulants et de leurs valeurs résiduelles (d'après auteurs) .....87
Tableau 12: Exemple de bilan d'une coopérative (d'après auteurs).....88
Tableau 13: Tableau des ventes mensuelles prévisionnelles (d'après auteurs).....90
Tableau 14 : Tableau des Amortissements annuels prévisionnels (d'après auteurs).....91
Tableau 15: Extrait du Tableau de compte de résultat prévisionnel (d'après auteurs).....92
Tableau 16: Modèle de plan de trésorerie (d'après auteurs).....93
Tableau 17: Exemple de Bilan au 31/12/2015 (d'après auteurs).....102

# Liste des acronymes, sigles et mots étrangers

| | |
|---|---|
| BFR | Besoin en Fonds de Roulement |
| *Business Plan* | Plan d'Affaire |
| CA | Chiffre d'Affaire |
| Cf. | Se conférer à |
| CF | Coûts fixes |
| CV | Coûts variables |
| Etc.: | *Et cetera* |
| FIDA | Fonds International pour le Développement Agricole |
| FOB | Free On Board |
| FR | Fonds de Roulement |
| Ha | hectare |
| Kg | kilogramme |
| MCV | Marge sur Coûts Variables |
| PAPAC | Projet d'Appui à la Petite Agriculture Commerciale |
| PAPAFPA | Programme d'Appui Participatif a l'Agriculture Familiale et à la Pêche Artisanale |
| PdA | plan d'affaire |
| SR | Seuil de Rentabilité |
| STP | Sao Tomé et Principe |
| T | Tonnes |
| TMCV | Taux de Marge sur Coûts Variables |
| € | Euro |
| $ | Dollar américain |
| STD | Dobras santoméens |

*On appelle structure ou entité une entreprise ou coopérative.*

# Introduction

## Avant-propos

Les **plans d'affaires** (PdA) définissent une entreprise (on considère ici une coopérative comme une entreprise), par ce qu'elle a déjà réalisé, son état actuel et ses stratégies pour le futur. Ils sont utiles pour l'entreprise elle-même comme pour ses acteurs environnants. D'une part, les plans d'affaires sont de véritables **outils de structuration de la pensée** et ils permettent en outre de tester différentes hypothèses (de prix, de production, etc.) afin de déterminer son **seuil de rentabilité** et ses différentes possibilités d'organisation. D'autre part, pour les acteurs environnants, il s'agit d'un document faisant foi de la **capacité de l'entreprise** à se structurer et à se développer, de façon réfléchie et sérieuse vers une rentabilité financière viable et durable.

Dans le cadre de la composante « Consolidation des organisations paysannes » du PAPAC, qui vise à « doter les coopératives des compétences nécessaires à leur autonomie en matière d'organisation des opérations, de gestion administrative et financière, de planification stratégique et de négociation commerciale », il est défini que le **programme pourra apporter un soutien à la réalisation des plans d'affaires des coopératives**. Ceux-ci « jouent un **rôle central** dans la stratégie de renforcement des capacités des coopératives elles-mêmes. […] Les appuis du PAPAC seront – d'ailleurs- […] basés sur cette mise à jour régulière des plans d'affaires. […] Pour que les coopératives s'engagent dans cette **logique de professionnalisation**. »

Ce soutien s'est organisé comme suit :

i. Une première mission réalisée par le FIDA en Février 2016, qui a permis de faire le point sur les plans d'affaires initiaux (si existants) et les connaissances des leaders des coopératives à ce propos. Une fois cet état des lieux achevé, la conception de plans d'affaires sous une méthodologie et un format global a été initiée. Ont été exécuté : plans d'affaires effectifs de 2015 et définition du plan d'action pour poursuivre l'apprentissage en consolidant ces plans et en réalisant le plan d'affaire 2016 prévisionnel;
ii. Une deuxième mission réalisée par le FIDA en Avril 2016 afin de consolider et clore la formation sur les plans d'affaires des coopératives selon le plan d'action défini à la mission précédente. Ont été exécuté : plans d'affaires effectifs de 2015 consolidés et clôturés, plans d'affaires 2016 prévisionnels et construction de la réflexion autour de l'outil (estimation des coûts de revient, part de telle activité dans les charges de la coopérative, etc.) ;
iii. A la fin de cette mission, un nouveau planning d'activités a été élaboré **afin d'atteindre la réalisation autonome des plans d'affaires 2017 prévisionnels d'ici fin Juillet 2016 par les coopératives.** Voici les différentes étapes demandées aux coopératives, avec le soutien du PAPAC et du FIDA au cours de ces prochains mois :

| Date convenue | Mesure convenue |
|---|---|
| Fin mai 2016 | Consolidation et clôture des PdA 2016 et rédaction d'un document de synthèse exprimant : les conclusions issues de ce PdA 2016 et par conséquent les perspectives pour 2017. |
| Début juin 2016 | Consolidation de la table "Amortizacoes" avec les investissements (et donc leur amortissement) prévus pour 2017. Y ajouter une courte note explicative (Pourquoi tel investissement ?) |
| Début juillet 2016 | Réalisation de la table "Conta de resultados 2017" et sa courte note explicative |
| Fin juillet 2016 | **Présentation des plans d'affaires prévisionnels 2017 complets**, accompagnés de leur note d'analyse (il faut donc ajouter les tables "tesouraria" et "Analisis" au document Excel, ainsi que bâtir le document rédigé final) |

Pour appuyer les coopératives dans ces étapes, il a été décidé de rédiger **ce présent document, comme base méthodologique d'élaboration des plans d'affaires**. Il présente en premier lieu la méthode et le plan des PdAs que les coopératives doivent assimiler. Ensuite il présentera les différentes parties qui le composent. Enfin, il terminera sur la mise en avant de pistes de réflexions à partir des PdA et de ses indicateurs, dans le but d'élaborer des stratégies de développement des coopératives.

## Structure du Plan d'affaire

Les plans d'affaires comportent toujours une partie rédigée et une partie chiffrée. Ils permettent de comprendre ce qu'est la coopérative aujourd'hui, la dynamique du marché dans lequel elle s'intègre, sa situation financière actuelle et future. Ainsi, en retranscrivant ces éléments sous forme de plan, on arrive à la structure proposée ci-dessous. Celle-ci a été construite à partir de plans d'affaires classiques, conjugués aux travaux déjà réalisés au sein du PAPAFPA et de la situation des coopératives.
Voici la structure du plan d'affaires qui a été proposé aux coopératives :

**Introduction**

I. **Présentation de la structure**
1. Historique de la structure
2. Organisation sociale
3. Organisation productive
4. Les différents partenaires de l'organisation
5. Détails techniques
6. Stratégies de l'entité pour son développement

II. **Le marché de la structure**
1. La demande
2. L'offre
3. Environnement de marché

III. **Diagnostic économique**
1. Données de base
2. Amortissements
3. Compte de résultat
4. Flux de trésorerie
5. Bilan comptable

IV. **Plan Financier**
1. Données de base
2. Amortissements
3. Compte de résultat
4. Flux de trésorerie
5. Bilan comptable

V. **Analyse**
1. Principaux indicateurs pour l'analyse
2. Stratégies de développement

**Conclusion**

Afin de faciliter l'assimilation de ce plan auprès des coopératives, des outils ont été développés et certaines parties des plans d'affaires ont été définies prioritaires. Ainsi, pour la partie I de ce *business plan*, l'outil "document de réflexion stratégique" a été développé, reprenant exactement la structure de la première partie. De même un outil Excel a été élaboré et présenté afin de faciliter la rédaction des parties III, IV et V. Par ailleurs la partie II du *business plan* n'a pas été présentée aux coopératives et pourra faire l'objet d'une mission ultérieure (sur base de ce qui est présenté ici).
Le diagnostic économique (partie III), le plan financier (partie IV) et leur analyse (V) sont les trois parties chiffrées du plan d'affaire. Elles se basent sur des données réelles pour la partie de diagnostic et des données prévisionnelles pour le plan financier. C'est à partir d'un récolte précise et réaliste de ces données qu'on peut ensuite se livrer à leur analyse (partie V).

# I. Présentation de la structure

Cette partie permet de donner une vision claire et rapide de ce qu'est la structure pour un lecteur extérieur. Elle doit donner tous les chiffres clefs de l'organisation, en expliquant pourquoi elle en est arrivée là et pourquoi elle fait ces choix aujourd'hui. Elle est la première étape du *business plan* dans le sens où elle détermine les parties suivantes. Voici les différents thèmes qui la compose :

## 1. Historique de la structure

Cette partie permet de présenter **l'historique de l'entreprise et ses dates clefs** : Quand a-t-elle été créée ? A partir de quelle initiative ? En quelle année a-t-elle obtenu une certification ? Laquelle ? Quand a-t-elle construit ses infrastructures les plus importantes ? Quelles ont été ses stratégies au fil des années ? En quelle année a-t-elle mis en place un partenariat sous forme de convention triennale avec le PAPAC/PAPAFPA ?

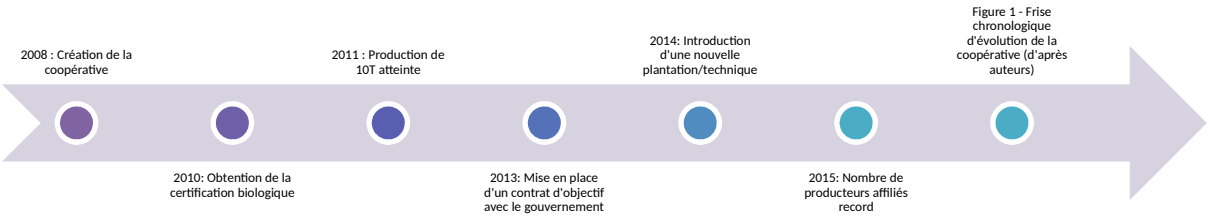



Figure 1 - Frise chronologique d'évolution de la coopérative (d'après auteurs)

## 2. Organisation sociale

Cette partie présente la structure de l'entité, son **organisation sociale**. Elle montre l'organigramme de l'organisation, et explicite comment elle s'articule, combien de fois ses organes se rencontrent et quelles sont leurs fonctions. Dans le cas des coopératives, elle présente aussi la composition de ses employés et de ses élus.

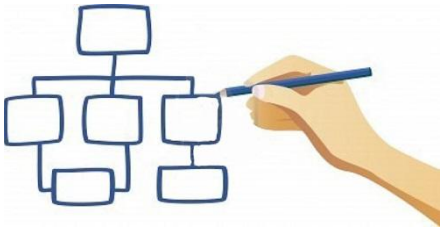


Figure 2 - Schéma d'organigramme

## 3. Organisation productive

Elle présente **l'organisation productive** de l'entreprise : Où se trouve son siège ? Quels sont les infrastructures quelle détient et leurs capacités ? Dans quelle région la structure est-elle active ? Comment s'organise-t-elle pour récupérer sa production, la transformer et l'expédier ? Comment paie-t-elle ses producteurs (et à quel prix) ? Enfin, comment et à qui vend-elle sa production ? Sous quelle appellation ?

## 4. Les différents partenaires de l'organisation

Qu'ils soient techniques, commerciaux, financiers, etc., il incombe de les présenter et exprimer quel est leur soutien envers la structure (et le chiffrer). Concernant le partenaire commercial, il faut préciser les engagements du contrat, ainsi que l'évolution des prix de vente (à comparer avec les prix locaux et mondiaux afin de donner une idée de la qualité de l'offre).

## 5. Détails techniques

On y exprime les **détails techniques** de la structure. Spécifiquement aux coopératives, cette partie reprend l'évolution depuis la création de l'entité jusqu'à aujourd'hui, des facteurs suivants: production, surfaces, producteurs affiliés et rendement moyen par hectare. Ces éléments doivent ensuite être expliqués : pourquoi la production a-t-elle baissé cette année ? Quelle fut la politique d'intégration de nouveaux producteurs ? La coopérative a-t-elle augmenté ses surfaces d'intervention ? Pourquoi ? Le rendement atteint aujourd'hui est-il acceptable ? Quel est le rendement traditionnel ?

| | 2002 | 2005 | 2006 | 2007 | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| **Production (T)** | 25 | 57 | 110 | 145 | 280 | 289 | 325 | 329 | 500 | 520 |
| **Surfaces (ha)** | | 780 | 1800 | 1800 | 2500 | 4400 | 5000 | 4400 | 4400 | 4400 |
| **Producteurs affiliés** | | 350 | 680 | 1100 | 1800 | 1800 | 1900 | 2100 | 2200 | 2100 |
| **Rendement moyen kg cacao sec/ha** | 50 | 73 | 61 | 81 | 112 | 66 | 65 | 75 | 114 | 118 |

**Tableau 1: Évolution des caractéristiques techniques de la coopérative (d'après auteurs)**

## 6. Les stratégies de l'entité pour son développement

On y désigne les **stratégies de l'entreprise pour son développement**. Il faut y présenter les différentes stratégies, exprimer leur intérêt et comment elles vont être mises en place, notamment pour les coopératives, avec le soutien du PAPAC. D'abord, elle montrera l'évolution du tableau présenté en *5.* sur les cinq années futures. Sur la base de ce tableau, on exprimera les différentes stratégies adoptées par la structure pour arriver à ces objectifs (notamment de production et de rendement). Il faudra veiller à être le plus précis possible (objectifs chiffrés et dates clefs de mise en place) dans cette partie.

*Différents exemples :*

Son rendement actuel est faible, comment compte-elle l'améliorer ?

La coopérative a-t-elle décidé d'agrandir sa gamme de produit (exemple : différents poivres, différentes variétés de cacao ou de café…) ?

Souhaite-elle continuer à augmenter son nombre de producteurs ?

Pourquoi a-t-elle fait ce choix ? et pas un autre ?

Une fois la logique de ces axes stratégiques démontrée, il faut prouver leur intérêt. Les parties II, III, IV et V y sont dédiées. L'ensemble s'articule de façon à rendre un document final cohérent et pour lequel aucune interrogation ne demeure.

# II. Marché de la structure

## 1. Pourquoi étudier le marché ?

Cette partie permet de déterminer le potentiel du(es) produit(s) de l'entreprise en terme de volume de vente et de prix. Elle permet de donner au lecteur (qu'il soit un acheteur, un bailleur, etc.) une notion d'attractivité/compétitivité du produit en présentant la demande, l'offre et son environnement (notamment le prix). Elle *"sonde l'environnement d'affaires de l'entreprise, les besoins à satisfaire, le marché visé, l'attrait que suscite le concept élaboré et la concurrence à affronter*."[ CITATION Cor121 \l 2057 ].
D'une part, on détermine la demande pour le(s) produit(s), c'est-à-dire : Qui sont les consommateurs (intermédiaires et finaux) ? Quelles sont leurs attentes ?
D'autre part, on détermine l'offre du(es) produit(s), c'est-à-dire : Quelles sont les caractéristiques des produits vendus aujourd'hui (ce qui les différencie, souvent la qualité ou le prix) ? Par qui ? Quels sont leurs moyens de distribution ?
Enfin, on présente l'environnement, c'est-à-dire tous les éléments qui influent directement ou indirectement sur le fonctionnement de ce marché par exemple le prix, les tendances, la règlementation, etc.
L'ensemble de ces informations permettent de se positionner sur le marché en ayant mis en avant ses forces (qu'il faut donc promouvoir) et ses faiblesses (notamment par rapport à la concurrence). C'est sur ces éléments que la coopérative doit baser ses stratégies de développement.

