

## Rapport de fin de projet

Intitulé du projet: **Appui aux coopératives de manioc d'Afrique centrale (Manioc21)**

Partenaires : **Plateforme des Organisations Paysannes d'Afrique Centrale (PROPAC) et Institut International pour l'Agriculture Tropicale (IITA)**



Date: 28/07/2020

This project completion report (project number 1-1-28-101-8) was prepared by **Vincent Fautrel and Aichetou Ba**.

From 1983 to 2020, the Technical Centre for Agricultural and Rural Cooperation (CTA) was an international institution of the Organisation of African, Caribbean and Pacific States (OACPS) and the European Union (EU). Its mission was to advance food and nutritional security, increase prosperity and encourage sound natural resource management in African, Caribbean and Pacific countries. In its project portfolio (2016-2020) of 73 projects, CTA focused on digitalisation, youth entrepreneurship, and climate resilience as its priority intervention areas.

CTA came to the end of its mandate as the Cotonou Agreement between the EU and the ACP countries, the legal and financial framework within which CTA functioned, ended on 31 December 2020. As part of CTA's orderly closure, all major projects created project completion reports which are now being made available to the wider public to share lessons learned. These reports specify sections on results, financial information, lessons learned and references.

CTA complies with the European data protection legislation, in particular Regulation 2016/679 on the protection of natural persons with regard to the processing of personal data and on the free movement of such data ('GDPR').

When personal data have been processed in the context of the project in which CTA and project partner are involved, CTA can request from project partner to

- a) permanently delete the personal data, or
- b) undertake the Data Controller role by signing the Data Controller Role Transfer letter issued by CTA as an Annex to Project Completion Report.

This means that the processing of personal data that project partner eventually continues to perform after the project closure date are under sole responsibility of the project partner, as sole controller.

The project partner as the new Data Controller shall have the responsibility to comply with the applicable legislation on the protection of personal data, which it is for project partner to verify, and the obligations such applicable law imposes on the Controller.

CTA will no longer bear any responsibility for the processing operations, not towards the data subjects, nor towards the data protection authority.

---

This work has been made possible with the financial assistance of the European Union. However, the contents remain the sole responsibility of its author(s) and can under no circumstances be regarded as reflecting the position of CTA, its co-publisher or the European Union, nor of any country or member State. The user should make his/her own evaluation as to the appropriateness of any statement, argument, experimental technique or method described in the work.

This work is the sole intellectual property of CTA and its co-publishers and cannot be commercially exploited. CTA encourages its dissemination for private study, research, teaching and non-commercial purposes, provided that appropriate acknowledgement is made:

- of CTA's copyright and EU financing, by including the name of the author, the title of the work and the following notice "© CTA 2020 EU financing",
- and that CTA's or its co-publishers', and European Union's endorsement of users' views, products or services is not implied in any way, by including the standard CTA disclaimer.



## CONTENTS

---

<b>1</b>	<b>ÉVALUATION DE LA MISE EN ŒUVRE DES ACTIVITÉS DU PROJET</b>	<b>5</b>
1.1	Description du projet	5
1.2	Résumé	5
1.2.1	Contexte du projet	5
1.2.2	Rappel des objectifs du projet	6
1.2.3	Présentation des coopératives appuyées par le projet	6
1.3	Résumé des principaux résultats	8
1.3.1	Les impacts au niveau de la production, des revenus et des emplois créés	9
1.3.2	Les impacts au niveau de la gouvernance et de la gestion d'ensemble	10
1.4	Réalisations (outputs) et activités clés	11
1.4.1	Principaux résultats de l'étude de référence (baseline)	11
1.4.2	Evaluation détaillée des 10 coopératives sélectionnées par SCOPEinsight	12
1.5	Analyse des facteurs clés de succès et de mise à l'échelle	21
1.5.1	Exécution financière	21
<b>2</b>	<b>LEÇONS APPRISES</b>	<b>22</b>
2.1	Contraintes, problèmes rencontrés et mesures correctrices	22
2.2	Mesures de durabilité	22
<b>3</b>	<b>CONCLUSION</b>	<b>22</b>
<b>4</b>	<b>ANNEXES</b>	<b>25</b>
4.1	Annexe 1 : Cadre logique du projet	25
4.2	Annexe 2 : Liste des partenaires	26
4.3	Annexe 3 : Liste des articles et/ou publications relatifs au projet	26
4.4	Annexe 4 : Témoignages relatifs aux résultats / impacts	26
4.4.1	SOCOOPMATPA	26
4.4.2	DEFUSCAM	26
4.4.3	SOCOOPROMOS	27



## 1 Évaluation de la mise en œuvre des activités du projet

### 1.1 Description du projet

<b>Nom du Coordinateur Projet :</b>	Vincent Fautrel, CTA
<b>Partenaire(s) :</b>	PROPAC, IITA, SCOPEinsight (Annexe II)
<b>Nom du/de la Coordinateur(trice) Régional(e) :</b>	Marie-Joseph Medzeme Engama, PROPAC Richard Chibikom, IITA
<b>Intitulé du projet :</b>	APPUI AUX COOPERATIVES DE MANIOC D'AFRIQUE CENTRALE – MANIOC21
<b>Numéro de contrat :</b>	2018-091
<b>Date de début et de fin du projet :</b>	23 avril 2018 – 31 juin 2020
<b>Bénéficiaires ciblés :</b>	Coopératives de manioc d'Afrique Centrale
<b>Bénéficiaires finaux et/ou groupes ciblés (y compris le nombre de femmes et d'hommes) :</b>	10 coopératives de manioc de RDC et Cameroun
<b>Région(s) ciblée(s) :</b>	Afrique Centrale
<b>Pays dans lesquels le projet a lieu :</b>	Cameroun et République Démocratique du Congo

### 1.2 Résumé

#### 1.2.1 Contexte du projet

- Le secteur du manioc continue de jouer un rôle essentiel en Afrique centrale en termes de génération de revenus, de sécurité alimentaire et de création d'emplois. Si le secteur dispose d'un potentiel économique important, il convient toutefois de souligner que dans les conditions économiques actuelles de l'Afrique centrale, la transformation industrielle du manioc (en amidon et farine de haute qualité) n'est pas encore économiquement rentable et financièrement durable. De plus, la demande industrielle totale réelle reste très limitée par rapport à celle des ménages urbains en produits transformés traditionnels (manioc, chikwangue, croustilles, farine, etc.). Avec une population urbaine croissante et une augmentation des revenus de la classe moyenne, le manioc devient un aliment de base stratégique qui peut non seulement répondre aux objectifs de sécurité alimentaire, mais aussi être la base de modèles commerciaux innovants et durables créateurs d'emplois. Pour des millions de petits producteurs agricoles d'Afrique centrale, l'accès aux marchés urbains passe par le secteur de la transformation des produits agricoles, en particulier pour les aliments de base tels que le manioc.
- La série de contrats de subventions pilotes que le CTA a financés au Cameroun, en République centrafricaine et en République démocratique du Congo depuis avril 2017, dans la continuité du Forum régional sur le manioc organisé au Cameroun en décembre 2016 en collaboration avec la Plateforme régionale des organisations paysannes d'Afrique centrale (PROPAC) et IITA, montre que des innovations locales associant de nouvelles compétences peuvent entraîner le développement de nouveaux modèles d'affaire (« business models ») qui peuvent à terme améliorer la performance économique des coopératives de manioc, créer des emplois et offrir des débouchés professionnels, en particulier aux femmes et aux jeunes. Le Projet « Manioc21 » s'inscrit dans cette dynamique et capitalise les enseignements tirés des contrats de subventions pilotes ainsi que les recommandations de l'étude de faisabilité menée par le cabinet BECODI en 2017 à la demande du CTA.