## 2. La demande

**La demande** se présente en précisant par exemple : la typologie des consommateurs (qui achète et pourquoi ; par exemple : un chocolatier qui transforme ensuite le produit, il a donc des exigences spécifiques qui sont…), ce qu'ils attendent du produit (par exemple : un café de haute qualité et de calibre optimal). Il convient de définir cette demande dans les zones où la coopérative vend, c'est-à-dire : pour la CEPIBA, qui vend à l'exportation et localement, il faudra faire cette présentation sur les deux marchés (international et local). Voici un exemple de réponse partielle :

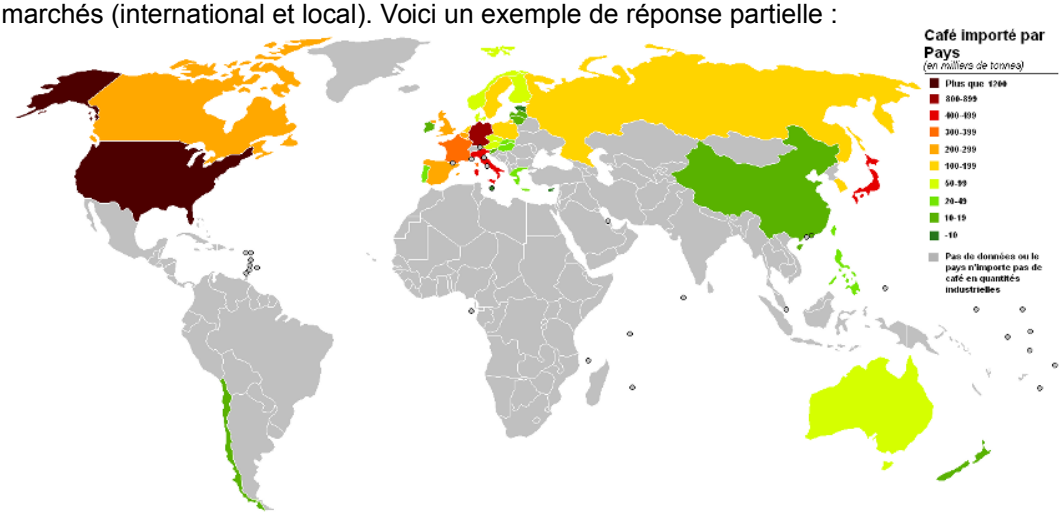
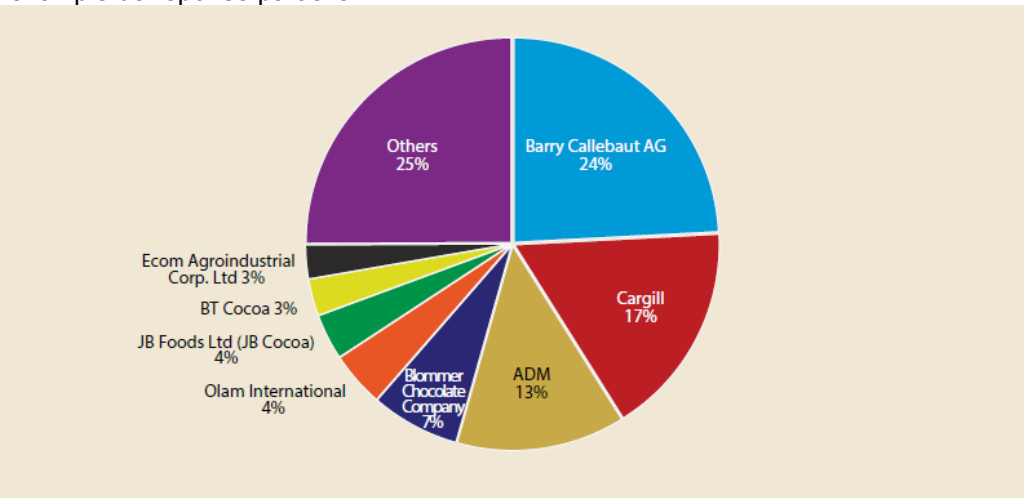



Figure 3 - Quantité et destination du café [ CITATION Eur16 \l 2057 ]

## 3. L'offre

Quels sont les volumes du produit mis sur le marché (international, régional et local en fonction des coopératives) ? Quelles sont leur évolution (par exemple sur le cacao, l'offre est largement croissante depuis des années) ? L'offre correspond-elle à la demande (dans le cas du cacao, la production n'est pas assez importante pour répondre à toutes les demandes des acheteurs) ? Qui produit ? Qui vend ? Comment (de manière générale, sur les marchés internationaux ? de gré à gré ?) ? Qui achète (dans le cas du cacao trois entreprises sont très influents Barry Callebaut, ADM-Cargill et Blommer) ?

Voici un exemple de réponse partielle :




*Source:* Based on data from Hardman & Co, 2014, and ICCO, 2015.
*Note:* Calculations of the shares are based on grinding capacities of cocoa processors (data from Hardman & Co, 2014) divided by the average global grindings of cocoa over the period 2011/12–2013/14 (data from ICCO, 2015).

**Figure 4 - Capacités de broyage des industriels du cacao (GAYI& TSOWOU, 2016)**

## 4. L'environnement de marché

On peut y préciser la règlementation, les tendances, les prix, etc. Il est très important de présenter les prix du marché (international, régional et/ou local en fonction des coopératives), leur évolution et les raisons de cette évolution.
Voici un exemple de réponse partielle:

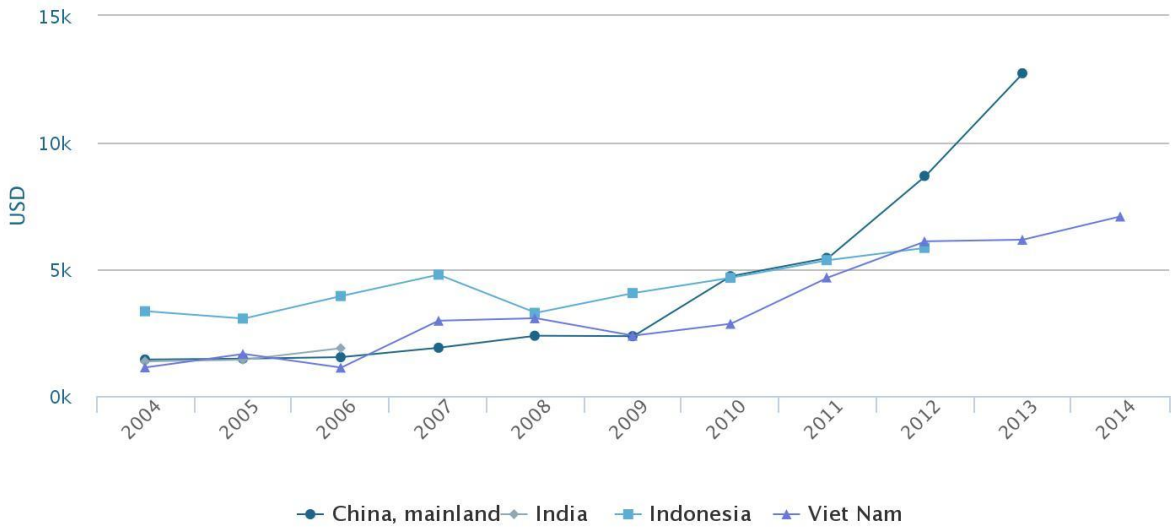



**Figure 5 - Évolution du prix du poivre noir sur le marché international entre 2004 et 2014 [ CITATION FAO16 \l 2057 ]**

# III. Diagnostic économique

## 1. Qu'est-ce qu'un diagnostic économique ?

Un diagnostic économique permet de dresser un **état des lieux chiffré** d'une entreprise sur la base d'une année de référence (« année N »). Contrairement aux données prévisionnelles des années futures, les données collectées sur l'année de référence sont dites effectives (ou réelles) car elles sont constituées des dépenses, recettes et investissements effectivement réalisés sur un exercice passé[11]. Afin de réaliser cet état des lieux, un certain nombre d'instruments sont à élaborer au préalable :

- Un tableau composé de l'ensemble de données de base de la structure;
- Un tableau détaillant l'ensemble des investissements de l'entité et le calcul des amortissements annuels pour chaque investissement;
- Un compte de résultat de l'entreprise (ensemble des charges et des recettes sur l'année de référence);
- Un tableau de flux de trésorerie détaillé mensuellement sur toute la durée de l'exercice;
- Un bilan de l'année de référence.

L'ensemble de ces données ainsi complétées permettent :

- D'obtenir un état des lieux précis de la situation économique et financière de la structure sur l'année de référence;
- Réaliser un premier diagnostic de rentabilité de l'entité sur l'année écoulée, de ses besoins en financement et de ses besoins en fonds de roulement ;
- D'avoir une base fiable et réaliste pour l'estimation des dépenses et recettes prévisionnelles qui devront être indiquées dans le plan financier (partie IV).

*Ce qui a été réalisé avec les coopératives*

L'outil Excel développé avec les coopératives est composé de la plupart des instruments présentés ci-dessus et peut donc être utilisé pour réaliser le diagnostic économique. L'outil est divisé en plusieurs onglets dont 4 sont nécessaires pour la réalisation du diagnostic (onglet 1 à 4). Chacun de ces onglets a été rempli avec les données de l'année 2015 (année de référence) dans l'ordre exposé ci-dessous :

- Les données de base de la coopérative (onglet 1 « Données de base »)
- Les investissements et amortissements (onglets 2 « Amortissements »)
- Le compte de résultat sur l'année de référence (onglet 3 « Compte de Résultat 2015 »)
- Le bilan 2015 (onglet 4 « Bilan 2015 »)

Ci-dessous est présenté les différents instruments nécessaires à la réalisation de ce diagnostic. On présentera d'abord une brève partie théorique puis on expliquera comment réaliser la partie désignée plan d'affaire dans les cas des coopératives et de l'exercice conduit ces derniers mois.

## 2. Présenter les données de base de la structure

### a. Définition

On y indique les données principales de la structure. On y retrouve généralement celles qui ont un impact important sur les charges et les recettes annuelles. C'est le cas notamment des prix d'achat et de vente de la production, le volume produit sur l'année, les quantités vendues mensuellement... Bien que ce tableau ne soit pas indispensable à la réalisation du diagnostic économique, il a pour avantage de présenter rapidement le contexte économique et commercial de la coopérative et ainsi d'introduire les prochains instruments du diagnostic.

11 En général on constitue deux ou trois années effectives afin de lisser les éventuelles évolutions/changement de court terme.

## b. De façon pratique

*Relatif à l'onglet 1 du fichier Excel*

Les données introduites dans l'onglet « données de base » doivent être remplies avec précision car elles sont directement liées à certaines données des onglets suivants. Ainsi, en changeant un taux de change, un volume ou un prix d'achat/vente, certaines informations contenues dans d'autres onglets (comme les recettes, les coûts d'achats de la matière première, les dépenses initialement en euros ou dollars) sont automatiquement modifiées.
Cette partie, paraissant mineure dans la rédaction d'un plan d'affaire est pourtant centrale. En effet, à partir de ces données primaires, on peut réaliser différentes hypothèses : Que serait le compte de résultat avec ce prix de vente ? Serait-on viable si on vend 10T cette année ? Il suffit simplement de changer les données inscrites dans cet onglet et de voir le résultat dans les onglets suivants.

Dans l'outil Excel proposé aux coopératives, nous retrouvons dans l'onglet 1 « données de base » les informations suivantes :

i. Les taux de conversion des différentes devises utilisées (euros, dollars, Dobras) ainsi que ceux du produit frais en sec (volume frais équivalent sec)

| quantidade | unidade | | quantidade | unidade |
|---|---|---|---|---|
| 1 | € | = | 24500 | STD |
| 1 | $ | = | 21000 | STD |
| 1 | kg fresco | = | 0,5 | kg seco |

**Tableau 2: Principaux taux de conversion (d'après auteurs)**

Ce tableau nous indique les taux de change de l'euro au Dobras (1€= 24500 STD) et du dollar au Dobras (1$= 21000 STD). Ces taux sont sujets à modification et doivent être actualisés régulièrement. Certaines dépenses et/ou recettes renseignées dans d'autres onglets se basent sur des prix en euros ou dollars et sont converties via ces taux en Dobras. Ainsi, de nombreuses données dépendent de l'évolution de ces taux. Il faut donc régulièrement les actualiser afin de ne pas fausser les résultats du diagnostic.
Nous retrouvons aussi dans ce tableau les taux de conversion de produit frais ("*fresco*") au sec ("*seco*"), utilisés pour convertir certains volumes ou encore le prix du produit frais en sec et inversement. Dans le cas présent, pour un kg de frais nous obtenons 0,5 kg de sec.

ii. Les différents prix de vente des produits transformés (au niveau local et/ou à l'exportation)

| | 2015 |
|---|---|
| Preço FOB exportaçao (produto 1) | 5 |
| Preço FOB exportaçao (produto 2) | 6 |
| Preco vendas locais (produto 1) | 10 |
| Preco vendas locais (produto 2) | 13,33 |

**Tableau 3: Principaux prix de vente (en €/kg) (d'après auteurs)**

On indique ici les prix de vente de chacun des produits commercialisés par la coopérative en 2015 (ici 2 types de produits destinés à l'exportation et 2 destinés aux ventes locales). Ces prix de vente multipliés par le volume de vente de chaque produit permettront de calculer les recettes annuelles (cf. compte de résultat).

iii. Les prix d'achat des matières premières aux producteurs

| | |
|---|---|
| Preço de compra ao agricultores (produto 1 eq. seco) | 3 |
| Preco de compra aos agricultores (produto 1 eq fresco) | 1,5 |
| Preço de compra ao agricultores (produto 2 eq. seco) | 2 |
| Preço de compra ao agricultores (produto 2 eq. fresco) | 1 |

**Tableau 4: Principaux prix d'achat (en €/kg) (d'après auteurs)**

Les prix d'achat de chaque matière première sont indiqués en frais et/ou en équivalent sec. En multipliant le prix d'achat par le volume de production acheté sur l'année on obtient les coûts d'achat de matière première (cf. compte de résultat).

iv. Le volume de vente annuel (au niveau local et/ou à l'exportation)

| | 2015 |
|---|---|
| **Export (kg)** | 4000 |
| Produto 1 (seco) | 3000 |
| Produto 2 (seco) | 1000 |
| **Local (kg)** | **1000** |
| Produto 1 (transformado eq seco) | 200 |
| Produto 2 (transformado eq seco) | 800 |
| **total (eq seco)** | 5000 |

**Tableau 5: Volumes de vente annuels par type de produit (en kg) (d'après auteurs)**

Les volumes de vente annuels destinés à l'exportation ou au niveau local sont détaillés dans ce tableau. Ces volumes sont généralement vendus sec (sauf dans le cas du café vendu torréfié localement).

v. Le détail mensuel des ventes (au niveau local et/ou à l'exportation)

| | Janeiro | Fevereiro | Março | Abril | Maio | Junho | Julho | Agosto | Setembro | Outobro | Novembro | Dezembro | Total |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| **vendas 2015 (kg)** | 44,25 | 63,5 | 15 | 114,5 | 45,25 | 72 | 100 | 70,5 | 90,5 | 176 | 97 | 130,25 | 1019 |
| **2015%** | 4,34% | 6,23% | 1,47% | 11,24% | 4,44 % | 7,07% | 9,82% | 6,92% | 8,88% | 17,28% | 9,52% | 12,79% | 100 % |

**Tableau 6: Détail mensuel des ventes (en kg et pourcentages) (d'après auteurs)**

Ces données peuvent ensuite être utilisées pour calculer les recettes et les charges mensuelles détaillées dans la partie Trésorerie.

## 3. Définir les amortissements

### a. Définition

Toute entreprise doit réaliser un exercice comptable sur ses investissements : l'amortissement. Il s'agit, à partir des investissements réalisés chaque année, d'enregistrer dans les comptes de la structure la perte de valeur de ses biens au cours de leur durée de vie du fait de leur usure. Les amortissements concernent l'ensemble des immobilisations corporelles (bâtiments, matériels) et certaines immobilisations incorporelles (brevets, licences) hors terrains. Le montant d'un amortissement est généralement calculé en divisant sa valeur brute ou son coût d'acquisition par sa durée d'utilisation. Il s'agit ici de la méthode d'amortissement en linéaire (la méthode la plus usitée et la plus facile dans notre cas).
Ainsi on a la formule suivante :

Amortissement annuel = valeur du bien / durée d'utilisation (en années)

Une fois le nombre d'années de vie écoulées pour un bien, sa valeur résiduelle est égale à zéro. Cela signifie seulement que l'entreprise est censée avoir le montant à disposition pour pouvoir racheter le même appareil/investissement. On note que cet investissement, si toujours fonctionnel, peut continuer à être utilisé et on peut ainsi reporter l'achat à plus tard. La prise en compte des amortissements permet à l'entreprise de considérer la dépréciation graduelle des actifs immobilisés et de mieux souligner les besoins de renouvellement des immobilisations amorties. De façon pratique, ils permettent de mettre une quantité d'argent "de côté" pour les dépenses liées aux futurs

> *Comment différencier un Investissement d'une charge ?*
> Une charge sera consommée dans l'année (sauf dans quelques cas, par exemple, le petit matériel de bureau) contrairement à un investissement.

investissements. Il est donc capital de les intégrer dans les charges des comptes de résultat (cf. partie 4). A l'inverse, ils ne figurent pas dans la trésorerie (en sortie) puisque cet argent est toujours dans les caisses de l'entreprise.

*Pourquoi est-il important que les coopératives amortissent leurs investissements ?*
Quand bien même certains investissements ne leur appartiennent pas (certains investissements du PAPAFPA sont toujours à son nom), il est important que les coopératives intègrent ces éléments car ils vont lui permettre de capitaliser (mettre de côté de l'argent) pour le jour où il faudra racheter ces investissements. Aujourd'hui les coopératives ont l'appui du gouvernement et du FIDA mais cet appui, traduit opérationnellement avec le PAPAC, s'arrêtera en 2020. Les organisations doivent donc se préparer à être fonctionnelles et autonomes financièrement d'ici là; et les investissements représentent le cœur d'une entreprise/coopérative : sans investissements, pas de potentiel productif et par conséquent pas de production ou très difficilement obtenue (transformation, transport, etc.).

### b. Cas pratique

*Relatif à l'onglet 2 du fichier Excel*

Dans le cadre de l'appui aux coopératives pour réaliser cet exercice, voici le tableau qui a été proposé :

| AMORTIZACOES 2015/2016/2017/2018 | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Materia l | ano de entraga | Q. | valor unitar | total | duracao de vida estimada | Amortizações 2015 | Amortizaçoes 2016 | Amortizaçoes 2017 | Amortizaçoes 2018 |
| | | | € - | - € | | | | | |
| | | | € - | - € | | | | | |
| Total amortizacoes | | | | | | € - | € - | € - | € - |

Tableau 7: Modèle de tableau d'amortissement (d'après auteurs)

Pour le remplir, il faut, année par année, ajouter les achats réalisés (de type investissement) : (i) leur nature ; (ii) l'année d'achat ; (iii) leur quantité ; (iv) leur valeur d'achat ; (v) leur durée de vie estimée ; (vi) le montant des amortissements à imputer chaque année (c'est-à-dire la valeur d'achat divisée par la durée de vie).
Voici un exemple :

| AMORTIZACOES 2015/2016/2017/2018 | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Material | ano de entraga | Q. | valor unitar STD | Total STD | duracao de vida estimada | Amortizações 2015 (STD) | Amortizaçoes 2016 (STD) | Amortizaçoes 2017 (STD) | Amortizaçoes 2018 (STD) |
| Carinha | 2011 | 1 | 661 500 000 | 661 500 000 | 5 | 132 300 000 | 0 | 0 | 0 |
| Gérador (générateur)25kVA | 2012 | 1 | 24 500 000 | 24 500 000 | 5 | 4 900 | 4 900 000 | 0 | 0 |
| Secretario | 2013 | 6 | 5 000 000 | 30 000 000 | 10 | 3 000 000 | 3 000 000 | 3 000 000 | 3 000 000 |
| Motossera | 2015 | 3 | 32 000 000 | 96 000 000 | 3 | 32 000 000 | 32 000 000 | 32 000 000 | 0 |
| Reservatorio | 2016 | 1 | 441 000 000 | 441 000 000 | 15 | | 29 400 000 | 29 400 000 | 29 400 000 |
| Total amortizacoes | | | | | | 172 200 000 | 69 300 000 | 64 400 000 | 32 400 000 |

Tableau 8: Exemple de tableau d'amortissement (d'après auteurs)

Ici la "carinha" a été achetée en 2011 à une valeur de 661 500 000 STD. Sa durée de vie est de 5 ans. Par conséquent son montant à attribuer chaque année est de :
661 500 000 / 5 = 132 300 000 STD, valeur que l'on retrouve dans les amortissements de 2015. Par contre, cette valeur est égale à 0 les années suivantes ("amortizacoes" 2016,2017 et 2018) car l'objet est supposé ne plus avoir de valeur (2016-2011=5, les cinq années se sont écoulées, valeur résiduelle égale à 0). Deux autres exemples sur ce tableau permettent de mieux comprendre ce

point : le "gerador 25kVA" et la "motossera" qui tous deux ont des valeurs résiduelles égales à zéro à partir de 2017 (2017-2012=5) pour le premier et 2018 pour le second (2018-2015=3).
De plus, le "reservatorio" n'a été acheté qu'en 2016, par conséquent il n'est pas compté dans les amortissements de 2015 (case grisée).
Enfin, pour connaitre les amortissements totaux à prendre en considération pour une année, il suffit de regarder le montant qui s'affiche "Total amortizacoes" de l'année souhaitée. Par exemple pour 2015, le montant des amortissements à mettre dans le compte de résultat est de 172 200 000 STD.
Dans le cas de certaines coopératives, ces amortissements n'avaient jamais été réalisés les années précédentes. En dehors de leur caractère crucial pour la capitalisation de la coopérative, ceci a posé un problème dans la réalisation du tableau. En effet, certains investissements ont déjà perdu de la valeur ! Mais la coopérative n'a pas mis l'argent nécessaire pour pallier cette perte de valeur. Comment alors, remplir ce tableau initial ? Deux possibilités :

(i) Rattraper ces pertes de valeur en les imputant dans la première année d'amortissement (ici 2015) ;
(ii) Ne pas prendre en compte ces pertes, et suivre l'évolution normale (qui aurait dû être) des amortissements.

La première solution est la plus sécurisante (car on considère : *"nous allons mettre l'argent de côté cette année pour toutes les années précédentes"*) mais n'est pas réaliste dans notre cas. En effet, certaines coopératives n'ont pas les moyens de supporter ce montant très important, quand bien même il soit fictif. La seconde solution a donc été préférée, reflétant de manière plus concrète l'état des coopératives.

*Remarque dans le cadre de l'exercice avec les coopératives*

L'année 2015 étant considérée comme l'année de référence, il a fallu intégrer dans le tableau des amortissements 2015, toutes les acquisitions réalisées par le passé et encore utilisées par la coopérative ainsi que celles faites sur l'année 2015.
Par ailleurs, dans un souci de simplicité, la date précise d'achat pour les amortissements n'a pas été prise en compte, seule l'année d'acquisition. Cette organisation apportera certes des différences dans les valeurs résiduelles (si l'on souhaite être comptablement véridique) mais elle seront résiduelles et il ne s'agit pas ici d'un exercice comptable mais de structuration de la pensée et d'outil à la réflexion stratégique.

## 4. Détailler le compte de résultat de l'exercice

### a. Définition

L'élaboration du compte de résultat sert à déterminer la rentabilité de la structure. On y indique la part des charges et des recettes enregistrées sur une année. Ces enregistrements permettent d'obtenir le résultat d'exercice.
On a donc des **charges**, qui se distinguent en 2 types :

- Les *charges fixes* (CF, qui sont structurelles et restent invariables tout au long de l'année, comme les salaires, assurances, loyers…);
- Les *charges variables* (CV) qui fluctuent en fonction du volume d'activité de l'entreprise. Plus celui-ci est élevé, plus les CV sont importantes et inversement. Une des consignes à suivre concernant ces charges est de déterminer de la manière la plus réaliste possible leur coût unitaire par rapport au volume de production de la coopérative.

La détermination des charges variables et des charges fixes est essentielle car cela permet :

- Pour les charges variables, de réaliser des prévisions de charges précises sur les années futures en se basant sur les coûts ramenés au volume produit (coûts unitaires) qu'on multiplie par les prévisions de production.
- Pour les charges fixes, de conserver généralement les mêmes montants sur les prévisions des années suivantes.
- Distinguer les charges fixes des charges variables permet aussi de calculer le seuil de rentabilité de la structure (cf. V)

*Investissements ou amortissements ?*

Un investissement réalisé sur l'année ne doit pas figurer dans les charges. Les investissements étant par définition des acquisitions dont l'utilisation s'étale souvent sur plusieurs années. Par contre l'amortissement annuel (c'est à dire la perte de valeur de l'investissement sur une année que l'on peut aussi considérer comme une charge fictive annuelle destinée au futur renouvellement de l'investissement) est bien considéré comme une charge et est donc inclus dans le compte de résultat.

**Les recettes (ou produits) :** ce sont les revenus de la structure qui sont liés à ses activités. Il existe plusieurs types de recettes, que ce soit des produits ou des services. On peut par exemple vendre une matière première, ou un produit transformé, ou encore un service du type '*'suivi des appels"* ou organisation de l'exportation.
On les calcule de la manière suivante :

Recettes annuelles = Produit/Service vendu sur l'année x Prix de vente unitaire

La somme de l'ensemble des recettes des ventes de l'entité est appelé chiffre d'affaires.

**Le résultat d'exercice :** Il est égal à la différence constatée sur cette période entre d'une part, les recettes et, d'autre part, les charges.

Résultat= Recettes — Charges

Lorsque le résultat net est négatif : il est appelé déficit ou perte. Lorsque le résultat net est positif il s'agit d'un bénéfice et donc que la structure est rentable.

### b. Cas pratique

*Relatif à l'onglet 3 de l'outil Excel*

Voici le tableau proposé aux coopératives :

| ENCARGOS 2015 | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| **Origem do financamento** | **Designaçao** | **quantidade** | **unidade** | **preço unitario** | **total** |
| | **Indemnizaçaoes eleitos e apoio social** | | | | |
| | | | | | 0 |
| | | | | *Total Indemnizaçaoes eleitos e apoio social* | € - |
| | **Salarios** | | | | |
| | | | | | 0 |
| | | | | *Total salarios* | € - |
| | **Actividades e prestacoes de serviços** | | | | |
| | | | | | 0 |
| | | | | *Total Actividades e prestacoes de serviços* | € - |
| | **Materiais** | | | | |
| | | | | | 0 |
| | | | | *Total materiais* | € - |
| | **Custos de funcionamento** | | | | |
| | | | | | 0 |
| | | | | *Total funcionamento* | € - |
| | **Manutençao e seguros** | | | | |
| | | | | | 0 |
| | | | | *Total manutençao e suguros* | € - |
| | **Audit e Certificaçao** | | | | |
| | | | | | 0 |

| | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| | | | | *Total Audit e certificaçao* | € - |
| **Compra de materiais primais** | | | | | |
| | | | | | 0 |
| | | | | *Total compra de MP* | € - |
| **Custos de exportaçao** | | | | | |
| | | | | | 0 |
| | | | | *Total exportaçao* | € - |
| **Prospeçao e visibilidade** | | | | | |
| | | | | | 0 |
| | | | | *Total prospeçao e visibilidade* | € - |
| **Amortizaçao** | | | | | |
| | Amortizaçao | 1 | somma amm | 0 | 0 |
| | | | | *Total Amortizaçao* | € - |
| **TOTAL ENCARGOS 2015** | | | | | - € |
| **RECEITAS 2015** | | | | | |
| **Receitas Vendas produçao** | | | | | |
| | Vendais exportaçao | | | | 0 |
| | Vendais locais | | | | 0 |
| | Outros | | | | 0 |
| **TOTAL RECEITAS 2015** | | | | | - € |

**Tableau 9: Exemple de Compte de Résultat 2015 (d'après auteurs)**

*Origine du financement*

Dans le compte de résultat 2015 des coopératives, et contrairement aux comptes de résultat prévisionnels 2016, les parts financées par chaque partie prenante ne sont pas détaillées par charge. Cependant, pour chaque charge on peut indiquer dans la colonne « origine de financement » des informations sur la source, mais aussi dans le cas d'un financement par le PAPAC, la ligne budgétaire équivalente selon la comptabilité adoptée par le Projet.

Dans ce tableau, on renseigne les charges et les recettes de la coopérative en s'aidant si nécessaire des onglets 1 (données de base) et 2 (amortissements).

**Pour renseigner les charges :** Les charges propres à la coopérative ainsi que celles financées par les partenaires (Projet, acheteurs) sont enregistrées dans le tableau, l'objectif étant d'établir un compte de résultat qui présente la coopérative comme si elle était une entité autonome financièrement. Chaque charge est détaillée par origine de financement, type (désignation), quantité, unité, prix unitaire. On a donc :

Charge (Total) = quantité x prix unitaire

Afin d'avoir une bonne visibilité de l'affectation des dépenses de la coopérative, les charges sont classées selon leur nature (salaires, prestations de services, matériel, charges de fonctionnement, amortissements, achat de matière première, etc.).

*Pourquoi les coûts liés à la replantation ne sont-ils pas considérés comme des investissements ?*

Cette question a été source de nombreux débats lors de la réalisation des plans d'affaires. Certaines activités de replantation (comme l'achat de matériel végétal) pourraient, si elles bénéficiaient à la seule coopérative, être considérées comme des investissements. Mais dans le cas présent, ce sont les propriétaires des parcelles replantées (les producteurs membres) qui en perçoivent les bénéfices. Il y a donc un transfert direct de propriété de ces investissements de la coopérative au producteur. La

coopérative ne peut donc qu'enregistrer ces activités comme des charges.

Concernant les charges fixes et les charges variables, voici une liste de types de charges qui reviennent régulièrement dans les plans d'affaires pour chacune des catégories :
Pour les charges fixes :

- Les salaires : on ne prend en compte ici que ceux des employés recrutés tout au long de l'année, ayant un contrat de travail et pour lesquels on déduit les charges sociales (6% du salaire en 2015);
- Les indemnités des élus et les dépenses d'assemblées;
- Certaines prestations de services extérieures (replantation, aménagement de parcelles, traitement phytosanitaire);
- Les activités de prospections commerciales;
- Les frais d'audit et de certification;

Pour les charges variables :

- Coûts de la main d'œuvre saisonnière : le nombre de personnes va directement varier avec la quantité de production à traiter;
- Sacs, fils, étiquettes, emballages vont être achetés en plus grande quantité si la production augmente;
- Carburant : cela concerne particulièrement le carburant nécessaire pour réaliser certaines activités de transformation (carburant nécessaire au fonctionnement de certaines machines notamment);
- Achat de matières premières;
- Coûts d'exportation : certaines charges liées à l'exportation augmentent en fonction de la production exportée, c'est le cas des containers par exemples qui doivent être loués en plus grande quantité.

**Pour renseigner les recettes :** Dans la mesure où les recettes de la coopérative correspondent aux ventes réalisées, les lignes qui y sont associées se limitent généralement aux différents types de produits vendus en local ou à l'exportation. Chaque ligne de recette est détaillée par tonne vendue sur l'année au prix de vente annuel (données récoltées dans l'onglet « données de base »)
On les calcule donc, pour chaque type de recette, de la façon suivante :

Recette= Production vendue (en kg ou tonnes) x Prix de vente unitaire de la production

A partir des charges et des recettes récoltées sur l'année, nous pouvons facilement calculer :

- **Le résultat d'exercice**, calculé selon la méthode décrite plus haut.
- **Le résultat d'exercice sans activités de développement :** Il est déterminé de la même manière que le résultat d'exercice, sauf qu'on en déduit les charges liées aux activités de développement de la coopérative. En effet, les coopératives réalisent des dépenses liées à l'extension des plantations, la prospection de nouveaux marchés ou le développement de nouvelles activités qui n'affectent pas directement la production de la coopérative sur l'année (et donc les recettes), mais qui font augmenter l'ensemble des charges. En ôtant ces dépenses de l'ensemble des charges, on obtient un compte de résultat final forcément fictif, mais qui permet d'obtenir une vision réaliste de la rentabilité de la coopérative sur ses activités de base.

## 5. Présenter son tableau de trésorerie

### a. Définition

Le tableau de trésorerie reprend les informations du compte de résultat. Il sert à analyser l'ensemble des flux d'argent enregistrés tout au long de l'année (recettes et charges) ventilés par mois. Le tableau de trésorerie détaille ainsi les différents soldes de trésorerie (résultat mensuel) de la structure. L'objectif étant que les disponibilités soient suffisantes pour faire face aux dépenses, ce tableau permet d'analyser :

- Quels sont les mois où la trésorerie a été le plus sollicitée (sorties importantes) ?
- Comment la structure a dégagé de la trésorerie ?
- Quel a été sa stratégie d'investissement et de financement sur l'année ?

Les informations indiquées dans ce tableau de trésorerie servent aussi de base à la réalisation du plan de trésorerie de l'année N+1 (cf. partie IV).
Cet instrument est très important car une non-maitrise de la trésorerie peut entrainer des endettements (lorsqu'elle manque de trésorerie, la structure doit emprunter de l'argent pour honorer ses échéances à court terme), voire un arrêt des activités.