- Le projet « Manioc21 » vise notamment à affiner les nouveaux modèles d'affaire qui créent des liens commerciaux et promeuvent des activités à valeur ajoutée susceptibles d'être déployées à l'échelle régionale et à accélérer l'adoption de ces modèles. Ce projet a été mis en œuvre pendant deux ans au Cameroun et en République démocratique du Congo, l'objectif étant d'accroître progressivement le nombre de coopératives bénéficiaires dans toute l'Afrique centrale.
- Ce projet se différencie des autres projets dans la région en raison (i) de son approche commerciale (utilisant les outils du secteur privé développés par SCOPEinsight), (ii) des cursus et modules de formation co-développés avec IFC/ Banque mondiale et l'Université du Missouri ainsi que (iii) du partenariat unique avec la PROPAC, IITA et le CTA.

### **1.2.2 Rappel des objectifs du projet**

Les objectifs de ce projet sont de contribuer à l'augmentation des revenus, d'améliorer la sécurité alimentaire et de promouvoir des emplois décents pour les femmes et les jeunes d'Afrique centrale à travers le développement de modèles commerciaux innovants et durables basés sur la production, transformation et commercialisation du manioc.

Le projet est axé autour du soutien direct à 10 coopératives de manioc (5 en RDC et 5 au Cameroun) en termes de formation / coaching / mentorat, de mise à niveau technique, de développement / diffusion de solutions TIC, de développement de nouveaux marchés et de nouvelles sources de financement, en vue de développer une nouvelle génération de coopératives performantes pouvant inspirer d'autres coopératives de la région.

### **1.2.3 Présentation des coopératives appuyées par le projet**

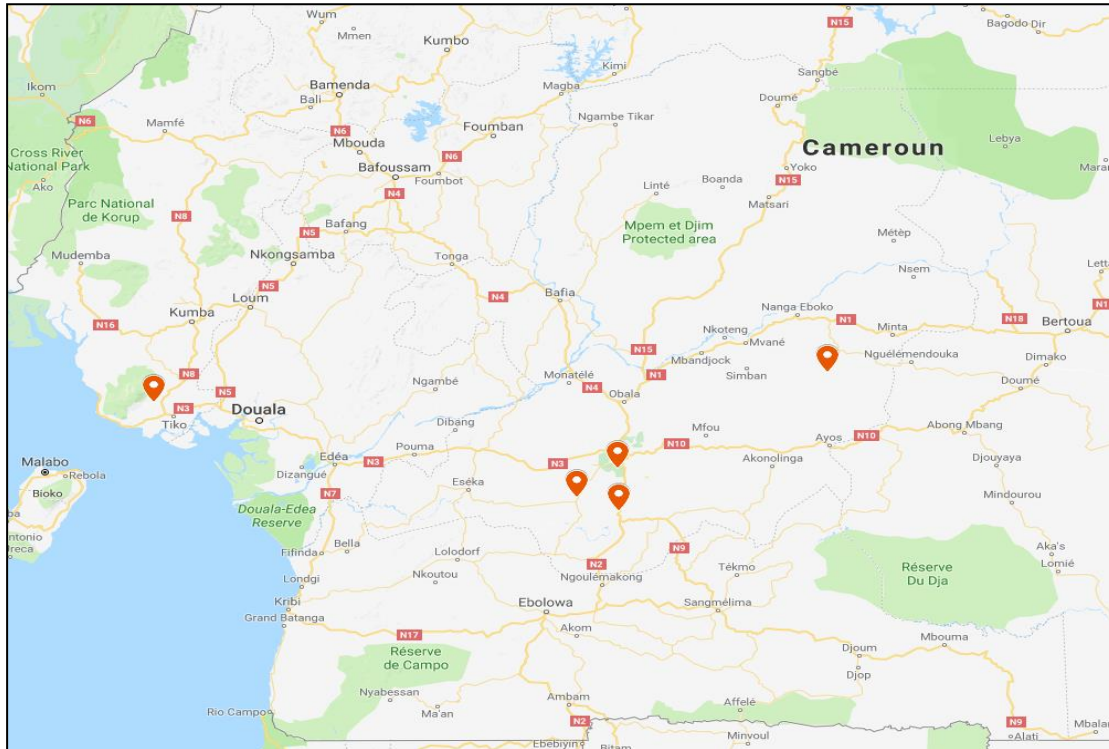
#### **Cameroun**

- SOCOOPMATPA - Société coopérative de manioc, autres tubercules et produits agricoles
- ODEFOM - Organisation pour le développement des femmes et des communautés
- SOCOOPROMOS - Société coopérative des producteurs de manioc d'Ogandi-Soa
- DEFUSCAM - Société coopérative de fumage et de séchage du Cameroun
- UGILE - Union des Gics de Lendom

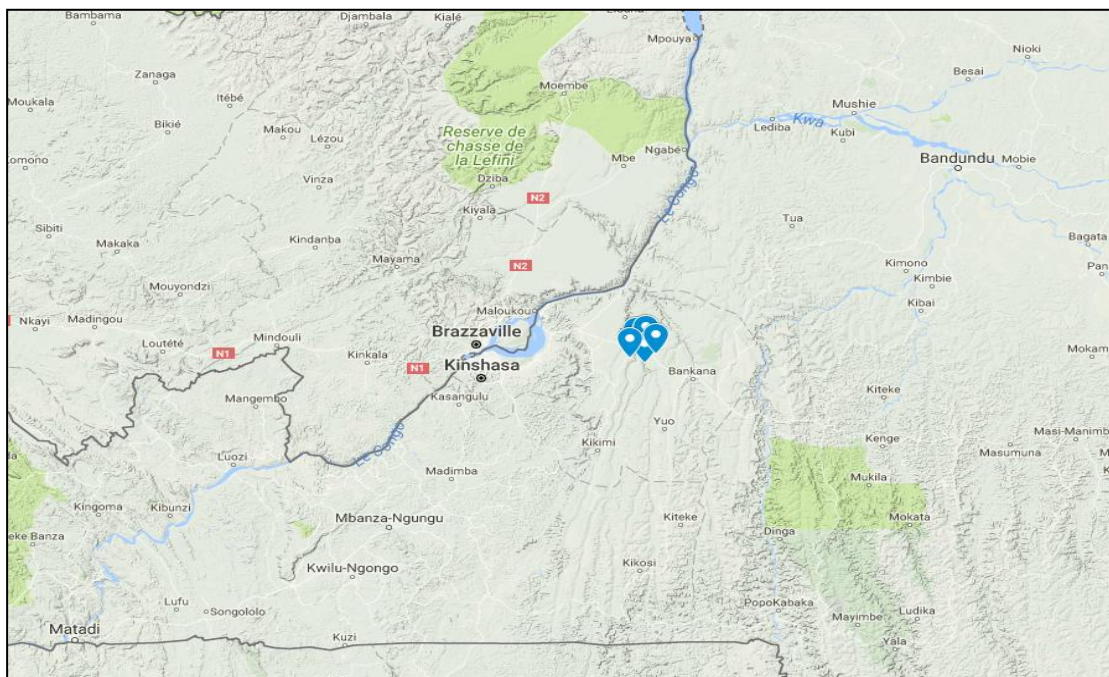
#### **RDC**

- RFP - Regroupement des Femmes Paysannes
- FECCO - Fédération des coopératives chrétiennes du Congo
- COPAEMUS - Coopérative des paysans agriculteurs, éleveurs et multiplicateurs des semences
- ASA CADCVIM - Consortium ASA-CADCVIM
- CACODASE - Coopérative d'action communautaire pour le développement et l'assistance socio-économique





**Figure 1 : Carte illustrative de la zone d'intervention du Projet au Cameroun**



**Figure 2 : Carte illustrative de la zone d'intervention du Projet en RDC**

**Tableau 1 : Présentation des coopératives (avril 2018)**

Pays	Coopérative	Localité	Membres				Produits
			Hommes	Femmes	Jeunes	Total	
Cameroun	SOCOOPMATPA	Oveng	203	1 425	407	1 628	Bâtons, couscous et farine de manioc
	ODEFCOM	Mbalmayo	51	85	26	136	Amidon, couscous, farine panifiable
	SOCOOPROMOS	Soa	26	69	15	95	Gari, couscous, bâtons de manioc
	DEFUSCAM	Ngousso	40	120	70	160	Bâtons de manioc, gari, couscous (farine fermentée)
	UGILE	Okola	47	116	60	163	Bâtons et pâte de manioc
RDC	RFP	Kinzono	40	125	27	165	Micro-cossettes et Chikwangue
	CADECVIM	Bolingo/Nkieme	1 004	1 574	457	2 578	Cossettes de manioc et farine fermentée
	FECCO	Balimu	234	317	105	551	Cosettes de manioc, farine fermentée et Chikwangue
	COPAEMUS	Kingakemo, Bitá	90	150	26	240	Micro-cossettes et farine bio fortifiée
	CACODASE	Dokolo	24	42	33	66	Cosettes de manioc et farine fermentée
Total			1 759	4 023	1 226	5 782	
%			30%	70%	21%		

### 1.3 Résumé des principaux résultats

- Augmentation du revenu moyen des 10 coopératives de 13% de 2018 à 2020
- Hausse du nombre moyen d'employés permanents de 143%
- Les 10 coopératives ont augmenté leur productivité en réduisant leur temps de rouissage de plus de 50% (grâce à l'adoption d'un ferment paysan optimisé) – Plus de 6 000 acteurs ont adopté cette innovation
- Les 10 coopératives ont ouvert des comptes bancaires auprès d'institutions de microfinance et sont en discussion avancée pour l'obtention de prêts
- Les 10 coopératives ont bénéficié de multiples sessions de formations et de coaching qui ont conduit à l'adoption de nouvelles pratiques au niveau de la gouvernance, du management, de la gestion comptable et financière, du marketing et des aspects opérationnels (champs et unités de transformation)
- Les 10 coopératives ont bénéficié de soutien à l'élaboration de leurs plans d'affaires
- Les 10 coopératives ont pu identifier de nouveaux marchés et développer de nouveaux partenariats commerciaux grâce aux stratégies marketing développées avec l'appui du projet
- Les 10 coopératives ont bénéficié de nouveaux équipements, d'infrastructures et d'emballages adaptés
- Un tableau de bord en ligne incluant un système d'enregistrement des membres des coopératives a été mis en place afin de permettre une meilleure gestion des flux et une amélioration des performances des coopératives



- Les 10 coopératives ont été équipées de tablettes afin de faciliter l'enregistrement de leurs membres et l'utilisation des applications digitales
- Les 10 coopératives ont accès à l'ensemble des outils TIC

**Tableau 2 : Impacts, résultats et activités clés**

Code indicateur projet	Indicateur	Valeur cible	Valeur atteinte	% de la valeur cible atteinte	Congo	Cameroon
					TOTAL	TOTAL
Impact						
H15_OO 1.1	Revenus nets consolidés des 10 coopératives locales de manioc sélectionnées (Euro / an) après 2 ans	31320	57514	184%	44464	13050
H15_OO 1.2	Revenus nets des ménages membres des 10 coopératives locales de manioc (augmentation de 20%)	20	15	75%	-	-
H15_OO 1.3	Nombre d'emplois permanents créés en moyenne par coopérative	5	9	180%	6	3
H15_OO 1.5	Nombre de coopératives locales de manioc avec des revenus accrus	5	6	120%	3	3
Outcome						
H15_SO1.1	Nombre de coopératives ayant réduit leur processus de rouissage du manioc de 96 heures à 24 heures (divisé par 4)	5	10	200%	5	5
H15_SO1.1 0	Score ScopeInsight moyen des coopératives pour «l'approvisionnement» (> 3,5)	3.5	2.6	74%	-	-
H15_SO1.1 1	Score ScopeInsight moyen des coopératives pour le «marché» (> 3,5)	3.5	2.8	80%	-	-
H15_SO1.1 2	Score ScopeInsight moyen des coopératives pour la «gestion financière» (> 3,5)	3.5	2.8	80%	-	-
H15_SO1.1 3	Score ScopeInsight moyen des coopératives pour les «risques externes» (> 2,5)	2.5	3	120%	-	-
H15_SO1.1 4	Score ScopeInsight moyen des coopératives pour «Facilitateurs» (> 4,5)	4.5	3.5	78%	-	-
H15_SO1.3 .1	Nombre de coopératives ayant établi des relations avec une Institution financière	4	10	250%	5	5
H15_SO1.3 .2	Nombre d'arrangements commerciaux / opérationnels conclus avec une Institution financière	4	10	250%	5	5
H15_SO1.4	Prix moyen reçu par les 10 coopératives pour le manioc vendu collectivement, au cours des 12 derniers mois (Euro / kg)	0.17	0.11	65%	0.17	0.05
H15_SO1.5	Volume (kg / an) de manioc vendu par les leaders des coopératives à travers les 10 coopératives)	20	22.121	111%	10.488	11.633
H15_SO1.6	% de coopératives payant leurs membres à l'avance ou effectuant des paiements au comptant	60	50	83%	2	3
H15_SO1.7	Score ScopeInsight moyen des coopératives pour la «gestion Interne» (> 4)	4	3.3	83%	-	-
H15_SO1.8	Score ScopeInsight moyen des coopératives pour les «opérations» (> 3,5)	3.5	2.8	80%	-	-
H15_SO1.9	Score ScopeInsight moyen des coopératives pour la «durabilité» (> 3,5)	3.5	2.6	74%	-	-
H15_SO2.1	Volume total de manioc vendu par les membres aux coopératives (augmentation de 20%)	20	63	315%	-	-
H15_SO2.2	Pourcentage d'augmentation de manioc vendu par un leader à travers la coopérative	20	13	65%	-	-
H15_SO4	Nombre de chaînes de valeur soutenues par les Institutions financières	1	1	100%	-	-

### 1.3.1 Les impacts au niveau de la production, des revenus et des emplois créés

De manière globale, les revenus nets consolidés des 10 coopératives ont augmenté bien au-delà des valeurs cibles fixées au démarrage du programme (+184%) et ce malgré la réception tardive des équipements. Néanmoins, les revenus nets des ménages ont augmenté de 15% au lieu des 20% fixés initialement. Ceci semble en partie lié à l'augmentation du nombre total de ménages membres des coopératives.

Une analyse plus approfondie montre toutefois une forte disparité des résultats entre les coopératives et entre les pays. Ainsi, l'étude d'impact conduite en mai-juin 2020 a permis de montrer qu'en RDC, la moyenne des revenus des coopératives a plus que doublé sur les deux dernières années (de 20,550 euros à 44,464 euros), chaque coopérative ayant accusé une hausse de ses revenus. Au Cameroun, les revenus semblent globalement avoir connu une baisse sur les 24 derniers mois à l'exception de la SOCOOPROMOS dont le revenu a augmenté de plus de 75%. Les chiffres de baisse sont toutefois à relativiser car les données financières collectées en 2018 semblent avoir été largement surestimées (la plupart des coopératives n'ayant pas de système comptable fiable au démarrage du projet). Pour les coopératives qui ont vu leurs revenus augmenter, les leaders ont pu augmenter les volumes de leurs ventes dans les deux pays avec une hausse en moyenne de 54% au Cameroun et 75% en RDC.

Si l'impact de la pandémie du COVID19 qui a démarré dans les deux pays en mars-avril 2020 est difficile à chiffrer, les entretiens qualitatifs menés avec les leaders des coopératives tendent à montrer de fortes perturbations dans la filière. Ceci a certainement contribué à réduire l'activité de certaines coopératives.

De manière générale, dans toutes les coopératives des emplois permanents ont été créés (22 au Cameroun en 2020 comparé à 7 en 2018 et 51 en RDC en 2020 comparé à 23 en 2018). La formalisation du suivi des membres grâce à l'adoption de l'outil TIC créé dans le cadre du projet, permet aux coopératives d'avoir une meilleure maîtrise du nombre de membres inscrits et de mieux gérer les flux de matières premières et de produits finis, ceci contribuant de fait à l'amélioration de leur gestion interne.