*Investissements ou amortissements ?*
Bien qu'il reprenne globalement la même structure que le compte de résultat, l'une des particularités du tableau de trésorerie réside dans le fait que les amortissements ne soient pas considérés et qu'au contraire on y enregistre les investissements faits sur l'année. En effet, l'objectif n'est plus de déterminer la rentabilité annuelle de la structure, mais d'analyser ses capacité de financement et d'investissement.

### b. Cas pratique

La plupart des coopératives n'ayant pas réalisé de suivi comptable au long de l'année 2015, il aurait été difficile de compléter le tableau de trésorerie sans faire de nombreuses approximations. Aussi a t-il été décidé de réaliser ce travail uniquement pour le plan financier (cf. partie IV) et il sera réalisé au réel pour l'année 2016.

## 6. Bilan Comptable

### Définition

Le bilan d'une entreprise est un tableau qui montre la situation patrimoniale de l'entité à un instant T. Il permet de réaliser une photographie à un instant donné de ce que possède la structure (les actifs) et de ses ressources (passifs). Actifs et Passifs sont de 2 types : les actif et passifs de court terme dits circulants (encaissables/décaissables rapidement, c'est à dire sur moins d'un an) et ceux de long terme dits durables (immobilisations pour les actifs et capitaux propres pour les passifs).
**Les actifs :** représentent la valeur de toutes les actifs immobilisés (terrain, édifices, mobilier, matériel) ainsi que des actifs circulant (stocks, créances et trésorerie).
De manière non exhaustive et simplifiée, les <u>actifs immobilisés</u> comprennent :

- Des immobilisations incorporelles : du type brevets ou fonds commercial. Dans notre cas, cette partie n'a pas été développée.
- Des immobilisations corporelles : du type :
  - *Terrains* : ensemble des valeurs des terrains appartenant à la structure (valeur initiale);
  - *Constructions* : valeur des édifices en fin d'année N (valeur résiduelle);
  - *Installations techniques, matériel et outillage industriel* : Valeur de ces éléments (exemple : installations de refroidissement, machine de transformation de cacao en chocolat, dépulpeuse, etc.) de l'entité en fin d'année N (valeur résiduelle);
  - *Mobilier* : valeurs des biens mobiliers de la structure (chaises, tables, bancs) en fin d'année N (valeur résiduelle).
- Des immobilisations financières : du type prêts ou participations. Dans notre cas cette partie n'a pas été développée.

Exception faite des terrains, tous les autres actifs circulants s'amortissent. Ainsi, les valeurs indiquées sont les valeurs résiduelles et non les valeurs d'achat. Un calcul des valeurs résiduelles se fait de la manière suivante :

Valeur résiduelle à une date T= Valeur du bien — (amortissement annuel x nombre d'années d'amortissement restant)

Les actifs circulants comprennent :

- Les stocks : valeur des stocks disponibles en matière première, en cours de transformation, produits finis et autres marchandises en fin d'exercice;
- Les biens consommables : valeurs des stocks disponibles de sacs, fils, fournitures…en fin d'exercice;
- Les crédits : valeur des créances qu'ont les clients/fournisseurs/banque envers la structure en fin d'exercice. Souvent il s'agit de factures pas encore payées à la date de la fin d'exercice;
- Les disponibilité d'argent sur le compte et dans la caisse de l'entité a la date donnée.

**Le passif :** il s'agit des capitaux propres (capital de la structure et résultat d'exercice de l'année, celui-ci étant déterminé dans l'onglet 3 « compte de résultat », cf. partie III), les provisions pour risques et charges ainsi que les dettes (emprunts et dettes fournisseur).
En comptabilité, actifs et passifs doivent être égaux car le passif détermine la provenance des fonds, et l'actif la destination de ceux-ci.
Pour déterminer le passif, on fait la somme des capitaux propres, des provisions pour risques et charges et des dettes.
Les capitaux propres comprennent :

- Les capitaux : ressources apportées par les membres;
- Le résultat de l'exercice (déterminé dans l'onglet « compte de résultat »);
- Les apports financiers cumulés et amortis des partenaires (bailleurs de fonds, projets, acheteurs).

Les provisions pour risques et charges : consistent à enregistrer des dettes probables, dont le montant ou l'échéance ne sont pas connus de façon précise. Il s'agit d'un montant que l'entreprise a décidé de mettre de côté pour de possibles difficultés financières dans l'année concernée. Ces provisions proviennent du compte de résultat. Elles ne sont pas obligatoires mais recommandées.
Les dettes (ou passifs circulants) comprennent :

- Les dettes financières : dans le cas où l'entreprise a un prêt à la banque ou d'autres dettes financières. Il faut y indiquer le montant total qu'il reste à rembourser;
- Les dettes d'exploitation : elles peuvent être des dettes fournisseurs (par exemple : une facture reçue d'un fournisseur pas encore payée à la date du bilan) ou des dettes fiscales et sociales;
- Les dettes diverses : les autres types de dettes.

**Cas pratique :** *Relatif à l'onglet 4 de l'outil Excel*

De manière pratique, voici la structure très simplifiée du bilan proposé aux coopératives :

| **Balanco do 31/12/2016** | | | |
|---|---|---|---|
| *Que pertence a cooperative nesta data ?* | | *Como ha financado ?* | |
| **ATIVOS** | **Montante (€)** | **PASSIVOS** | **Montante (€)** |
| Imobilizado (1) | | Capitais proprios (3) | |
| Terrenos | | Capital | |
| Edificios | | Resultado de exercicio | |
| Mobiliario | | **Total capitais proprios** | - € |
| Material *(para producao, transporte, escritorio)* | | | |
| Imobilizacoes financieras *(nao é obrigatorio)* | | Provisoes para riscos e encargos (4) | |
| **Total ativo imobilizado** | - € | **Total provisoes** | |
| Circulante (2) | | | |
| Estoque de matérias-primas | | Dividas (5) | |
| Consumiveis | | Dividas fornecedores | |
| Créditos | | Dividas banco | |
| Disponibilidade *(na banca, tesouraria 2015)* | | **Total dividas** | - € |
| **Total ativo circulante** | - € | | |

| | | | |
|---|---|---|---|
| TOTAL (1)+(2) | - € | TOTAL (3)+(4)+(5) | - € |

Tableau 10: Modèle de bilan (d'après auteurs)

De nombreux éléments n'ont pas été renseignés ici comme par exemple les immobilisations incorporelles et financières. En effet, certaines coopératives n'ayant pas une comptabilité complète ni codifiée dans un logiciel, de nombreux éléments ne pouvaient pas être renseignés sans une reprise totale de la comptabilité de l'année. Rappelant que cet exercice n'est pas réalisé à des fins comptables mais doit être considéré un outil stratégique, il a été décidé de simplifier au maximum ce bilan. De cette façon, son total nous donnera un ordre d'idée du patrimoine de chaque coopérative, sans pour autant représenter un document officiel.

Les éléments centraux qui ont été retenus :

- Certains actifs immobilisés comme les terrains, constructions, mobilier, matériel et immobilisations financières si les coopératives ont cette information;
- Les actifs circulants : stock de matières premières, consommables, crédits et disponibilité en banque et dans la caisse;
- Le capital propre, les provisions pour risques et enfin les dettes fournisseurs et à la banque.

Comment remplir ce tableau ?
D'abord, il faut choisir une date de fin d'exercice, soit la date à laquelle on souhaite avoir la photographie. En général, on choisit le 31 décembre de l'année.
Ensuite, mis à part les terrains, les actifs immobilisés doivent être intégrés à leur valeur résiduelle.
Voici un exemple de calcul de la valeur résiduelle des actifs :

| tipo de investimento | Descriçao | Ano de entrega | Quantidade | Valor unitaria inicial (STD) | Valor total STD | Duração de vida estimada (anos) | Valeur résiduelle STD |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| EDIFICIOS | Armazens | 2014 | 2 | 63 000 000 STD | 126 000 000 STD | 20 | **113 400 000 STD** |
| | Infrastructure 1 | 2011 | 1 | 367 500 000 STD | 367 500 000 STD | 30 | **306 250 000 STD** |
| MOBILIARIO | cadeias | 2010 | 17 | 750 000 STD | 12 750 000 STD | 10 | **5 100 000 STD** |
| | mesas | 2010 | 10 | 3 000 000 STD | 30 000 000 STD | 10 | **12 000 000 STD** |
| | mesas | 2014 | 2 | 2 000 000 STD | 4 000 000 STD | 10 | **3 200 000 STD** |
| MATERIAL | Torefadora | 2012 | 1 | 196 000 000 STD | 196 000 000 STD | 5 | **39 200 000 STD** |
| | Rossadera | 2011 | 2 | 9 000 000 STD | 18 000 000 STD | 5 | **0 STD** |
| | Voiture | 2010 | 1 | 784 000 000 STD | 784 000 000 STD | 10 | **313 600 000 STD** |
| | Moto | 2015 | 1 | 122 500 000 STD | 122 500 000 STD | 8 | **107 187 500 STD** |
| | Computador | 2014 | 1 | 27 000 000 STD | 27 000 000 STD | 7 | **19 285 714 STD** |
| | Impressora | 2015 | 1 | 7 350 000 STD | 7 350 000 STD | 505 | **5 880 000 STD** |
| | Secadores | 2011 | 4 | 60 000 000 STD | 240 000 000 STD | 5 | **0 STD** |

Tableau 11: Tableau récapitulatif des actifs circulants et de leurs valeurs résiduelles (d'après auteurs)

La valeur résiduelle est calculée de la manière présentée ci-avant :

Valeur résiduelle à une date T= Valeur du bien — (amortissement annuel x nombre d'années d'amortissement restant)

Ici, nous pouvons voir que la valeur résiduelle de la ''rossadera'' est égale à 0. Sa valeur a été entièrement amortie.

<u>Concernant les actifs circulants,</u>
Pour connaitre l'état du stock (de matières premières et de consommables) de la coopérative à la date de fin d'exercice, il faut réaliser un inventaire. Il s'agit d'un inventaire physique : il faut compter la quantité de stock réelle. Dans le cas des coopératives, cet inventaire n'a pas été réalisé en fin d'année 2015. Nous nous sommes donc basés sur des estimations. Il sera important de le réaliser pour la fin d'année 2016.
Pour renseigner la case "crédits", la coopérative doit faire l'état des créances qu'elle détient à la date donnée. Il faut faire la somme des factures clients non encore payées ou partiellement. Cette situation est peu courante pour les coopératives qui disposent plutôt d'avances par leurs clients.

Enfin, la case disponibilité représente le montant disponible en caisse et à la banque.

Concernant le passif, notamment le capital propre :
Dans le cas des coopératives, le capital est compliqué à remplir. Normalement il s'agirait des cotisations des membres. Ici en général, mis à part les dons des membres en terrain (et les terrains qui appartiennent à la coopérative), il y a peu d'autres éléments. Par contre, il est important d'introduire les ''résidus des investissements'' du PAPAFPA/PAPAC ou de l'Etat Santoméen. Il s'agit de la valeur résiduelle des investissements réalisés par ces bailleurs et qui sont toujours en leur nom.
Elles doivent aussi renseigner le résultat de l'exercice précédent (résultat du compte de résultat) et de l'année considérée.
Les provisions pour risques n'ont pas été remplies par les coopératives. Elles pourront l'introduire plus tard dans leur développement.
En général, les dettes représentent un point important du bilan pour les coopératives. Elles représentent non seulement l'avance du PAPAC à la coopérative, les dettes qu'ont les coopératives envers leurs agriculteurs et fournisseurs mais aussi l'avance des acheteurs.

Le total du bilan actif doit être égal au passif. Ce total représente le patrimoine de la coopérative.
Voici un exemple de bilan pour une coopérative :

| **Balanco do 31/12/2015** | | | |
|---|---|---|---|
| *Que apertence a cooperative nesta data ?* | | *Como foi financiado ?* | |
| **ATIVOS** | **Montante (€)** | **PASSIVOS** | **Montante (€)** |
| Imobilizado (1) | | Capitais proprios (3) | |
| Terrenos | 120 000 000 STD | Capital | 350 000 000 STD |
| | | Resultado do periodo anterior | 0 STD |
| Edificios | 669 502 000 STD | Resultado de exercicio | 0 STD |
| Mobiliario | 50 000 000 STD | Subsidios para Investimentos/PAPAFPA | 2 800 000 000 STD |
| | | Subsidios para Investimentos/PAPAC | 0 STD |
| | | Subsidios para Investimentos/Estado | 1 200 000 000 STD |
| Material *(para producao, transporte, escritorio)* | 3 469 995 000 STD | **Total capitais proprios** | 4 350 000 000 STD |
| Imobilizacoes financieras *(nao é obrigatorio)* | 0 STD | Provisoes para riscos e encargos (4) | |
| **Total ativo imobilizado** | *4 309 497 000 STD* | **Total provisoes** | 0 STD |
| Circulante (2) | | Dividas (5) | |
| Estoque de matérias-primas | 50 000 000 STD | Saldo avanço PAPAC | 20 000 000 STD |
| Estoque de fornecimentos | 400 000 000 STD | Dividas agricultores | 700 000 000 STD |
| Devedores diversos | 100 267 000 STD | Dividas fornecedores | 80 000 000 STD |
| Disponibilidade *(no banco, tesouraria na data)* | 90 236 000 STD | | |
| **Total ativo circulante** | *640 503 000 STD* | **Total dividas** | 800 000 000 STD |
| **TOTAL (1)+(2)** | **4 950 000 000 STD** | **TOTAL (3)+(4)+(5)** | **4 950 000 000 STD** |

**Tableau 12: Exemple de bilan d'une coopérative (d'après auteurs)**

Il arrive que les totaux actifs et passifs soient légèrement différents. Dans notre cas, cette situation a été plusieurs fois relevée notamment parce que les bilans ont été réalisés sur des estimations. Tant que cette différence est minime, il est possible de ''l'accepter'' en ajoutant un delta.

# IV. Plan financier

## 1. Qu'est-ce qu'un plan financier ?

Cette partie consiste en la réalisation d'un plan financier qui est la traduction chiffrée des conclusions et des stratégies développées dans les parties précédentes (I à III). Ce plan sert donc en premier lieu à confirmer ou infirmer la viabilité du projet proposé sur les prochaines années (N+1, N+2, N+3 etc.).
Dans le cas où le projet n'est pas rentable, on ajuste les paramètres du plan financier afin d'atteindre l'équilibre (ou tout du moins de s'en rapprocher).
Dans le cas où le projet est rentable, on optimise la stratégie d'utilisation des bénéfices dégagés afin de renforcer la viabilité du projet sur le long terme.
C'est donc sur la base de cet outil que de nouvelles conclusions liées à la viabilité de la coopérative et **ses perspectives de développement** vont être tirées pour réalimenter, modifier et actualiser le plan d'affaire.

Un plan financier finalisé permet aussi de présenter aux interlocuteurs de la structure (banquier, investisseur, bailleurs) les données chiffrées d'un projet doté d'une stratégie rentable et **viable sur le court et moyen terme** (et donc susceptible de recevoir un appui financier).

Nous décrirons ici la méthodologie à adopter pour réaliser le plan financier sur l'année N+1, celle-ci se réalisant de manière identique sur les années suivantes.
Comme pour le diagnostic économique, il s'agit ici de développer les instruments suivants :

- Données de base prévisionnelles;
- Amortissements prévisionnels;
- Compte de résultat prévisionnel;
- Plan de trésorerie;
- Bilan de trésorerie.

Cependant, les données qui viennent alimenter ces instruments ne sont plus effectives mais prévisionnelles dans le cas présent. La qualité du plan financier repose donc sur la justesse des données estimatives qui intègrent le plan financier. Dans un second temps, l'entreprise pourra étudier les écarts entre la réalité et le prévisionnel et réaliser régulièrement des correctifs tout au long de l'année.

*Ce qui a été fait avec les coopératives*

Le plan financier de l'année N+1 (réalisé sur l'année 2016 avec les coopératives) s'intègre à l'outil Excel décrit dans la partie III de la manière suivante :
On complète 2 onglets précédemment remplis pour l'année de référence (onglet 1 : données de base et onglet 2 : Amortissements), avec les données de l'année N+1.
On ajoute deux nouveaux onglets (Onglet 5 : compte de résultat prévisionnel et Onglet 6 : Plan de Trésorerie).
A noter que le bilan prévisionnel n'a pu être réalisé avec les coopératives sur l'année 2016 car reposant encore aujourd'hui sur de nombreuses hypothèses encore incertaines.