### ***1.3.2 Les impacts au niveau de la gouvernance et de la gestion d'ensemble***

Le partenariat avec SCOPEinsight, société de conseils néerlandaise, a permis de définir une série d'indicateurs portant notamment sur la gouvernance, la gestion interne, la gestion comptable et financière, la production et la commercialisation de chaque coopérative. Ces indicateurs ont fait l'objet d'un relevé par coopérative en août-septembre 2018 puis en avril-mai 2020 par l'intermédiaire d'évaluateurs locaux formés par SCOPEinsight. Deux rapports détaillés par coopérative ont été produits puis soumis au Comité de pilotage du projet après validation par les leaders des coopératives. Il convient toutefois de signaler que la pandémie du COVID19 a obligé les évaluateurs à interrompre leurs enquêtes sur le terrain, les données ayant donc été collectées par téléphone et email. Cette situation, combinée au fait que les évaluateurs ont changé entre 2018 et 2020, a dans certains cas conduit à des résultats qui ne correspondent pas à la réalité observée par le personnel technique de la PROPAC avant le démarrage des enquêtes. Ceci est surtout le cas pour les coopératives du Cameroun. Même si des marges de progression significatives demeurent pour les prochaines années, il convient de souligner que les formations dispensées avec l'appui d'IFC ainsi que les autres formations techniques et managériales ont permis aux coopératives globalement d'améliorer leurs capacités. En moyenne, les 10 coopératives ont atteint 83% des objectifs fixés sur l'ensemble des indicateurs retenus avec une progression très significative pour les coopératives de RDC.

## 1.4 Réalisations (outputs) et activités clés

**Tableau 3** : Réalisations (outputs)

Code indicateur projet	Indicateur	Valeur cible	Valeur atteinte	% de la valeur cible atteinte	Congo	Cameroun
					TOTAL	TOTAL
Output						
H15_R1.1.1	Nombre de membres / gestionnaires de coopératives locales de manioc ayant directement reçu une formation/mentorat/encadrement	50	230	460%	100	130
H15_R1.1.2	Nombre de membres / gestionnaires de coopératives locales de manioc ayant indirectement reçu une formation et un mentorat / un encadrement	6000	18517	309%	8987	9530
H15_R1.1.3	Nombre de coopératives locales de manioc ayant été formées à la gestion de la chaîne d'approvisionnement	10	10	100%	5	5
H15_R1.1.4	Nombre de coopératives locales de manioc ayant reçu une formation en leadership	10	10	100%	5	5
H15_R1.2	Nombre de coopératives ayant mis à jour / développé leurs stratégies et plans d'affaires	10	10	100%	5	5
H15_R1.3	Nombre de coopératives formées à la nouvelle technologie de rouissage (starter optimisé) développée par l'Ensa	5	10	200%	5	5
H15_R2	Nombre de coopératives sensibilisées aux avantages d'établir des relations avec une institution financière	10	10	100%	5	5
H15_R3	Nombre de coopératives ayant identifié de nouveaux marchés (y compris dans l'agro-industrie et avec les acheteurs institutionnels)	5	10	200%	5	5
H15_R4.1	Nombre de coopératives ayant accès à de nouveaux équipements	7	10	143%	5	5
H15_R4.2	Nombre de coopératives ayant adopté / utilisé des solutions basées sur les TIC	5	10	200%	5	5
H15_R4.3	Nombre de partenariats développés avec des fournisseurs de solutions TIC	1	1	100%	-	-
H15_R5	nombre de produits de communication disponibles (1 histolre d'impact, 1 page facebook, 3 articles de blog)	5	13	260%	-	-
H15_R6	Une stratégie de mise à l'échelle est développée	1	1	100%	-	-
H15_R7	La stratégie de collecte de fonds est élaborée et mise en œuvre (nouvelle source de financement minimum)	1	1	100%	-	-

### 1.4.1 Principaux résultats de l'étude de référence (baseline)

En début de projet, une étude de référence a été conduite pour identifier les caractéristiques et défis des coopératives. L'étude a fait ressortir, entre autres, qu'environ 20 à 40% de la production de racines tubéreuses de manioc était directement transformées par les ménages grâce à des techniques traditionnelles passant par le rouissage des tubercules. De plus, la quasi-totalité des ménages des coopératives de RDC et du Cameroun n'utilisaient pas de fertilisants. Les champs n'étaient pas irrigués car situés dans des milieux où il n'y avait pas de cours d'eau ou de rivières. Tout comme en RDC, les acteurs du secteur agricole au Cameroun étaient confrontés à d'énormes problèmes de financement qui s'expliquaient notamment par la faiblesse des institutions à appuyer les petits producteurs et transformateurs. L'étude a également permis de faire ressortir que la vente individuelle était le mode de commercialisation le plus utilisé pour la vente de tous les produits dérivés de manioc dans les deux pays. Pour ce qui était du revenu issu du manioc et ses produits dérivés, la chikwangue ou bâton était le produit qui rapportait le plus, avec un revenu total de 633,9\$ au Cameroun et 257,5\$ en RDC, suivie par la farine (213\$ et 189\$), les feuilles de manioc (40,1\$ et 239,6\$) et l'amidon en RDC 182,5\$ et le water fufu au Cameroun 280,8\$. Pour ce qui est de la marge brute, celle-ci était plus élevée au Cameroun (3331,8\$) qu'en RDC (1378,2\$). Les résultats de l'étude ont permis d'affiner la stratégie de soutien du projet aux coopératives sélectionnées.

### 1.4.2 Evaluation détaillée des 10 coopératives sélectionnées par SCOPEinsight

La PROPAC a organisé l'évaluation des 10 coopératives en partenariat avec SCOPEinsight qui a formé deux assesseurs. Ces évaluations se sont déroulées du 1er août au 28 septembre 2018. Le Dashboard de SCOPEinsight (figure 3) qui reprend toute une série d'indicateurs liés à l'efficacité et la performance des coopératives a par la suite été renseigné. Les rapports des coopératives ont été générés par SCOPEinsight et les assesseurs ont procédé à la restitution des résultats d'évaluation au sein des coopératives. (Cf. Rapports d'évaluations SCOPEinsight).



**Figure 3 : Extrait rapport d'évaluation SCOPEinsight - Processus d'évaluation**

### Composante 1 : Renforcement des compétences entrepreneuriales, techniques et commerciales des coopératives de manioc

#### Formation des formateurs

La PROPAC a organisé du 11 au 17 novembre 2018 à Yaoundé un atelier de formation des formateurs sur les compétences commerciales, entrepreneuriales et techniques des coopératives. La formation a réuni 10 participants constitués de deux formateurs, deux évaluateurs et deux coordinateurs nationaux du Cameroun et de la RDC et des représentants du CTA. L'objectif de la formation était de transmettre les connaissances nécessaires à l'utilisation des outils du programme ALP (« Agribusiness Leadership Program ») aux formateurs afin qu'ils puissent à leur tour être en mesure de former les coopératives. La formation a été assurée par un consultant de la Société Financière Internationale (SFI), filiale de la Banque mondiale. Les cursus et modules de formation ont été co-développés par la SFI et l'Université du Missouri (USA).

La formation portait sur les sujets ci-dessous :

- Compréhension du concept de Coopérative ;
- Leadership ;
- Gouvernance ;
- Opérations ;
- Finance et comptabilité ;
- Principes d'apprentissage des adultes.

### *Formation des leaders des coopératives sur les compétences commerciales, entrepreneuriales et techniques*

La PROPAC a tenu la première session de formation des leaders des coopératives du Cameroun sur les compétences commerciales, entrepreneuriales et techniques du 19 au 22 novembre 2018 à Yaoundé. 25 leaders et managers venant des 5 coopératives ont pris part à cette formation. La méthodologie incluait des activités de groupe, des discussions, des études de cas et des jeux de rôle.