## 2. Données de base prévisionnelles

### a. Définition

Il s'agit ici, sur la base de l'analyse de la stratégie de la structure, de son marché, et de son bassin de production, de se projeter sur l'année N+1 afin de dégager des estimations en terme notamment de production, de prix d'achat et de prix de vente. Ces données n'ont plus alors un seul but informatif comme dans la partie de diagnostic, mais permettent de fixer des paramètres et objectifs quantitatifs essentiels car ayant un impact direct sur les autres instruments du plan financier. Il ne faut en aucun cas surestimer (ou sous-estimer) son futur prix de vente, son volume de production ou son prix d'achat de matière première, et bien se fixer à des projections les plus réalistes possibles. Les données de l'année de référence peuvent évidemment servir de base à cet exercice.

### b. Cas pratique

*Relatif à l'onglet 1 de l'outil Excel*

De la même manière que pour le diagnostic économique, on détaille, à la suite des données de l'année 2015, chacun des tableaux avec les projections sur l'année 2016.

**Tableau des principaux taux de conversion :** il reste généralement inchangé, car il est difficile de prévoir une évolution future des taux de change ou même des ratios de transformation. Comme expliqué dans la partie III, ces modifications se font généralement en temps réel.

**Tableau des principaux prix de vente :** Les estimatif des prix de vente ayant été réalisés en début d'année 2016, il a été relativement facile pour les coopératives de réaliser une prévision des prix de vente sur cette année. Par contre, l'exercice devient beaucoup plus incertain dès qu'il s'agit de se projeter sur les années suivantes. L'option certainement la plus réaliste en cas d'incertitude est de conserver les même estimatifs de prix de vente que ceux de l'année 2016.

**Tableau des principaux prix d'achat :** Généralement, les prix de vente restent inchangés d'une année sur l'autre. Cependant, il ne faut pas oublier que la coopérative est une entreprise à visée sociale, dont l'un des premiers objectifs est de maximiser les revenus de ses membres. Le prix d'achat aux producteurs est donc un des paramètres qu'il faut pouvoir tenter de maximiser dans le cas où la coopérative est bénéficiaire. La réduction du prix d'achat au producteur d'une année sur l'autre est bien clairement à éviter, sauf pour des raisons évidentes de sauvegarde de la coopérative.

**Tableau des volumes de production :** c'est surement le tableau le plus difficile à compléter, car les estimatifs de production sont évidemment bien plus incertains. En fonction du climat, d'une concurrence trop rude ou d'un manque de trésorerie, la production peut parfois varier du simple au double. A moins d'avoir en main des indications fiables sur une forte hausse (ou baisse) future de la production, il convient de se référer aux recensement de productions réalisés par les techniciens des coopératives qui peuvent donner une bonne base de prévisions de la production.

**Tableau de détail des ventes mensuelles :** Pour estimer les futures ventes mensuelles de la production, l'une des méthodes qui peut être utilisée est la suivante : Pour chaque mois, on multiplie les pourcentages de production mensuels de l'année précédente (ici 2015) par le potentiel de production total de l'année (ici 2016).

| | Janeiro | Fevereiro | Março | Abril | Maio | Junho | Julho | Agosto | Setembro | Outobro | Novembro | Dezembro | Total |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| **vendas 2015 local** | 44,25 | 63,5 | 15 | 114,5 | 45,25 | 72 | 100 | 70,5 | 90,5 | 176 | 97 | 130,25 | 1019 |
| **2015%** | 4,34% | 6,23% | 1,47% | 11,24% | 4,44% | 7,07% | 9,82% | 6,92% | 8,88% | 17,28% | 9,52% | 12,79% | 100 % |
| **previsional 2016** | 95,9 | 137,8 | 64,7 | 228,5 | 156,4 | 125,0 | 144,5 | 154,8 | 179,4 | 324,8 | 150,1 | 238,2 | 2000 |

**Tableau 13: Tableau des ventes mensuelles prévisionnelles (d'après auteurs)**

Toutes ces données sont évidemment à lier avec celles des autres onglets, comme expliqué dans la partie III. Ainsi, la simple modification d'une donnée de base pourra avoir un impact conséquent sur les résultats des autres onglets, ce qui se révèle très pratique pour réaliser les différents scénarios (hypothèse optimiste, moyenne ou basse) économiques et financiers de la coopérative.

## 3. Amortissements prévisionnels

### a. Définition

L'exercice consiste en premier lieu à se projeter sur les futurs besoins en investissements pour l'année N+1. Bien entendu, cette réflexion va prendre en compte plusieurs paramètres à savoir :

- Le renouvellement des investissements : quels sont les anciens biens de la structure qui doivent être renouvelés cette année ?
- La stratégie de développement : Par rapport au plan d'action, les futurs marchés à développer, les opportunités potentielles, quels sont les nouveaux investissements que l'entreprise va devoir réaliser ?
- Le volume d'activité : si la production de la coopérative augmente, quels seront les investissements à réaliser pour l'accompagner ?

Bien entendu le paramètre clef qui justifiera la possibilité de réaliser ces investissements est la disponibilité de liquidités suffisantes, déterminée à l'aide :

- Du compte de résultat (la structure dégagera-t-elle assez de bénéfices pour réaliser ces investissements puis pour les amortir ?)
- Du plan de trésorerie (quelle trésorerie sera disponible et à quel moment de l'année ?)

## b. Cas Pratique

*Relatif à l'onglet 2 de l'outil Excel*

Dans cet onglet qui comprend déjà les données de l'année de référence (amortissements 2015), on intègre les nouvelles lignes des investissements à réaliser pour l'année suivante (lignes en orange en bas du tableau). On renseigne ensuite pour chaque amortissement, de manière identique à l'année 2015 :

- La date d'acquisition (à estimer en fonction de la première date d'utilisation ou de réception de l'investissement);
- La quantité de biens à acheter;
- Le prix unitaire d'achat (ces prix se retrouvent facilement sur internet, dans des documentations spécialisées ou auprès des fournisseurs);
- La durée de vie (dépend de la nature du bien et de son mode d'utilisation. Attention, dans certains cas, la durée de vie d'un bien peut être imposée légalement par l'administration fiscale).

On ajoute ainsi au tableau des amortissements des années précédentes l'ensemble des infrastructures et équipements qui seront achetés en année N+1. On obtient ainsi, pour l'année N+1 renseignée, le total des amortissements qui sera ensuite intégré comme ligne de charge prévisionnelle de dotation aux amortissements annuelle dans le compte de résultat prévisionnel.

| AMORTIZAÇOES 2015/2016/2017/2018 | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Investor | Material | ano de entraga | Q. | Preço kSTD | Total kSTD | duracao de vida estimada | Amortizações 2015 STD | Amortizaçoes 2016 STD | Amortizaçoes 2017 STD | Amortizaçoes 2018 STD |
| | Motosserra (tronçonneuse) | 2011 | 2 | 35 000 | 70 000 | 5 | 14 000 000 | 0 | 0 | - |
| | Gérador (générateur) 5kVA | 2011 | 3 | 40 000 | 120 000 | 5 | 24 000 000 | 0 | 0 | - |
| | Balança decimal (balance mécanique) | 2011 | 6 | 5 000 | 30 000 | 10 | 3 000 000 | 3 000 000 | 3 000 000 | 3 000 000 |
| | Balança electrónica (balance électronique) | 2014 | 1 | 24 500 | 24 500 | 10 | 2 450 000 | 2 450 000 | 2 450 000 | 2 450 000 |
| | Maquina de medir humididade (humidimètre) | 2014 | 1 | 24 500 | 24 500 | 5 | 4 900 000 | 4 900 000 | 4 900 000 | 4 900 000 |
| | Carro | 2010 | 1 | 784 000 | 784 000 | 10 | 78 400 000 | 78 400 000 | 78 400 000 | 78 400 000 |
| | Desumidificadora | 2012 | 2 | 12 000 | 24 000 | 5 | 4 800 000 | 4 800 000 | 0 | - |
| | Escritorio | 2016 | 1 | 1 260 000 | 1 260 000 | 50 | | 25 200 000 | 25 200 000 | 25 200 000 |
| | Novo armazem | juin-16 | 1 | 1 911 000 | 1 911 000 | 30 | | 63 700 000 | 63 700 000 | 63 700 000 |
| f | Seladora (machine mise sous vide) | juil-16 | 1 | 66 150 | 66 150 | 5 | | 13 230 000 | 13 230 000 | 13 230 000 |
| AFD | Secadores | 2016 | 4 | 60 000 | 240 000 | 5 | | 48 000 000 | 48 000 000 | 48 000 000 |
| AFD | Maquina de Cotura de sacos | juil-16 | 1 | 36 750 | 36 750 | 10 | | 3 675 000 | 3 675 000 | 3 675 000 |
| AFD | Descasadora laboratorio | juil-16 | 1 | 49 000 | 49 000 | 20 | | 2 450 000 | 2 450 000 | 2 450 000 |
| | | | | | | | | | | |
| TOTAL AMORTIZAÇOES | | | | | | en dobras | 787 770 000 | 1 043 764 786 | 947 598 119 | 886 348 119 |
| | | | | | | em dollares | $37 512,86 | $49 703,09 | $45 123,72 | $42 207,05 |

**Tableau 14 : Tableau des Amortissements annuels prévisionnels (d'après auteurs)**

## 4. Comptes de résultat prévisionnel

### a. Définition

L'intérêt premier de ce compte de résultat prévisionnel est de réaliser un estimatif réaliste des charges et des recettes sur l'année N+1. Il présente donc la même structure que le compte de résultat de l'année de référence, mais les charges et dépenses qui y sont indiquées sont **prévisionnelles**. On peut s'aider ici des données du compte de résultat de l'année de référence qui peuvent se révéler très utiles dans la mesure où les dépenses effectivement réalisées servent de base à l'estimation des charges prévisionnelles de l'année N+1.
De la même manière que lors de la réflexion sur les amortissements, plusieurs paramètres d'aide à la décision entrent en compte pour décider de l'ajout ou du retrait, de l'augmentation ou de la diminution de certaines charges et recettes par rapport à l'année précédente. Il s'agit notamment :

- De la stratégie de développement qui détermine le type d'activités à réaliser sur l'année et les objectifs à atteindre;
- Du volume d'activité prévisionnel (estimé dans les données de base) : plus il sera important, plus les recettes seront élevées, tout comme les charges variables;
- Du résultat d'exercice : qui doit être obligatoirement supérieur à 0;
- De l'environnement économique (risques et opportunités à prendre en compte).

### b. Cas Pratique

*Relatif à l'onglet 5 de l'outil Excel*

L'onglet du compte de résultat prévisionnel 2016 est globalement identique dans sa structure au compte de résultat 2015. Cependant, un niveau de détail a été ajouté, la part des charges supportée par la coopératives, le projet et ses partenaires devant être renseignés.

| ENCARGOS 2016 | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Categoria | Designaçao | quantidade | unidade | preço unitario | total | parte FIDA | parte Coop | parte Parceiro | commentarios |
| | Indemnizaçaoes eleitos e apoyo social | | | | | | | | |
| B.5.4 | Indemnisation des élus | 8 | forfait | 14700000 | 117 600 | - | 117 600 | - | |
| CEPIBA | Dépenses Assemblée | 1 | forfait annuel | 6000000 | 6 000 | 2000- | 4 000 | - | |

**Tableau 15: Extrait du Tableau de compte de résultat prévisionnel (d'après auteurs)**

Le compte de résultat 2015 sert de base pour la réalisation du compte de résultat prévisionnel, tout en prenant en compte les paramètres d'aide à la décision exposés plus haut. Les données peuvent être remplies de la manière suivante :

- On supprime tout d'abord les charges présentes sur 2015 et qui n'ont pas lieu d'être sur 2016;
- En suivant le plan d'action issu de la stratégie de développement sur 2016, on ajoute les nouvelles charges nécessaires sur 2016 ;
- Pour les charges fixes déjà existantes en 2015, on conserve les mêmes montants (avec quelques légers ajustements si nécessaire) ;
- Pour les charges fixes nouvelles sur 2016 : on obtient de nouveaux estimatifs (sur expérience passée, recherche bibliographique ou à défaut sur devis) ;
- Pour les charges variables liées par le calcul au volume de production, on conserve les mêmes prix unitaires que sur l'année 2015 (légers ajustements si nécessaires) et on fait varier la quantité de production en prenant soin de la lier au volume de production indiqué dans l'onglet 1 données de base;
- Pour les charges variables non liées par le calcul au volume de production et les nouveaux types de charges variables : on réalise de nouveaux estimatifs (sur expérience passée, recherche bibliographique ou à défaut sur devis) et on essaye ensuite de ramener de manière précise ces charges à un volume unitaire de production (ex : coûts de main d'œuvre pour la transformation/ tonnes de production);
- On intègre la dotation aux amortissements 2016 issue du tableau des amortissements (onglet 2);

- On ajuste les recettes en fonction des hypothèses de vente et de prix de vente pour chaque produit (cf. onglet 1 données de base);
- On ajuste les charges (on en ajoute ou on en supprime) afin d'obtenir un résultat nul (au minimum). Les charges variables ont pour objectif de lier directement ces charges aux volumes de production introduit dans l'onglet 1 « données de base » et donc de faire varier automatiquement ces charges si le volume de production est modifié.

Le résultat d'exercice et le résultat sans activité de développement se calculent de manière identique à la partie III.

*La rentabilité : un objectif prioritaire pour les coopératives appuyées par le PAPAC ?*
Les coopératives partenaires du Projet reçoivent un appui financier conséquent qui peut leur permettre de s'affranchir en partie de la logique de rentabilité inhérente à toute entreprise commerciale non subventionnée. Elles ont ainsi la possibilité de réaliser certaines opérations d'investissements, activités ou dépenses qui n'auraient pas été possibles en situation normale. Cependant, l'objectif principal du PAPAC étant d'accompagner ces coopératives vers leur autonomie financière, ces investissements, activités et dépenses doivent donc être réalisés dans cette même logique. De ce fait les subventions du projet aux coopératives sont inévitablement vouées à être dégressives. Une des finalités du plan d'affaire est d'ailleurs de pouvoir déterminer les "stratégies de sorties" qui permettront aux coopérative d'atteindre leur indépendance financière.

## 5. Plan de Trésorerie

### a. Définition

Il permet de calculer mois par mois le solde prévisionnel du compte de la structure et ainsi de prévoir les futures difficultés de trésorerie, de quantifier les besoins de trésorerie et ainsi de mieux les anticiper.
Il reprend la structure du compte de résultat cependant :

- On y détaille ici les sorties (dépenses) mensuellement et les entrées d'argent (recettes) prévisionnelles de la structure sur l'année N+1;
- On supprime la ligne de dotations aux amortissements qu'on remplace par les valeurs des investissements à réaliser sur l'année.

Un tel tableau estimatif pour les années futures permet donc de prévoir un besoin en financement et de l'organiser afin d'éviter les découverts et taxes associées.
Ainsi, les variations de trésorerie se révèlent être des bons indicateurs de la solvabilité de l'entreprise et des périodes auxquelles ses besoins en liquidités sont les plus importants.
Cet outil est d'autant plus nécessaire que les coopératives font toutes face à des phases de grandes nécessités de décaissements lors de l'achat de matières premières aux producteurs membres.

### b. Cas pratique

*Relatif à l'onglet 6 de l'Outil Excel*

Le tableau de plan de trésorerie se présente de la manière suivante :

| DESPEISAS/SAIDAS | | | | | | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| **Origem do finançamento** | **Designaçao** | **Preço unitar** | **total** | **Jan** | **Fev** | **Mar** | **Abril** | **Maio** | **Junio** | **Julho** | **Agosto** | **Septembro** | **Otubro** | **Novembro** | **Decembro** |
| | **Indemnizaçaoes eleitos e apoyo social** | | | | | | | | | | | | | | |
| | Indemnités des élus | | | | | | | | | | | | | | |

**Tableau 16: Modèle de plan de trésorerie (d'après auteurs)**

Les 7 premières colonnes sont identiques à celles du compte de résultat. Les 12 autres étant destinées à la ventilation mensuelle de la colonne « total ».

Les données du compte de résultat prévisionnel de l'année 2016 sont donc reprises dans cet onglet et intégrées dans les 6 premières colonnes. On suit ensuite la méthodologie suivante:

- Les charges sont ventilées par mois. Généralement en fonction du calendrier d'activité pour les charges fixes, et en fonction du calendrier de récolte/transformation/vente de la production pour les charges variables;
- Les opérations d'investissement sur l'année (déjà renseignées dans l'onglet amortissements) viennent intégrer ce plan de trésorerie. La ligne de dotations aux amortissement est donc supprimée;
- Les recettes sont ventilées elles-aussi par mois. On peut pour cela s'aider du tableau prévisionnel des ventes détaillées par mois (cf. onglet 1 "données de base"). Chacun des volumes de production mensuels sont donc multipliés par le prix de vente afin d'obtenir les recettes mensuelles;
- On calcule enfin la différence entre entrée et sorties mensuelles afin d'obtenir le solde de trésorerie.

## 6. Bilan prévisionnel

### a. Définition

Il est réalisé pour le dernier jour de l'année N+1 (31/12/N+1). Toutes les données qui intègrent le tableau de bilan doivent donc être des projections à cette date.
On renseigne le tableau de bilan prévisionnel de la manière suivante :
Pour les actifs :

- Actualiser la valeur des actifs immobilisés (ajouter la valeur des nouveaux terrains si de nouvelles acquisitions sont à prévoir sur l'année, réévaluer les valeurs résiduelles des édifices, mobiliers et matériel en prenant en compte le futur investissement sur N+1);
- Réaliser un prévisionnel des futurs stocks et consommables disponibles en fin d'année N+1, ainsi que des disponibilités de caisse et sur le compte en banque de la structure.

Pour le passif :

- Réévaluer les futurs apports en capital de l'entreprise;
- Déterminer les provisions pour risques pour 2016 s'il a été décidé d'en imputer;
- Estimer les dettes fournisseurs et adhérents de l'entreprise en fin d'année 2016 ainsi que les soldes des avances des partenaires.

### b. Cas Pratique

Par manque de visibilité sur certaines données nécessaires à l'élaboration du bilan prévisionnel et du fait de nombreuses incertitudes, le bilan prévisionnel de l'année 2016 n'a pu être réalisé à la date de la rédaction de ce document. Il est néanmoins possible d'esquisser un premier document en suivant la méthodologie exposée ci-dessus.
Le plus important à ce jour concernant les coopératives est de réaliser un bilan effectif tous les ans. Elles devront donc se centrer sur la réalisation du bilan 2016 réel en réalisant une clôture comptable (permettant de faire le bilan) et la mise en place d'inventaires (notamment sur les matières premières).

# V. Analyse et Stratégies de développement

## 1. Les Indicateurs clef pour l'analyse

*Dernier Onglet de l'outil Excel*

Chaque instrument réalisé pour le diagnostic économique et le plan financier est complété de différentes données. Ces données, mises bout à bout, permettent alors de dégager facilement de premiers résultats (par exemple, la somme des amortissements des investissements sur une année nous donne la dotation aux amortissements annuels ; la différence entre les recettes et les charges du compte de résultat nous donne le résultat d'exercice, etc.). Ces résultats, parce qu'ils permettent de faciliter l'analyse économique et financière primaire de la structure sont appelés "indicateurs primaires".
Il est aussi possible d'atteindre un autre niveau d'analyse en confrontant ces données et indicateurs. Il s'agit d'''indicateurs secondaires''. On décrira ici ceux qui semblent les plus pertinents pour mener à bien l'analyse économique de la structure, et ce pour chaque instrument (données de base, amortissements, copte de résultat, trésorerie et bilan). Aux coopératives d'utiliser ceux qui leur semblent les plus importants et d'en créer d'autres au besoin.
Certains de ces indicateurs sont regroupés dans l'onglet Analyse (dernier onglet de l'outil Excel). Cet onglet se présente comme un tableau de bord qui permet d'avoir une vision globale des outils d'analyse de la structure. Il est modifiable selon les besoins de la coopérative.

### a. Données des base

En confrontant certaines données de base les unes avec les autres, il est possible de faire ressortir certains indicateurs très parlants au sujet des axes de développement de la structure. En voici quelques-uns :

**Part du prix de vente reversée aux agriculteurs (par produit) :** c'est le ratio du prix d'achat d'un produit (au kg) au producteur sur son prix de vente (au kg). On a ainsi la formule suivante :

Part du prix de vente reversée aux agriculteurs (par produit) = Prix d'achat au producteur du produit (€/kg) / Prix de vente du produit (€/kg)

Cet indicateur nous indique ainsi la part d'argent (en %) qui est reversée au producteur pour un produit vendu. Plus il est élevé, plus cela indique que la coopérative arrive à redistribuer les recettes de ce produit au producteur.
Il est inversement possible de déterminer la part gardée par la coopérative avec la formule suivante :

Part du prix de vente gardée par la coopérative (par produit) = 1 — Part du prix de vente reversée aux agriculteurs

<u>Voici un exemple fictif :</u>

Pour la vente de poivre blanc à l'exportation, le prix d'achat aux producteurs est de 80 000 STD le kilo. Son prix d'exportation FOB réalisé par la coopérative est de 122 500 STD le kilo. La part du prix FOB reversée aux agriculteurs est donc de :

80 000 / 122 500 * 100 = 65 %.

65% du prix FOB est donc restitué aux agriculteurs. Inversement

1 - 0.65 = 35 %

Donc 35% du prix FOB est dédié au fonctionnement de la coopérative.

**Part des recettes reversée aux agriculteurs :** il se réalise de la même manière que pour l'indicateur précédent, sauf que l'on divise ici le total des charges d'achat de matière premières aux producteurs par les recettes totales de la coopérative, selon la formule suivante :

Part des recettes reversée aux agriculteurs= Total des charges d'achat de matière première / total des recettes de la coopérative

Plus ce ratio est élevé, plus la coopérative a tendance à redistribuer ses recettes aux producteurs.

Il est inversement possible de déterminer la part reversée à la coopérative par la formule suivante :

Part des recettes reversée à la coopérative= 1 — Part des recettes reversée aux agriculteurs

Voici un exemple fictif :

Le montant des charges d'achat de cacao d'une coopérative s'élève à 10 000 000 000 STD sur l'année. Son chiffre d'affaire de la même année (soit son total des recettes) quant à lui s'élève à 16 000 000 000 STD. La part des recettes réservée aux agriculteurs est donc de :

10 000 000 000 / 16 000 000 000 * 100 = 63 %

63% du chiffre d'affaire de la coopérative est restitué à ses adhérents. Inversement,

1 - 0.63 = 37%

Donc 37% du chiffre d'affaire reste au sein de la coopérative pour subvenir à ses besoins de fonctionnement et de développement.

**Déterminer les origines des recettes et donc leur importance :** il s'agit ici de déterminer les importances relatives des différentes voies de commercialisation des coopératives. Pour certaines, cet indicateur n'a pas lieu d'être car elles n'utilisent qu'une seule voie de commercialisation (uniquement export), pour d'autres il peut être intéressant de voir l'impact de chacune des voies sur le chiffre d'affaire. Dans le cas où la coopérative a deux voies de commercialisation (exportation et ventes locales) voici les ratios à calculer :

- Part des recettes d'exportation dans le chiffre d'affaire : elle correspond au rapport des recettes d'exportation sur les recettes annuelles totales (chiffre d'affaire). Plus il est important, plus cela indique que les exportations contribuent aux recettes de la structure.
- Part des ventes locales dans le chiffre d'affaire : il est réalisé de la même manière que l'indicateur au-dessus, en divisant cette fois-ci les recettes des ventes locales sur les recettes annuelles totales. Plus le ratio est important, plus cela indique que les ventes locales contribuent aux recettes de la structure.

Plus il y a de voies de commercialisation, plus il y a de ratio. La somme de ces ratios (pourcentage divisé par 100) doit être égale à 1.

Voici un exemple fictif :

Une coopérative de café a un chiffre d'affaire en 2015 de 500 000 000 STD. Ce chiffre d'affaire est composé de : 150 000 000 STD issus des ventes locales ; et 350 000 000 STD issus de l'exportation.

La part de l'exportation dans le chiffre d'affaire est de : 350 000 000 / 500 000 000 * 100 = 70%. Inversement la part des ventes locales dans le chiffre d'affaire est donc de 30%.

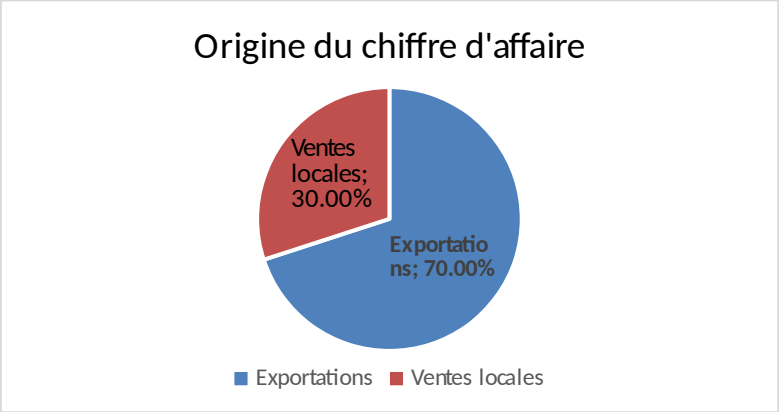



Figure 6 - Exemple de distribution ou origine du chiffre d'affaire d'une coopérative (d'apres auteurs)

Ainsi on voit ici que l'exportation représente une part importante des recettes de la coopérative. Il serait intéressant de comparer ce schéma avec les années précédentes afin de voir s'il y a eu une évolution des parts. Par ailleurs, il est important de faire la différence entre les parts des recettes calculées sur leur valeur et celles calculées sur leur volume. En effet, comme nous l'avons remarqué, les prix à l'exportation et en vente local ne sont pas similaires ! Certains représentent plus du double en vente locale.

**Graphique mensuel d'évolution des achats et ventes mensuelles :** Ce graphique est facilement réalisable en reprenant les données du tableau des achats et des ventes mensuelles. Il permet notamment d'analyser les pics d'achats aux producteurs (généralement correspondant aux pics de production) et les pics des ventes (qui peuvent correspondre à l'exportation ou à une activité importante de ventes locales).

Voici un exemple fictif :

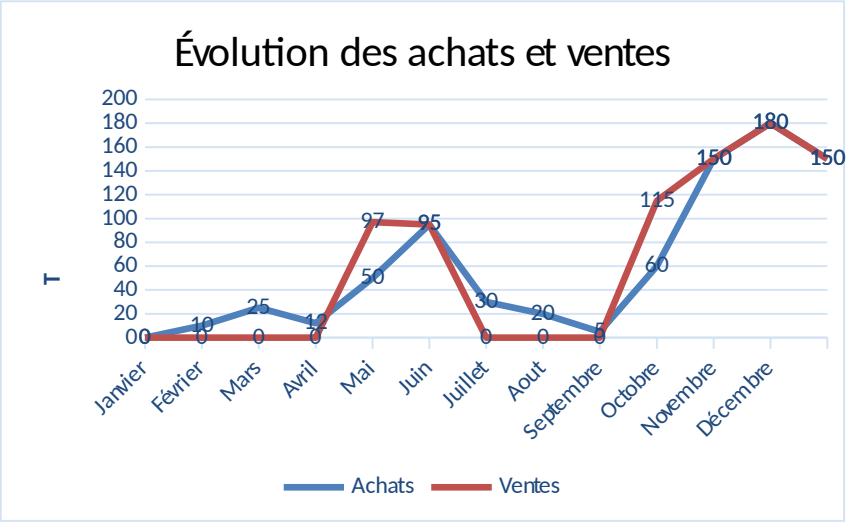



Figure 7 - Évolution des achats et des ventes d'une coopérative (d'après auteurs)

On peut voir qu'à certaines périodes, la coopérative réalise des achats mais ne vend pas. Cette situation peut être difficile à gérer du point de vue trésorier. Ainsi, sur base de ce graphique, on peut prévoir des futurs besoins de financement et leur période. Le graphique d'évolution de la trésorerie précisera le montant nécessaire.

## Amortissements

**Poids de la dotation aux amortissements :** Il consiste à comparer le montant annuel de la dotation aux amortissements par rapport à d'autres données comme :

- Les recettes : plus la dotation aux amortissements se rapproche du montant des recettes, plus le poids est dit important car plus la dotation va peser sur le résultat de l'exercice.
- L'ensemble des charges : plus le rapport de la dotation aux amortissements sur le total des autres charges est important, plus on dit qu'il prend du poids sur l'ensemble des charges, en d'autre termes, plus il contribuera aux charges de la structure.

**Ratio d'évolution des amortissements :** il consiste à analyser l'évolution de la dotation aux amortissements d'une année sur l'autre selon la formule suivante :

Ratio d'évolution des amortissements = Dotation aux amortissements N+1 / Dotation aux amortissements N

Si ce ratio est supérieur à 1, alors le montant de la dotation aux amortissements a augmenté par rapport à l'année précédente. Inversement s'il est inférieur à 1. Plus il est éloigné de 1 plus la variation a été grande.

Voici un exemple fictif reprenant les deux indicateurs :

Une coopérative de poivre a réalisé beaucoup d'investissements ces dernières années. Par conséquent sa dotation aux amortissements a elle aussi beaucoup augmenté. Elle cherche à savoir si ces investissements n'ont pas été trop importants pour la structure actuelle de la coopérative.

Sa dotation aux amortissements en 2014 était de : 980 000 000 STD

- Celle en 2015 de : 1 470 000 000 STD
- Son chiffre d'affaire en 2015 est de :3 000 000 000 STD
- Ses charges en 2016 s'élèvent à : 2 900 000 000 STD

Ainsi, le ratio d'évolution des amortissements est de :

1 470 000 000 / 980 000 000 =1.5

Comme prévu la dotation aux amortissements a donc beaucoup augmenté.
Considérons maintenant le poids des amortissements (et donc des investissements) en 2015 dans le chiffre d'affaire de la coopérative :

1 470 000 000 / 3 000 000 000 = 0.49.

Soit 49% des charges de la coopérative sont liées aux amortissements. C'est une trop grande proportion.
Enfin, comparons cette dotation avec les charges de 2015 :

1 470 000 000 / 2 700 000 000 = 0.55.

Ce que 55% des charges sont des amortissements. C'est encore trop. On considère en général que la plus grande part de charge revient aux salaires.

### Compte de Résultat

A partir du recensement de toutes les charges et les recettes ainsi que du résultat de la coopérative sur l'année, de nombreux indicateurs d'analyse peuvent être déterminés. Nous en présentons les principaux

**Rapports de charges :** Ce sont l'ensemble des rapports qui peuvent être faits entre un type de charge particulier et la somme de toutes les charges.

Rapport de charge C= Montant de la charge C / Somme des charges.

Plus ce rapport est important, plus la charge C a un poids important sur le reste des charges. Afin d'avoir une vision plus parlante de ces rapports, il est possible de faire un graphique en secteur présentant la part de chaque type de charge sur le total des charges.

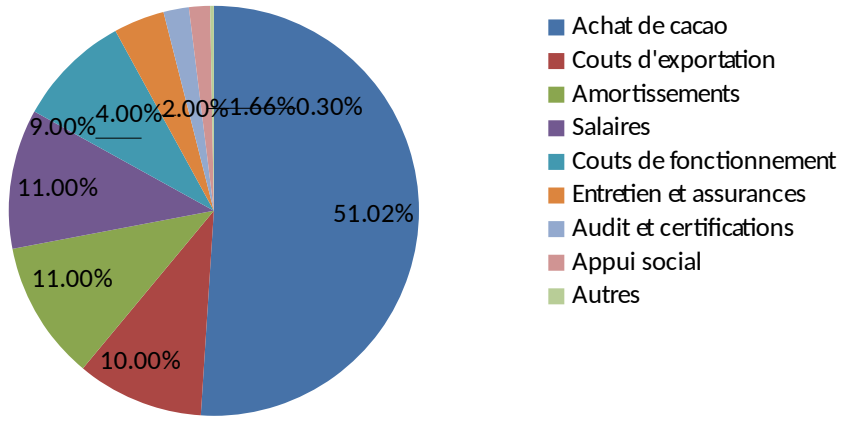



Figure 8 - Exemple de répartition des charges d'une coopérative (d'après auteurs)

**Coût de revient et prix de vente :** Le coût de revient correspond au coût nécessaire à la coopérative pour produire un kilo de production. Il se calcule selon la formule suivante :

Coût de revient = Total des charges / Volume de production

Le prix de vente est le prix unitaire (au kg) de vente de la production.