- Cinq modules ont été présentés au cours de cette formation :
  - Analyse des rapports SCOPEinsight ;
  - Présentation du plan de développement individuel ;
  - Compréhension du concept de coopérative ;
  - Leadership ;
  - Gouvernance.



**Figure 4 : Photo de groupe lors de l'atelier de formation des leaders**

### *Étude de marché et stratégies marketing – cas du Cameroun*

En début de projet, une étude de marché a été conduite au Cameroun afin de pouvoir identifier les caractéristiques de la demande, les nouveaux marchés potentiels, la concurrence et aussi développer une stratégie marketing et de commercialisation des produits des coopératives en tenant compte des outils de communication et les stratégies de ventes appropriées. L'étude se concentrait essentiellement sur le bâton de manioc, la pâte de manioc, le gari et l'amidon (produits phares pour les coopératives Manioc 21). Elle a permis aux coopératives d'estimer, par produit, les quantités demandées sur les différents marchés (traditionnels, institutionnels, à l'export, restauration, sous régionaux), les spécifications des produits, les prix à appliquer, les principaux concurrents ainsi qu'une stratégie de pénétration du marché en fonction du marché ciblé. Enfin, le rapport a permis de formaliser les éléments autour de la marque Manioc 21 : positionnement, valeurs, mission et vision.

### *Étude de la stratégie de marketing, commercialisation et communication des coopératives en RDC*

Cette étude visait à faciliter l'accès des cinq coopératives de la RDC aux différents marchés de Kinshasa et de ses environs et orienter la stratégie de commercialisation des produits dérivés de manioc du plateau de Batéké.

L'étude a permis :

- de développer une stratégie d'accompagnement des coopératives afin qu'elles arrivent à conquérir de nouveaux marchés en vue d'établir des relations d'affaires durables (contractualisation) ;
- de développer une stratégie marketing et commerciale des produits ciblés ;
- d'améliorer les outils de communication et de vente des produits au sein des coopératives.

Cette étude a également permis de dresser des stratégies adaptées à chacune des coopératives plutôt qu'une approche globale. S'appuyant sur une analyse approfondie des circuits de commercialisation traditionnels des coopératives concernées et des opportunités du marché, l'étude a élaboré une stratégie de commercialisation et marketing pour les produits de manioc, à savoir : (i) les cossettes de manioc, (ii) la farine de manioc ordinaire et bio fortifiée et, (iii) la Chikwangue. Les options stratégiques suggérées sont : (i) l'occupation de chaque coopérative d'une place dans un des différents marchés, (ii) le rachat par la coopérative de tout ou d'une partie des produits à ses membres pour la revente et, (iv) la vente aux grossistes qui exportent.

L'étude a également élaboré une stratégie de communication pour la promotion des ventes des produits.

#### *Élaboration des business plans des coopératives et signature de conventions*

Une équipe de coaches a été recrutée dans le cadre du projet pour faire un suivi des acquis post-formation et aider les coopératives à développer leurs plans d'affaires, condition nécessaire pour l'obtention des subventions du projet servant au financement des équipements de transformation. Ces subventions ont permis de couvrir 90% du montant total des investissements. En sus, le projet a également couvert le financement des besoins en fonds de roulement identifiés dans les plans d'affaires des coopératives. Les tableaux ci-dessous font état de la structuration des coûts estimés dans les plans d'affaires par coopérative et par pays. Pour formaliser ce modèle d'accompagnement, des conventions ont été signées entre chacune des coopératives et les trois principaux partenaires à savoir le CTA, la PROPAC et l'IITA.

**Tableau 4** : Structuration du coût des projets des coopératives du Cameroun

Coopérative	Coût du Projet (en USD)	Montant des investissements (en USD)
DEFUSCAM	39 968	27 135
ODEFCOM/SCOOPMAN	36 479	24 959
UGILE	32 023	23 344
SOCOOPROMOS	39 150	31 089
SOCOOPMATPA	42 232	34 699

**Tableau 5** : Structuration du coût des projets des coopératives de la RDC

Coopérative	Coût du Projet (en USD)	Montant des investissements (en USD)
RFP	37 137	31 545
FECCO	41 740	34 770
CACODASE	41 238	34 270
ASA CADCVIM	41 747	35 420
COOPAEMUS	41 694	34 920



*Formation des formateurs sur la fabrication et l'utilisation du starter paysan pour l'amélioration des techniques de rouissage du manioc*

Suite au succès du projet pilote mené en 2017 au Cameroun en partenariat avec l'ENSAI et le CIRAD sur la fabrication et l'adoption d'une technique permettant de réduire par trois le temps de rouissage du manioc et améliorer la qualité du produit transformé, des ateliers de formation des femmes transformatrices de manioc ont été organisés au Cameroun et en RDC afin de diffuser cette innovation. Grâce à ces formations, plus de 6 000 acteurs (dont plus de 3 000 femmes et 1 000 jeunes) ont adopté cette nouvelle technique.

Cette formation s'est déroulée pendant 28 jours, du 25 septembre au 10 octobre 2019 au Cameroun et du 21 octobre au 2 novembre 2019 en RDC au sein des unités de transformation des coopératives. La formation s'est déroulée en quatre phases :

1. Présentation du starter optimisé ;
2. Utilisation/essais du starter pour le rouissage par les coopératives sous supervision des experts ;
3. Traitement du manioc roui avec le starter optimisé ;
4. Évaluation organoleptique des produits finis.



**Figure 5 : séchage solaire des racines de manioc rouies sur bâche plastique noire (Cameroun)**



**Figure 6 : Session d'échange et d'information sur le starter au Congo**

### *Formation des formateurs sur les bonnes pratiques d'hygiène alimentaire*

L'objectif de cette formation était de former les transformatrices/teurs aux pratiques d'hygiène requises pour assurer la sécurité alimentaire de leurs produits. Cette formation leur a donné les outils pour être à même de juger des risques potentiels émanant de certaines pratiques impliquant un contact avec le produit et prendre les mesures nécessaires pour éviter toute contamination. La formation a permis de partager certaines composantes des normes internationales notamment celles de la Commission du Codex Alimentarius, organisation du système des nations Unies, issue du Programme Mixte FAO/OMS.

La formation s'est déroulée du 6 au 9 novembre 2019 au Cameroun et du 20 au 23 novembre 2019 en RDC en 2 phases : une partie théorique en salle, pendant 4 jours, regroupant 5 leaders de chaque coopérative et une partie technique de suivi au niveau des unités de transformation des coopératives. Cette formation, à travers le partage des participants, a bénéficié à plus de 3 000 membres des coopératives dont plus de 2 000 femmes et plus de 500 jeunes.



**Figure 7 : Photo de groupe atelier de formation des formateurs sur les bonnes pratiques d'hygiène**

### *Formation des formateurs sur l'étiquetage et l'emballage des denrées alimentaires*

Cette formation s'est tenue au Cameroun du 10 au 12 novembre 2019 et en RDC du 24 au 26 novembre 2019. L'objectif était de transmettre les compétences et connaissances techniques requises concernant les emballages et étiquettes adaptés aux différents produits des coopératives. Pour ce faire, les normes et différentes gammes d'emballages et étiquettes par produits ont été présentés aux coopératives de même que les informations clés devant apparaître sur les étiquettes (e.g. ingrédients, composition).

La formation a permis aux coopératives de non seulement maîtriser la composition des produits mais aussi d'affiner les critères pris en compte dans le choix des emballages. Au total, plus de 3 000 membres des coopératives dont 2 000 femmes et 500 jeunes ont bénéficié de cette formation.



**Figure 8 : Photo de groupe atelier de formation des formateurs sur les techniques d’emballages et d’étiquetage**

### *Coaching des coopératives*

Au cours de la période juin–novembre 2019, les activités de coaching se sont poursuivies sur le terrain dans les deux pays et portaient sur deux principaux volets : (i) le renforcement de la gouvernance et l’appui à l’élaboration des outils de planification des activités et (ii) le renforcement des compétences en gestion des opérations et commercialisation.

### *Le coaching au Cameroun*

Les activités de coaching au Cameroun ont porté sur le volet 1 : Renforcement de la gouvernance des coopératives bénéficiaires et appui à l’élaboration des outils de planification stratégique dans les coopératives. Le tableau ci-après présente la synthèse des missions d’appui-conseil réalisées.

**Tableau 6 : Activités d’appui-conseil pour la consolidation des acquis des formations ALP**

<b>Date</b>	<b>Structures concernées</b>	<b>Effectif des acteurs touchés</b>
12 juillet et 25 août 2019	DEFUSCAM	L’AG de section tenue à Ongandi a mobilisé plus de 100 membres et potentiels membres La rencontre au siège de la coopérative a mobilisé 6 leaders
19 juillet et 16 août 2019	ODEFCOM	Ces rencontres ont mobilisé au total 15 leaders et membres de cette organisation.
20 juin et 22 août 2019	SOCOOPMATPA	Ces rencontres ont réuni au total 25 leaders de cette coopérative à son siège. Parmi eux figurent trois membres du personnel
24 juin et 27 août 2019	SOCOOPROMOS	Ces rencontres qui ont eu lieu au siège de la coopérative pour la première et à la mairie de Soa pour la seconde ont touché une trentaine de coopérateurs
21 août et 03 Septembre 2019	UGILE	15 leaders et membres de cette organisation ont pris part au deux rencontres organisées au cours de cette période

Les séances de coaching ont également été une opportunité pour l’équipe de coaches d’élaborer de nouveaux statuts et règlements intérieurs conformes aux dispositions de l’Acte Uniforme relatif au droit des Sociétés Coopératives (AUSCOOP) de l’Organisation pour l’Harmonisation en Afrique du Droit des Affaires (OHADA) pour chacune des cinq coopératives. Enfin, afin que



les coopératives disposent de plans de développement stratégique, l'équipe a conçu des supports pour une élaboration participative du plan stratégique de chacune des coopératives.

### Le coaching en RDC

Les activités de coaching en RDC ont principalement porté sur :

- La préparation et harmonisation des statuts et règlements intérieurs des coopératives conformément aux exigences OHADA ;
- L'élaboration d'un canevas de manuel de procédures de gestion administrative et financière ;
- L'assistance aux coopératives pour l'organisation de leurs AG.

Les coaches ont assuré le relais auprès des autorités publiques, ce qui a permis aux coopératives de formaliser leurs statuts et un modèle complet de manuel de gestion des procédures administratives et financières a été élaboré pour chacune d'entre elles.

### *Formation des leaders des coopératives sur les techniques de marketing et de communication*

Cette activité s'est déroulée au Cameroun du 14 au 16 janvier 2020 et du 14 au 16 février 2020 en RDC. Au total, 3 103 membres des coopératives ont bénéficié de cette formation. Les participants dont 60% de femmes et environ 20% de jeunes, étaient tous en charge des ventes, de la communication, du marketing et de la commercialisation des produits ou des relations publiques.

La formation portait sur les techniques de communication et de marketing en vue de répondre à leurs objectifs commerciaux. La formation a permis aux coopératives de : (i) concevoir un plan marketing et de communication ; (ii) mettre en œuvre et exécuter une stratégie marketing et de communication ; (iii) créer et gérer leur marque ; (iv) gérer leur communication interne et externe afin de créer la meilleure image possible auprès du public.



**Figure 9 : Photo de groupe atelier de formation des formateurs sur les techniques de communication et de marketing**

### *Acquisition de triporteurs/food trucks pour la distribution des produits de manioc*

Pour permettre aux coopératives de faciliter le transport des produits finis vers les grands marchés urbains de Yaoundé et Kinshasa le projet a acquis une dizaine de triporteurs (voitures à 5 roues) pour les 10 coopératives bénéficiaires. Les triporteurs ont tous été personnalisés aux couleurs des coopératives avec les images de leurs produits phares et reprenant la marque collective « Manioc21 ».



**Figure 10 : Triporteurs des coopératives DEFUSCAM et SOCOOPMATPA**

### *Participation aux manifestations à caractère commercial et promotionnel*

Du 20 au 21 décembre 2019 à l'esplanade du Stade Omnisport de Yaoundé, les 5 coopératives du Cameroun ont pris part au Mini-Comice Agropastoral Régional organisé par le Ministère de l'Agriculture et du Développement Rural (MINADER). Le projet Manioc 21 a pris en charge les stands des coopératives, l'hébergement des participants et le transport des produits. Les coopératives ont reçu sur leurs stands, la visite de la Ministre Déléguée chargée de l'Agriculture et du Développement Rural qui a marqué sa satisfaction, encouragé les coopératives et félicité les actions menées par le Projet. La SOCOOPMATPA et SOCOOPROMOS ont été primées à travers les dons remis par la Ministre. La participation à cet événement a permis aux coopératives Manioc 21 de présenter et vendre leurs produits au public et nouer des contacts avec de potentiels partenaires.

## **Composante 2 : Modernisation technique et accès à de nouveaux financements**

### *Mise en relation des coopératives avec des institutions financières*

Depuis le mois de janvier 2020, la PROPAC a entamé des négociations avec Vision Finance une Institution de Microfinance (IMF) basée au Cameroun. Vision Finance offre des facilités aux organisations qui œuvrent dans le secteur agricole en termes de frais bancaires, taux d'intérêt, accompagnement et octroi des crédits d'investissement et crédit intrants, etc. Quatre coopératives du Cameroun ont ouvert des comptes au niveau de cette IMF et les discussions sont en cours concernant les conditions de crédits bancaires.

### *Appui à l'acquisition d'équipements, emballages et infrastructures*

Afin de répondre aux besoins des coopératives identifiés lors de l'étude de référence et formalisés dans les plans d'affaires, le projet a construit des infrastructures (bacs de rouissage, aires de séchage, puits, fosse septique, etc.) et mis à disposition des coopératives une série d'équipements (moulins à pâte, presses hydrauliques, trancheuses, râpes, etc.) et d'emballages visant à renforcer leur capacité de production, transformation et commercialisation. L'IITA qui était en charge de ce volet a contracté différents prestataires et fournisseurs de services pour

assurer la mise en œuvre des activités et a assuré le suivi de la fabrication des équipements et les travaux de génie civil. Les tableaux ci-dessous présentent les différents éléments mis à la disposition des coopératives.



**Figure 11 : Photo dans l'atelier de l'équipementier GIFAMA**

#### *Les outils TIC*

Un ensemble de trois outils TIC open-source ont été développés et déployés par IITA pour aider les coopératives dans la collecte de données, la visualisation des informations et la communication afin d'optimiser la chaîne d'approvisionnement du manioc :

- ODK, un logiciel gratuit et open source pour la collecte, la gestion et l'utilisation des données dans des environnements à ressources limitées. Il a été utilisé pour concevoir et créer des formulaires en ligne qui, à l'aide d'un smartphone ou d'une tablette, permettent de collecter des données relatives aux producteurs et à leurs opérations. Pour assurer l'accès à l'outil, des smartphones et tablettes ont été mis à la disposition des coopératives (cf. tableau 7).
- Un tableau de bord qui, à l'aide d'un serveur Web et d'un nom de domaine, permet au personnel de la coopérative de s'identifier dans le système avec un nom d'utilisateur et un mot de passe pour accéder aux informations clés résultant du traitement des données collectées à l'aide des formulaires ODK.
- Un système d'alertes SMS qui permet aux coopératives et à leurs membres de communiquer avec le système via le tableau de bord.