Prix de vente= Total des recettes / Volume de production

La différence entre prix de vente et coût de revient nous donne :

- Si la différence est positive= le bénéfice par kg de production vendue
- Si la différence est négative= les pertes par kg de production vendue

Un graphique présentant l'évolution du prix de vente par rapport au coût de revient en fonction des années peut être réalisé.

Voici un exemple :

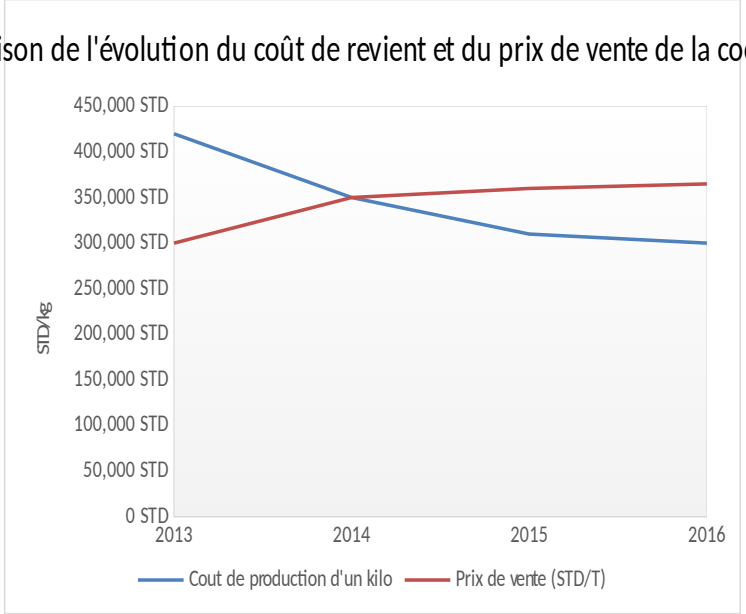



**Figure 9 - Exemple de comparaison de l'évolution du coût de revient et du prix de vente d'une coopérative (d'après auteurs)**

**Besoin en financement :**
Les coopératives étant actuellement toutes déficitaires, on peut obtenir facilement le besoin de financement sur l'année en déterminant le financement nécessaire à la coopérative pour atteindre l'équilibre financier (résultat nul).

**Le seuil de rentabilité :**
Il correspond au chiffre d'affaire qu'il aurait fallu atteindre pour obtenir un résultat nul (l'équilibre financier). En divisant dans un second temps ce chiffre d'affaire par le prix de vente, on obtient le volume de production qui aurait été nécessaire pour atteindre l'équilibre.
La méthode la plus usitée pour le déterminer est la suivante :

- On détermine le Chiffre d'Affaires (CA), le montant des Charges Variables (CV), le montant des Charges Fixes (CF)
- On calcule la Marge sur Coûts Variables (MCV) : MCV = CA-CV
- On calcule le Taux de Marge sur Coûts Variables (TMCV) : TMCV = MCV/CA
- Enfin on calcule le Seuil de Rentabilité (SR) :

SR = CF / TMCV

La détermination du SR sert ainsi à définir certaines orientations en termes de production (quelle production la coopérative aurait-elle du réaliser pour atteindre au moins l'équilibre financier ?) et de dépenses (quelles charges auraient dû être réduites et dans quelles proportions ?). Cette réflexion est notamment très importante pour déterminer des objectifs chiffrés de production et donc réorienter la stratégique de la coopérative sur les années suivantes.

Voici un exemple fictif de calcul de seuil de rentabilité :

Données d'une coopérative de café en 2015 :
CA : 15 000 000 000 STD ;
CV : 9 000 000 000 ;
CF : 4 000 000 000 STD;
On a alors la MCV :

15 000 000 000 - 9 000 000 000 = 6 000 000 000 STD

Et le TMCV :

6 000 000 000 / 15 000 000 000 = 0.4

Enfin le seuil de rentabilité :

4 000 000 000 / 0.4 = 10 000 000 000 STD

Le chiffre d'affaire de la coopérative étant supérieur au seuil de rentabilité, la coopérative est déjà rentable. Essayons maintenant de savoir à quelle quantité de production vendue correspond ce seuil de rentabilité. En d'autres termes : à partir de quelle quantité de production vendue la coopérative est-elle viable ?
Si le prix de vente de la coopérative est de 50 000 STD le kilo, alors :

10 000 000 000 / 50 000 = 200T

La coopérative doit donc produire un minimum de 200T pour être viable (quantité qu'elle a déjà atteint).

- *Remarques concernant les coopératives*

La détermination de cet indicateur n'est pas réalisable dans des cas où la marge sur coût variable est négative (c'est-à-dire si les charges variables sont supérieures au chiffre d'affaire). C'est le cas de coopératives.
Une autre manière de calculer le seuil de rentabilité est donc de faire varier les hypothèses de production dans l'onglet données de base afin d'atteindre l'équilibre financier (résultat nul). Cette production multipliée par le prix de vente unitaire nous donne le Seuil de rentabilité.

### Trésorerie

**Graphique d'évolution de la trésorerie sur l'année** : on indique dans un graphique l'évolution mensuelle de trésorerie en présentant :

- L'évolution des entrées mensuelles;
- L'évolution des sorties mensuelles;
- L'évolution du solde (entrées - sorties) mensuelles.

A noter que l'analyse de l'évolution des sorties prévisionnelles de trésorerie permet d'estimer les besoins bruts en trésorerie par mois. Sachant que la tranche maximale pouvant être mise à disposition des coopératives par le Projet est de 80 000 € (cf. modalités du contrat d'objectifs), si les sorties sont supérieures à ce montant, cela indique qu'un apport supplémentaire pourra s'avérer nécessaire si la coopérative ne dispose pas des fonds propres pour y pallier.

Voici un exemple fictif de ce que pourrait être ce graphique pour une coopérative :

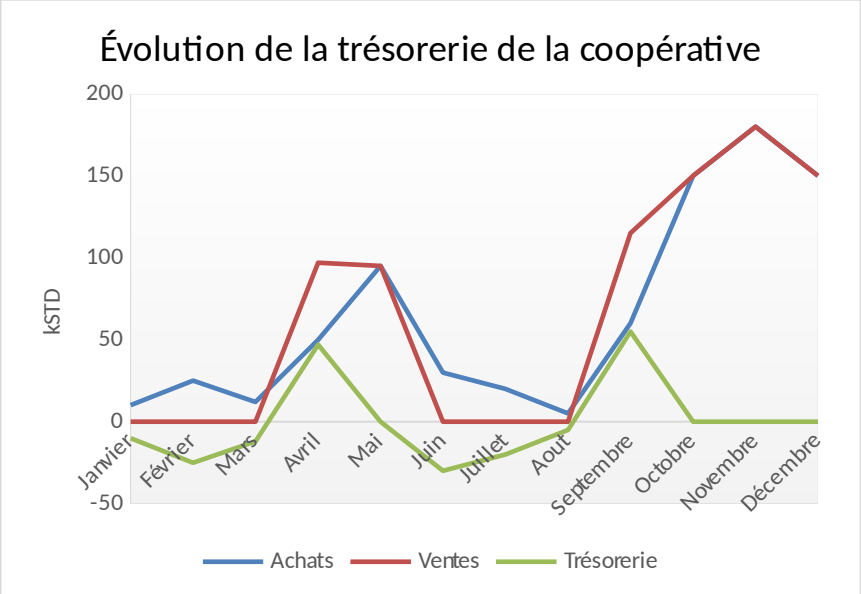



Figure 10 - Exemple d'évolution de la trésorerie d'une coopérative (d'après auteurs)

On voit ici que la coopérative va avoir des besoins en financement durant les périodes de janvier/février/mars ainsi que juin et juillet. Ce besoin, quand il est prévu, peut être anticipé par des mécanismes d'avances par les acheteurs ou par le soutien financier du PAPAC.

## Bilan

C'est sur la base d'un bilan finalisé que l'on peut savoir si la coopérative est solvable. L'analyse du bilan permet tout d'abord de déterminer deux indicateurs clés : le FR (fonds de roulement) et le BFR (Besoin en fonds de roulement).

**Le BFR :** Il résulte de la comparaison entre les actifs à court terme et les passifs à court terme. Cet indicateur financier traduit en termes chiffrés l'impact du décalage dans le temps existant entre les flux de trésorerie entrant (encaissements) et les flux de trésorerie sortant (décaissement).
Ainsi on obtient la formule suivante :

BFR = actif *circulants* (stocks + créances) — passif *circulant* (dettes fournisseurs + dettes fiscales + dettes sociales + autres dettes non financières)

Lorsque le BFR est positif, les ressources à court terme (passif circulant) ne permettent pas de couvrir les emplois à court terme (actifs circulants). La coopérative va devoir faire financer ses besoins à court terme, soit à l'aide de son excédent de ressources à long terme (fonds de roulement), soit à l'aide de ressources financières complémentaires à court terme (comme des découverts bancaires). Lorsque le BFR est négatif, la coopérative n'a pas de besoin d'exploitation à financer. En effet, le passif à court terme excède les besoins de financement de son actif circulant.
Dans la plupart des cas, le BFR doit être financé (BFR négatif). En général, il l'est par le Fonds de Roulement.
**Le FR :** C'est l'excédent de capitaux permanents (capitaux propres) par rapport aux actifs durables (actifs immobilisés). Il représente une ressource mise à la disposition de la coopérative par ses partenaires ou créée par elle-même grâce à son activité, et destinée à financer les investissements et le besoin en fonds de roulement. A défaut, la coopérative subira des problèmes de trésorerie.

Fonds de roulement (FR) = capitaux *durables* – emplois *durables*

Le fonds de roulement doit être supérieur au besoin (en fonds de roulement) afin de permettre à l'entreprise de supporter l'ensemble de ses charges jour après jour.
Ces deux indicateurs sont calculés automatiquement (dans l'outil Excel) après remplissage du bilan.

Voici un exemple de bilan sur lequel nous pouvons calculer le besoin en fonds de roulement ainsi que le fonds de roulement :

**Balanco do 31/12/2015**

*Que apertence a cooperative nesta data ?* — *Como foi financiado ?*

| ATIVOS | Montante (€) | PASSIVOS | Montante (€) |
|---|---|---|---|
| Imobilizado (1) | | Capitais proprios (3) | |
| Terrenos | 120 000 000 STD | Capital | 350 000 000 STD |
| | | Resultado do periodo anterior | 0 STD |
| Edificios | 669 502 000 STD | Resultado de exercicio | 0 STD |
| Mobiliario | 50 000 000 STD | Subsidios para Investimentos/PAPAFPA | 2 800 000 000 STD |
| | | Subsidios para Investimentos/PAPAC | 0 STD |
| | | Subsidios para Investimentos/Estado | 1 200 000 000 STD |
| Material *(para producao, transporte, escritorio)* | 3 469 995 000 STD | **Total capitais proprios** | 4 350 000 000 STD |
| Imobilizacoes financieras *(nao é obrigatorio)* | 0 STD | Provisoes para riscos e encargos (4) | |
| **Total ativo imobilizado** | *4 309 497 000 STD* | **Total provisoes** | 0 STD |
| Circulante (2) | | Dividas (5) | |
| Estoque de matérias-primas | 50 000 000 STD | Saldo avanço PAPAC | 20 000 000 STD |
| Estoque de fornecimentos | 400 000 000 STD | Dividas agricultores | 700 000 000 STD |
| Devedores diversos | 100 267 000 STD | Dividas fornecedores | 80 000 000 STD |

| | | | |
|---|---|---|---|
| Disponibilidade *(no banco, tesouraria na data)* | 90 236 000 STD | | |
| **Total activo circulante** | *640 503 000 STD* | **Total dividas** | 800 000 000 STD |
| **TOTAL (1)+(2)** | **4 950 000 000** | **TOTAL (3)+(4)+(5)** | **4 950 000 000 STD** |

**Tableau 17: Exemple de Bilan au 31/12/2015 (d'après auteurs)**

Ici le besoin en fonds de roulement correspond à :

BFR = actif *circulants* (450 000 000 + 100 267 000) — passif *circulant* (780 000 000 + 0 + 0 + 20 000 000) = - 229 753 000 STD.

Le besoin en fonds de roulement est donc négatif, et la coopérative doit le financer.

A-t-elle assez pour le financer ?

Calculons donc le fonds de roulement :

FR = capitaux *durables* (4 350 000 000 + 0) – emplois *durables* (4 309 497 000) = 40 503 000 STD

Le FR est inférieur au BFR. Cela signifie donc que la coopérative n'a pas assez d'argent pour supporter seule son fonctionnement.

## 2. Pistes de réflexion pour élaborer ses stratégies de développement

A partir du diagnostic économique et du plan financier finalisé, et une fois que les indicateurs d'analyse sont obtenus, une remise à plat de la réflexion stratégique peut être initiée par les coopératives. Il ne faut pas hésiter à modifier les paramètres des différents instruments, notamment les données de base, afin de faire varier les indicateurs et d'obtenir ainsi des objectifs chiffrés qui vont pouvoir se traduire en plans d'action et stratégies à mettre en place pour les atteindre. Nous pouvons mettre en avant 3 objectifs globaux (rentabilité, viabilité et perspectives de développement) qui permettent de guider la réflexion à l'élaboration des stratégies de développement et d'autonomisation des coopératives :

### a. Données de base

Rentabilité :

- Quels sont les objectifs de production pour atteindre l'équilibre financier (à confronter avec le seuil de rentabilité) ?
- Quel prix minimum de vente doit-on négocier pour assurer la rentabilité de la coopérative ?

Viabilité :

- Quelles évolutions du prix de vente et des volumes de production doivent être appliqués dans les années à venir pour faire évoluer positivement le résultat d'exercice ?
- Quel prix d'achat pourra-t-on à terme proposer aux agriculteurs afin de maximiser leurs recettes sans que la coopérative soit déficitaire (à confronter avec l'impact de l'évolution du prix d'achat au producteurs sur le Résultat d'exercice) ?

Perspectives de développement :

- Quelle production la coopérative sera-elle réellement capable d'atteindre dans les années à venir ? Par quels moyens ?
- Quels sont les productions à développer pour impacter positivement sur les prix de vente ?

### b. Investissements

Rentabilité :

- Quels sont les possibilités d'investissement sur l'année N+1 (à confronter avec le Fonds de Roulement) ?
- La coopérative aura-t-elle les liquidités suffisantes sur l'année pour financer ces opérations d'investissement (à confronter avec le plan de trésorerie) ?
- Quels sont les achats prioritaires de la coopérative pour mener à bien ses activités ?

Viabilité :

- Quel seront les impacts des futures opérations d'investissement sur les recettes (et donc sur les ventes) ? Le retour sur investissement sera-t-il positif à terme ? En d'autres termes, ces investissements vont-ils participer à l'atteinte de l'autonomisation de la coopérative ?
- Quelle part la dotation aux amortissements peut-elle prendre sur les recettes sur les années futures (à confronter avec le poids de la dotation aux amortissements) ?

Perspective de développement :

- Quels types d'investissement doivent être réalisés sur les années futures afin d'accompagner le développement de la coopérative ?

Compte de résultat

Rentabilité :

- Si l'entreprise n'est pas rentable, y a-t-il possibilité de réduire les charges fixes ?
- Comment optimiser ses charges variables ?
- Quelles sont les activités qui doivent être priorisées et celles qui doivent être réduites (à confronter avec l'ensemble des charges, le résultat net et le Seuil de Rentabilité) afin d'obtenir un résultat d'exercice positif (ou tout du moins nul ?)

Viabilité :

- Quelles sont les activités qui doivent être priorisées et celles qui doivent être réduites (à confronter avec l'ensemble des charges, le résultat net et le Seuil de Rentabilité) afin d'assurer une évolution croissante du résultat d'exercice (à confronter avec l'évolution du rapport de dépendance financière) ?
- Comment réduire progressivement la part des appuis financiers extérieurs sans compromettre la rentabilité et la viabilité de la coopérative ?

Perspectives de développement :

- Si la rentabilité financière de la coopérative est assurée, comment répartir au mieux les bénéfices dégagés afin d'assurer la croissance de la coopérative ? Quelles activités peuvent être mises en œuvre ? Quels investissements devront alors être réalisés ?

### c. Trésorerie

Rentabilité :

- Quels sont les besoins en trésorerie ?
- Quels sont les mois/périodes où les besoins sont les plus conséquents ?
- Comment pallier le risque de manque de liquidité à ces périodes ?
- Quelles stratégies de financement mettre en place en cas de manque de trésorerie ? Quel impact cela aurait-il sur la rentabilité ?