Pour utiliser correctement les outils TIC, le personnel des coopératives a été formé sur :

- comment identifier et collecter les bonnes données à l'aide des formulaires ODK sur smartphone ;
- l'utilisation du tableau de bord pour identifier les informations pertinentes à partir des données collectées ;
- l'utilisation de l'outil SMS pour communiquer avec le système.



**Tableau 7 : Les outils TIC du projet Manioc 21**

Description des activités	Quantités
Production de cartes munies de code-barres pour les membres des coopératives	6 508
Développement de formulaires ODK pour la collecte de données + tableau de bord + système SMS	3 outils
Acquisition de tablettes pour les coopératives	30
Production d'un manuel d'utilisateur	50

## 1.5 Analyse des facteurs clés de succès et de mise à l'échelle

Les facteurs de succès du projet tiennent principalement au choix initial de faire des coopératives de manioc de la région de véritables entreprises commerciales répondant à une logique de marché. Le succès du projet repose donc sur l'articulation entre des partenariats stratégiques forts et structurants (on citera en premier celui avec la PROPAC) et la mobilisation d'outils de formation/coaching permettant un renforcement réel des capacités et une montée en puissance des leaders des coopératives cibles. Le déploiement des outils de SCOPEInsight pour le suivi de la performance des coopératives a été également un élément clé.

La qualité des formations dispensées a de façon générale permis de renforcer les capacités des coopératives à assurer une meilleure gestion de la production, transformation et commercialisation du manioc mais également à disposer d'une meilleure gouvernance. Les effets positifs de ces formations se sont fait ressentir bien au-delà des leaders, en touchant plusieurs milliers de foyers, membres des coopératives.

Le projet incluait également la fourniture d'équipements, d'emballages et la construction de nouvelles infrastructures permettant d'améliorer la productivité et la performance des coopératives. Enfin, des outils TIC ont été développés par IITA pour optimiser la chaîne d'approvisionnement du manioc dans les unités de transformation des coopératives et permettre à celles-ci d'avoir un meilleur système de suivi de leurs membres ainsi que de leurs ventes. Les activités relatives aux outils TIC incluaient la formation et l'assistance du personnel des coopératives dans la collecte de données et l'utilisation des outils.

Autant de facteurs qui ont permis de prouver l'efficacité de ce modèle et les conditions de sa mise à l'échelle dans la région.

### 1.5.1 Exécution financière

**Tableau 8 : Exécution financière du projet Manioc 21**

Partenaire, Prestataire de services	Budget (Euro)	Dépenses (Euro)	Pourcentage (%)
PROPAC	732 970	710 204	97%
IITA	758 249	758 249	100%
Consultants	147 641	143 673	97%
<b>Totale</b>	<b>1 638 860</b>	<b>1 612 125</b>	<b>98%</b>

Les chiffres de l'IITA sont encore sujet d'une vérification de dépenses.

## **2 Leçons apprises**

---

### **2.1 Contraintes, problèmes rencontrés et mesures correctrices**

Durant la période de mise en œuvre du projet, de considérables retards ont été accusés par IITA dans l'acquisition des équipements, des emballages et la construction des infrastructures. Cela a donné suite à de nombreuses concertations du comité de pilotage qui ont permis de trouver des solutions aux points bloquants. Toutefois, bien que des mesures correctrices aient été adoptées, les retards accusés ont limité les impacts du projet en termes de production et d'augmentation de revenus.

Certaines lourdeurs administratives propres à IITA ont aussi ralenti les processus de décaissement des besoins en fonds de roulement des coopératives pris en charge par le projet. Néanmoins, la mobilisation de personnes ressources a permis d'atteindre les objectifs du projet.

Le projet prévoyait également la mise en relation des coopératives avec des institutions financières. Cependant, malgré de nombreux échanges avec des institutions bancaires au Cameroun et en RDC, aucune d'entre elles n'a été en mesure de répondre aux besoins de financement des coopératives. En effet, les conditions restrictives d'accès au crédit ainsi que les taux d'intérêt élevés pratiqués par les institutions bancaires commerciales de la place constituent un frein réel au développement des coopératives. L'alternative a été la mise en relation avec une institution de microfinance au Cameroun, Vision Finance, qui a permis aux coopératives d'ouvrir des comptes bancaires et d'entamer des discussions relatives aux taux d'intérêts et autres spécificités requises à l'acquisition de prêts bancaires. En RDC, des discussions similaires sont en cours.

La crise liée au COVID-19 a également contribué aux retards de certaines activités mais aussi à l'annulation de l'atelier de clôture en RDC. Toutefois, des solutions alternatives telles que la création de vidéos de capitalisation ont été adoptées pour assurer le partage d'expérience entre les deux pays. Par ailleurs, un atelier de capitalisation a pu être organisé par la PROPAC au Cameroun avec les leaders des 5 coopératives du Cameroun et les représentants des Ministères, centres de recherche et autres institutions impliquées dans le développement de la filière manioc.

### **2.2 Mesures de durabilité**

Comme mentionné plus haut, des discussions avancées ont lieu au Cameroun et en RDC depuis le mois de janvier 2020 avec une institution de microfinance pour l'octroi de crédits bancaires aux coopératives. Par ailleurs, des échanges ont lieu entre la PROPAC et différents organismes dont le FIDA afin de renforcer les acquis du projet Manioc 21 notamment dans le cas d'un appel à propositions relatifs au COVID19. Les machines ayant été livrées tardivement par IITA, le futur accompagnement devrait permettre de mieux mesurer les impacts du projet Manioc 21 sur les activités des coopératives.

## **3 Conclusion**

---

Les nombreuses études et projets de subventions menés en amont du projet ont permis de mieux identifier les besoins des coopératives de manioc et les potentiels d'amélioration et de renforcement de leur modèle de croissance. Pour ce faire, l'accompagnement du projet était centré sur : le renforcement des compétences commerciales, entrepreneuriales et techniques des coopératives à travers diverses sessions de formations et coaching ; la mise à disposition d'équipement afin de permettre aux coopératives de passer d'une agriculture traditionnelle peu productive à une agriculture commerciale mécanisée ; la construction d'infrastructures notamment des forages pour répondre aux exigences de qualité des process de transformation

du manioc ; enfin la mise en place d'outils TIC pour assister les coopératives dans le suivi de leurs production, ventes et membres.

Malgré les retards observés dans la réception des machines qui devaient servir à augmenter les productions et donc les revenus, le revenu net consolidé des 10 coopératives a augmenté sur les deux dernières années et toutes ont pu créer des emplois permanents.



## 4 Annexes

### 4.1 Annexe 1 : Cadre logique du projet

Code indicateur ur projet	Indicateur	Valeur cible	Valeur atteinte	% de la valeur cible atteinte	Congo	Cameroun
					TOTAL	TOTAL
Impact						
H15_OO 1.1	Revenus nets consolidés des 10 coopératives locales de manioc sélectionnées (Euro / an) après 2 ans	31320	57514	184%	44464	13050
H15_OO 1.2	Revenus nets des ménages membres des 10 coopératives locales de manioc (augmentation de 20%)	20	15	75%	-	-
H15_OO 1.3	Nombre d'emplois permanents créés en moyenne par coopérative	5	9	180%	6	3
H15_OO 1.5	Nombre de coopératives locales de manioc avec des revenus accrus	5	6	120%	3	3
Outcome						
H15_SO 1.1	Nombre de coopératives ayant réduit leur processus de rouissage du manioc de 96 heures à 24 heures (divisé par 4)	5	10	200%	5	5
H15_SO 1.10	Score ScopeInsight moyen des coopératives pour «l'approvisionnement» (> 3,5)	3.5	2.6	74%	-	-
H15_SO 1.11	Score ScopeInsight moyen des coopératives pour le «marché» (> 3,5)	3.5	2.8	80%	-	-
H15_SO 1.12	Score ScopeInsight moyen des coopératives pour la «gestion financière» (> 3,5)	3.5	2.8	80%	-	-
H15_SO 1.13	Score ScopeInsight moyen des coopératives pour les «risques externes» (> 2,5)	2.5	3	120%	-	-
H15_SO 1.14	Score ScopeInsight moyen des coopératives pour «Facilitateurs» (> 4,5)	4.5	3.5	78%	-	-
H15_SO 1.3.1	Nombre de coopératives ayant établi des relations avec une institution financière	4	10	250%	5	5
H15_SO 1.3.2	Nombre d'arrangements commerciaux / opérationnels conclus avec une institution financière	4	10	250%	5	5
H15_SO 1.4	Prix moyen reçu par les 10 coopératives pour le manioc vendu collectivement, au cours des 12 derniers mois (Euro / kg)	0.17	0.11	65%	0.17	0.05
H15_SO 1.5	Volume (kg / an) de manioc vendu par les leaders des coopératives à travers les 10 coopératives)	20	22.121	111%	10.488	11.633
H15_SO 1.6	% de coopératives payant leurs membres à l'avance ou effectuant des paiements au comptant	60	50	83%	2	3
H15_SO 1.7	Score ScopeInsight moyen des coopératives pour la «gestion interne» (> 4)	4	3.3	83%	-	-
H15_SO 1.8	Score ScopeInsight moyen des coopératives pour les «opérations» (> 3,5)	3.5	2.8	80%	-	-
H15_SO 1.9	Score ScopeInsight moyen des coopératives pour la «durabilité» (> 3,5)	3.5	2.6	74%	-	-
H15_SO 2.1	Volume total de manioc vendu par les membres aux coopératives (augmentation de 20%)	20	63	315%	-	-
H15_SO 2.2	Pourcentage d'augmentation de manioc vendu par un leader à travers la coopérative	20	13	65%	-	-
H15_SO 4	Nombre de chaînes de valeur soutenues par les institutions financières	1	1	100%	-	-
Output						
H15_R1. .1.1	Nombre de membres / gestionnaires de coopératives locales de manioc ayant directement reçu une formation/mentorat/encadrement	50	230	460%	100	130
H15_R1. 1.2	Nombre de membres / gestionnaires de coopératives locales de manioc ayant indirectement reçu une formation et un mentorat / un encadrement	6000	18517	309%	8987	9530
H15_R1. 1.3	Nombre de coopératives locales de manioc ayant été formées à la gestion de la chaîne d'approvisionnement	10	10	100%	5	5
H15_R1. 1.4	Nombre de coopératives locales de manioc ayant reçu une formation en leadership	10	10	100%	5	5
H15_R1. 2	Nombre de coopératives ayant mis à jour / développé leurs stratégies et plans d'affaires	10	10	100%	5	5
H15_R1. 3	Nombre de coopératives formées à la nouvelle technologie de rouissage (starter optimisé) développée par l'Ensal	5	10	200%	5	5
H15_R2	Nombre de coopératives sensibilisées aux avantages d'établir des relations avec une institution financière	10	10	100%	5	5
H15_R3	Nombre de coopératives ayant identifié de nouveaux marchés (y compris dans l'agro-industrie et avec les acheteurs institutionnels)	5	10	200%	5	5
H15_R4. 1	Nombre de coopératives ayant accès à de nouveaux équipements	7	10	143%	5	5
H15_R4. 2	Nombre de coopératives ayant adopté / utilisé des solutions basées sur les TIC	5	10	200%	5	5
H15_R4. 3	Nombre de partenariats développés avec des fournisseurs de solutions TIC	1	1	100%	-	-
H15_R5	nombre de produits de communication disponibles (1 histoire d'impact, 1 page facebook, 3 articles de blog)	5	13	260%	-	-
H15_R6	Une stratégie de mise à l'échelle est développée	1	1	100%	-	-
H15_R7	La stratégie de collecte de fonds est élaborée et mise en œuvre (nouvelle source de financement minimum)	1	1	100%	-	-

## 4.2 Annexe 2 : Liste des partenaires

- PROPAC
- IITA
- SCOPEinsight

## 4.3 Annexe 3 : Liste des articles et/ou publications relatifs au projet

Page Facebook: <https://www.facebook.com/Manioc21/>

Page Twitter: <https://twitter.com/ProjetManioc21>

Page projet CTA: <https://www.cta.int/en/project/accelerating-innovative-and-sustainable-cassava-business-models-for-women-and-youth-in-central-africa-manioc21-sido662edo37-3bb6-48ee-99a9-e108197a697c>

Blog : <https://www.cta.int/en/youth/all/article/10-000-smallholders-to-benefit-in-new-central-african-cassava-project-sido12c4ade3-dce4-4c81-950d-d22b29c7ddcc>

Blog: <https://www.cta.int/en/issue/manioc-21-releasing-the-potential-of-cassava-sido1faof7c4-18c1-4091-877c-d27b76c7b58b>

Blog: <https://www.cta.int/en/blog/all/article/the-manioc-21-project-modernises-10-agricultural-cooperatives-in-central-africa-sidod2238809-2789-4d26-8894-3e02e42ebbd4>

Blog: <https://www.cta.int/en/blog/all/article/project-manioc-21-towards-commercial-cassava-cooperatives-in-central-africa-sidofacd78ed-059c-4071-83ad-8ceb15929ceo>

Vidéos des coopératives:

<https://ctaint.sharepoint.com/sites/pwa/MANIOC21/default.aspx?RootFolder=%2Fsites%2Fpwa%2FMANIOC21%2FShared%20Documents%2F03%2E%20Communication%2FManioc%2021%20Pictures%2DVideos&FolderCTID=0x01200005C78DF886E019444AE8CFC426A775C01&View=%7BA9FD95B0%2DC1F5%2D4172%2D8C95%2DAFE1A10A7F48%7D>

## 4.4 Annexe 4 : Témoignages relatifs aux résultats / impacts

### 4.4.1 SOCOOPMATPA

**Helene Minsili Epse Ondobo- PCA** : « On a bénéficié de formations sur la gestion des coopératives, la gouvernance, les bonnes pratiques d'hygiène alimentaire et sur la certification parce qu'au Cameroun si vos produits ne sont pas certifiés, ça ne passe pas... Le projet Manioc 21 nous a aussi appuyé avec la fourniture de moulins et de tricycles pour nous faciliter le transport de la matière première ».

**Marie Ndzana- Responsable de la transformation** : « On se donnait trop de peine, on pilait le manioc, on râpait avec les petites râpeuses et ça nous prenait du temps... Quand les machines sont arrivées, tout le monde a été motivé ».

### 4.4.2 DEFUSCAM

**Dieudonne Eloundou- Meunier** : « Avant l'arrivée des machines, le travail était extrêmement pénible. Par exemple, s'il fallait râper le manioc pour faire le gari, c'était vraiment un parcours du combattant. On ne parvenait pas à faire 10kg par jour même si on réunissait des fois 10-15 femmes de la coopérative on n'y parvenait pas. Or à l'heure actuelle avec l'arrivée des machines, la râpeuse qui est là me permet de râper 1 tonne de manioc par heure ».



#### **4.4.3 SOCOOPROMOS**

**Bertin Alima Etoundi- D.A.F.** : « L'impact organisationnel le plus important est que nous avons considérablement lutté contre les ventes parallèles. De plus en plus, nous organisons des ventes groupées ».

**Francine Manga Michele- Meunière** : « Je suis d'abord productrice, je vends le manioc à la coopérative. J'ai le salaire à la fin du mois ça me permet de payer mes cotisations, de faire mes petites économies pour subvenir aux besoins de ma petite famille ».

**Patricia Ndi Nakouna- D.G.** : « Effectivement, il y a eu un très grand changement, un très grand soulagement parce que le travail qui était fait de façon artisanale aujourd'hui est mécanisé. Nous gagnons en énergie, en temps et surtout en argent parce qu'avant nous traitions environs 300kg par semaine mais maintenant on se retrouve à aller à 1 tonne la semaine parfois 1,5 tonne quand on a des commandes ».