Viabilité :

- Comment améliorer le plan de trésorerie sur les années futures en gardant la coopérative solvable ?
- Comment anticiper les futurs besoins en trésorerie ?

Perspectives de développement :

- Comment optimiser l'utilisation du solde de trésorerie ?

### d. Bilan

Rentabilité :

- Quel est le Besoin en Fonds de Roulement ? Quelle stratégie mettre en place pour un BFR minimal ? Le Fonds de Roulement est-il suffisant pour pallier les besoins ?

Viabilité :

- Quelle est l'évolution du patrimoine de la structure à travers les années ? L'entité a-t-elle capitalisé ?
- Quelle est l'évolution du BFR et FR au fil des années ? La structure a-t-elle réussi à dégager plus de fonds pour son fonctionnement ?

Perspectives de développement :
En augmentant son capital, la coopérative va-t-elle avoir accès à de nouveaux financements ? Ou de nouvelles opportunités de développement ?

## Conclusion

En conclusion, ce document a permis de montrer les différentes parties d'un plan d'affaire, leur intérêt et la méthode pour les remplir, les comprendre et les analyser. Il n'y a pas de structure obligatoire pour un plan d'affaire. Le plan soumis ici est à titre d'exemple, il permet de donner un **cadre de réflexion** aux coopératives. L'ensemble de ses parties nous conduit à se poser les questions clefs relatives à une **entité économique professionnelle** : La structure actuelle est-elle rentable ? Ce modèle économique est-il viable à moyen et long terme ? Ses choix stratégiques sont-ils les plus pertinents ?

Le modèle de plan d'affaire simplifié proposé dans cet outil de référence est constitué de plusieurs éléments :

- Une présentation de la structure
- Une étude de marché
- Un diagnostic économique
- Un plan financier

Chaque partie du PdA est intimement liée et sa rédaction doit se faire de manière **systémique** (*"approche scientifique qui aborde tout problème comme un ensemble d'éléments en relations mutuelles"[ CITATION Lar16 \l 2057 ]*). Mis bout à bout, elles doivent permettre au lecteur de s'imprégner de la logique du projet qui y est détaillé : la structure est organisée d'une certaine manière (partie I) et sa stratégie va devoir s'articuler autour d'un certain marché (partie II). A ce jour elle a pu réaliser les résultats suivants (partie III) et devra atteindre (à N+1, N+2, N+3) les objectifs suivants (partie IV). En analysant l'ensemble de ces données, elle a pu mettre en évidence les conclusions suivantes (partie V). Les conclusions qui sont formulées en fin de PdA pourront conduire à reformuler ou étayer la stratégie de de rentabilisation, de viabilisation et de développement de la coopérative, et ainsi réalimenter les parties précédentes du document afin d'orienter et d'optimiser de manière continue les stratégies des coopératives.

Dans le cadre de l'exercice réalisé auprès des coopératives, celui-ci a permis, sur des données réelles et sur des projections, de définir la situation actuelle des entités et leurs stratégies de développement qui y sont liées. Ces stratégies doivent continuellement s'axer dans une optique de désengagement palliatif des appuis financier des partenaires afin d'atteindre à terme une **autonomie** complète de la structure. Le suivi du calendrier d'apprentissage des PdAs par les coopératives doit être poursuivi afin d'atteindre l'entière autonomie des organisations paysannes que ce soit financièrement ainsi qu'en terme de planification stratégique, sur base, entre autres, des PdAs.

Au-delà des résultats de cet exercice, il parait important de souligner que ce processus est partie intégrante de la réflexion du FIDA et du programme PAPAC autour des **relations entre secteur public et secteur privé**, notamment comment ce premier peut-il appuyer le développement du second. Aujourd'hui l'approche de développement par le secteur privé est de plus en plus mise en avant, générant de nombreux questionnements : Comment appuyer de manière transparente des entreprises dans un contexte de concurrence ? Comment appuyer des entreprises aux stratégies propres et orientées rentabilité ? Comment valoriser une approche de développement social au sein d'entités économiques ? Comment le mettre en œuvre ?

# Bibliographie

**Pour aller plus loin… en français et en portugais:**

Étude de marché

ABIC. (2010). *Tendencias de consumo de café.* ABIC.
BCEAO. (2014). *Etude monographique sur la filiere cacao dans l'UEMOA.* BCEAO.

Diagnostic économique

pmelink.pt. (2016). *Como fazer um plano de investimento e financiamento*. Consulté le 05 16, 2016, sur pmelink.pt: http://www.pmelink.pt/article/pmelink_public/EC/0,1655,1005_43701-3_41098--View_429,00.html
SARL INFOS. (2016). *Etats financiers*. Consulté le 05 16, 2016, sur Formation logiciel comptablité: http://www.formation-logiciel-comptabilite.fr/-Etats-financiers-Bilan-Compte-

Plan financier

Canton de Geneve. (2014). *Business plan : Vous voulez créer une entreprise; comment préparer votre business plan ?* Geneve.
Compta Facile. (2016). *Business Plan*. Consulté le 05 16, 2016, sur Compta-Facile: http://www.compta-facile.com/comptabilite/business-plan/
Pereira, F. (2011). *Estudios Economico-Financieros.*

Analyse de plan d'affaire

Compta Facile. (2016). *Analyse financiere*. Consulté le 05 16, 2016, sur Compta-Facile: http://www.compta-facile.com/comptabilite/analyse-financiere/
UED Curso de Empreendedorismo Online. (n.d.). *Gestao financeira.*

Autres sources utilisées dans ce document

Corriveau et al. (2012). *Guide pratique pour étudier la faisabilité de projets.* Québec: Presses de l'Université de Québec.
Euromonitor. (2016). *Euromonitor*. Consulté le 05 12, 2016, sur http://www.euromonitor.com/italy
FAO. (2016). *FAOSTATS*. Consulté le 05 12, 2016, sur http://faostat3.fao.org/home/E
Larousse. (2016). *Définition Systémique*. Consulté le 05 16, 2016, sur Larousse: http://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/syst%C3%A9mique/76265

# Appendice 11 : Etat d'avancement des Micro-projets « GEF »

| Nom | Partenaire d'exécution | Zone | Lieu | Financement GEF (USD) | Montant décaissé (USD) - 18/04/2016 | % décaissé | Contrepartie (USD) | DNO | Etat d'avancement | Estimation du % d'exécution physique | % d'avancement envisagé à l'achèvement |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Développement durable de cultures de cacao dans la zone tampon (District de Lembá) | CECAB | Zone 1 | Santa Catarina (8 communautés) | 125 115 | 125 115,00 | 100% | En nature (CECAB et KAOKA) et 10% bénéficiaires | 2014 | 5 000 plans de cacao par communauté (40 000 plants) pour densification des plantations<br>Avenant au contrat pour prolongation des activités en 2016<br>400 plantes d'ombrage plantées et 400 en pépinière prêtes à être plantées (soit un total de 6 400 plantes d'ombrage toute communauté confondue, sur 968 ha)<br>Avenant au contrat pour prolongation des activités en 2016. | 99% | 100% |
| Développement de la culture de Robusta dans la communauté de Santa Catarina | CECAFEB | Zone 1 | Six communautés: Santa Catarina; Brigoma; Sao Juan; Lembà; Paga fogo; Dona Amelia | 23 000 | | 0% | - | 06 août 2015 | Association mise en place et encore à formaliser. Difficultés de mise à disposition des fonds (la CECAFEB ne parvient pas à préparer les justificatifs requis). | 5% | 20% |
| **Microprojets au profit des communautés de la CECAFEB** | CECAFEB | Zone 2 | **TOTAL DU CONTRAT** | **180 803** | **92 787,99** | **51%** | Contrepartie attendue de 550 000 STD par bénéficiaire (parfois en nature) | 02 février 2015 | Deux porcheries construites; 22 porcs (44 au total) seront livrés à la communauté d'ici deux semaines. | 50% | 95% |
| Elevage de porcs | | | Novo Destino | 35 063 | 27 184 | 78% | | | Deux porcheries construites; 22 porcs (44 au total) seront livrés à la communauté d'ici deux semaines. | 50% | 95% |
| Elevage de porcs | | | Bemposta | 26 490 | 20 443 | 77% | | | Une porcherie construite; 11 porcs en place; aliment fourni pour 5 à 6 mois (activités démarrées il y a 6 mois). | 100% | 100% |
| Elevage de porcs | | | San Carlos | 15 207 | 15 886 | 104% | | | Une porcherie construite et 11 porcs en place; aliment fourni en continu. | 100% | 100% |
| Elevage de canards | | | San Nicolau | 16 806 | 5 973 | 36% | | | Bâtiment d'élevage terminé, 100 canards doivent être livrés. | 50% | 100% |
| Cultures alimentaires & arbres fruitiers | | | San Jose | 31 308 | 23 300 | 74% | | | Travaux terminés; matériel et équipement doivent être livrés; semences non acquises. | 30% | 80% |

| | | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Cultures alimentaires & apiculture | | | Monte Café | 26 437 | | 0% | | | Non démarré. | 5% | 10-80% |
| Elevage de porcs et poules | | | Aldeia | 18 920 | | 0% | | | Non démarré (prévu: 200 poules au profit de deux familles; 18 porcs au profit de 3 familles; pas de bâtiments). | 5% | 10-80% |
| Elevage de porcs | | | Mongo | 10 568 | | 0% | | | Non démarré / appel d'offre (prévu: une porcherie et 6 porcs). | 5% | 10-80% |
| Transformation des sous-produits du cacao dans la filière cacao de la communauté de Claudino Faro | CECAQ-11 | Zone 3 | Claudino Faro | 24 675 | 12 337 | 50% | 2 157 (en nature) | 16 février 2015 | Petite unité de transformation en place et équipée, personnel formé et tests marketing effectués. Entrée en production et identification du partenaire commercial restent à faire. Achat de bocaux et ajout d'un local sanitaire prévus pour mai. | 50% | 80% |
| Développement de la culture de Robusta dans la communauté de Colonia Açoriana | CECAFEB | Zone 3 et 4 | Colonia Açoreana (10 communautés) | 99 085 | 49 522 | 50% | N/R | 04 février 2015 | Travaux finalisés et matériel mis à disposition. Formation continue se poursuit ainsi que pépinières (réalisées en partie avec finalisation des plantations pour septembre). Avant mai: poursuite des formations, opération de plantation et mise à disposition des outils. | 70% | 80% |
| Transformation alimentaire : production de farine de manioc | Contrat avec la communauté | Zone 4 | Porta Alegre | 19 495 | | 0% | 2 905 | 01 mars 2016 | Préidentification de matériel inadéquat (moulin pour farine de maïs). Les besoins exprimés par l'association sont l'amélioration du processus de production de farine de manioc, avec identification d'un modèle de broyeuse chez un voisin. | 5% | 80% |
| Elevage de porcs | Contrat avec la communauté | Zone 4 | Ribeira Peixe | 30 000 | 26 719 | 89% | Travaux et aliment | 04 avril 2015 | Porcherie et 15 porcs livrés le 27 octobre 2015. Constat de défauts dans les travaux (oubli des mangeoires et baignoires; dégradation des installations après seulement 6 mois). Améliorations prévues dans le mois restant; livraison | 90% | 90% |

| | | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | | | | | | | d'aliment se poursuit après 6 mois, avec prévision de constitution d'un stock pour l'après projet. | | |
| Elevage de poules pondeuses | Contrat avec la communauté | Zone 4 | Dona Augusta | 21 500 | 18 420 | 86% | Travaux et aliment | 11 février 2015 | Livraison de 120 poules pondeuses et 120 poules de basse-cour. 400 poussins non livrés car morts en capitale. Difficultés de commercialisation et d'accès aux intrants. Livraison de 500 poussins additionnels prévue. | 50% | 50-100% |
| Reboisement | Contrat avec la communauté | Zone 4 | Santa Josefina | 20 400 | 10 711 | 53% | 10 875 (en nature) | 13 mars 2015 | Travail de défrichage et préparation de pépinières avec espèces d'ombrage et espèces à valeur commerciale (arbres fruitiers, pharmacopée). Plantation en cours, prévue sur 20 ha | 20% | 20-80% |
| Apiculture | Contrat avec la communauté | Zone 5 | Terreiro Velho (Principe) | 51 602 | | 0% | N/R | 22 janvier 2016 | Association en place et apiculteurs formés aux techniques d'apiculture durables. Commande de matériel en cours, travaux de réhabilitation pour création d'un centre de transformation à réaliser, ruches en cours de production à Sao Tomé. Parcelle de démonstration prévue. | 10% | 40-80% |
| Elevage de poules pondeuses | Contrat avec la communauté | Zone 5 | Porto Real | 34 000 | 25 878 | 76% | 3 000 (en nature) | 24 juillet 2015 | 200 poules livrées en poulailler avec materiel, association en place mais peu expérimentée. Prévision de livraison d'aliment pour 6 mois. 800 poules supplémentaires doivent être livrées. | 30% | 30-100% |
| Production de pépinières (ombrage, fruits, etc.) | Contrat avec la communauté | Zone 2 | Abade | N/R | N/R | #VALEUR! | | - | Projet non réalisé (oubli de transmission de la DNO au FIDA) | N/R | N/R |

| | | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Cultures alimentaires (compost et production de bananes, etc.) | Contrat avec la communauté | Zone 1 | Moropeixe | 19 090 | 321 | 2% | 1 000 | 22 novembre 2015 | Acquisition des semences; formation sur le compostage prévue. | 5% | N/R |
| Reboisement (pépinières: espèces d'ombrage, à valeur commerciale (charbon), etc.; prévu ) | Contrat avec Direction Forestiere | Zone 1 | Praia das conchas | 33 292 | 9 582 | 29% | Environ 20 % en nature (travaux de préparation des parcelles, etc.) | 9 juillet 2015 | Contrat prévu pour production d'espèces forestières; aucune information additionnelle. | 20% | N/R |
| Cultures alimentaires (compost et production de bananes, etc.) | Contrat avec la communauté | Zone 2 | Agua das bellas | 20 000 | 5 837 | 29% | 1 000 | 19 novembre 2015 | Formation sur le compostage et acquisition et production de compost végétal. | 20% | N/R |
| Cultures alimentaires (compost et production de bananes, etc.) | Contrat avec la communauté | Zone 1 | Monte Carmo | 19 292 | | 0% | 2 200 (en nature: travaux de préparation des parcelles et pépinières) | 11 mars 2016 | Prévu: formation sur le compostage et les pépinières, fourniture et production de compost. | 2% | N/R |
| Cultures alimentaires (compost et production de bananes, etc.) | Contrat avec la communauté | Zone 2 | Bom successo/Terra Batata | 21 090 | | 0% | 920 (en nature: travaux de préparation des parcelles et pépinières) | 22 novembre 2015 | Prévu: formation sur le compostage et les pépinières, fourniture et production de compost, et fourniture de semences. | 2% | N/R |
| Cultures alimentaires (compost et production de bananes, etc.) | Contrat avec la communauté | Zone 2 | Santa Adelaide | 18 092 | | 0% | 1 000 (en nature: travaux de préparation des parcelles et pépinières) | 31 mars 2016 | Prévu: formation sur le compostage et les pépinières, fourniture et production de compost. | 2% | N/R |
| Cultures alimentaires (compost et production de bananes, etc.) | Contrat avec la communauté | Zone 2 | Saudade | 21 030 | | 0% | 2 600 (en nature: préparation des parcelles et entretien de la machine de transformation de maïs) | 01 mars 2016 | Prévu: fourniture de matériel végétal/semences, et matériel de protection. | 2% | N/R |
| Réhabilitation du | PTRS | Zone 2 | Bom successo | 22 000 | | 0% | - | 22 | Travaux terminés… | 100% | 100% |

| | | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| jardin botanique | | | | | | | | novembre 2015 | | | |
| Etablissement d'un centre touristique | Contrat communauté et prestataire | Zone 2 | Nova Moca | 48 000 | | 0% | Environ 10% en nature (contribution à la réhabilitation) | 15 février 2016 | Centre touristique établi dans un bâtiment à réhabiliter: les travaux sont en cours (livraison prévuee pour fin mai). Association communautaire créée, formation sur l'artisanat et livraison de meubles prévues | 10% | 50-100% |
| | | | TOTAL | **851 563** | **377 233** | **44%** | | | | | |

# Appendice 12 : Chronogramme d'achèvement du financement GEF