



**AFRICAN  
CONSULTANTS**



**AFRICAN  
CONSULTANTS**

# CAPITALISATION du projet de « Renforcement des capacités des OP de cacao en Côte d'Ivoire dans la gestion de leur système de gestion interne »

---

---

## Sommaire

Sommaire.....	2
<b>INTRODUCTION.....</b>	<b>3</b>
<b>1. Les difficultés de la filière cacao.....</b>	<b>3</b>
<b>2. Les OPs dans la chaîne de valeur du cacao en Côte d'Ivoire.....</b>	<b>4</b>
<b>1. RAPPEL DU CONTEXTE DU PROJET.....</b>	<b>4</b>
1.1. Le manque de traitement et d'utilisation efficiente des données collectées par les OP....	4
1.2. La nécessité d'un système de gestion interne fonctionnel pour des OPs opérationnelles	5
1.3. Définition d'un système de gestion interne (SGI) .....	6
<b>2. DESCRIPTION DU PROJET.....</b>	<b>6</b>
<b>3. OBJECTIF DU PROJET.....</b>	<b>8</b>
3.1. Objectif global .....	8
3.2. Objectifs spécifiques.....	8
<b>4. DESCRIPTION DE LA CAPITALISATION.....</b>	<b>8</b>
4.1 Les objectifs de la capitalisation.....	8
4.2. Démarche de la capitalisation .....	9
<b>5. RESULTATS DE LA CAPITALISATION.....</b>	<b>9</b>
5.1. Le développement d'un capital de connaissances et d'expériences théoriques et pratiques au travers de formations et actions de suivi et la mise à disposition d'outil et support numérique.....	10
5.2. La sensibilisation des instances dirigeantes des OP, une action déterminante dans l'implémentation de SGI au sein des OP .....	10
5.3. L'organisation d'ateliers de formation, de visites de suivi et de coachings à l'intention des membres du personnel des OPs.....	13
5.4. La mise à disposition de supports et d'outils numériques pour un appui pratique à certaines OP .....	15
5.5. La mise en œuvre des ressources mises à la disposition des OP .....	15
5.6. La parfaite coordination des activités d'implémentation d'un SGI sur la base d'une gestion efficace de l'information.....	17
5.7. L'adoption et l'adaptation d'outils de collecte ajustés aux moyens de la coopérative ....	20
<b>6. RECOMMANDATIONS.....</b>	<b>22</b>
6.1. Revenir sur la sensibilisation des PCA en leur montrant la portée d'un SGI qui leur est propre et les implications des législations en cours .....	22
6.2. Organiser régulièrement des ateliers de recyclage et d'évaluation des OP avec à l'appui des guides pratiques de mise en place d'un SGI.....	23
6.3. Mettre en place des équipes pour le suivi régulier et le coaching des OP .....	23
6.4. Mettre en place une plate-forme d'échange d'expérience entre OP .....	24
6.5. Faciliter accès au logiciel de collecte en revoyant le coût des licences.....	24
<b>CONCLUSION.....</b>	<b>25</b>
<b>WEBOGRAPHIE.....</b>	<b>26</b>

---

---

## INTRODUCTION

La filière cacao revêt un caractère hautement stratégique pour la Côte d'Ivoire. Pilier de son économie, elle contribue à hauteur de 15% à son PIB et constitue 40% de ses recettes<sup>1</sup> d'exportation. En 2022, grâce à une production de 2,4 millions de tonne<sup>2</sup>, la Côte d'Ivoire a assuré 43% de l'approvisionnement mondial de cacao<sup>3</sup>. Cette part active de marché qui fait d'elle le leader mondial en termes de production et d'exportation de fèves de cacao, est le fruit de l'effort de près d'un million de petits producteurs répartis sur une surface d'exploitation globale de 2 522 170 hectares<sup>4</sup>. Cette superficie globale est subdivisée en petites exploitations familiales comprises en moyenne entre 2 et 5 hectares. La culture du cacao fait vivre, grâce à l'étendue de sa chaîne de valeur, environ 6 millions de personnes<sup>5</sup> en Côte d'Ivoire. Cela dit, le cacao représente une véritable manne pour la Côte d'Ivoire.

### 1. Les difficultés de la filière cacao

Malgré ces performances attestées par les revenus qu'elle permet d'engranger, la filière cacao ivoirienne reste exposée à plusieurs difficultés qui l'empêchent de jouer pleinement son rôle de moteur de développement économique et social<sup>6</sup>. L'une des preuves est que la majeure partie des familles de petits producteurs vit dans un état de pauvreté alarmant, car percevant à peine un « revenu vital adéquat »<sup>7</sup>.

Si cette situation a suscité plusieurs initiatives publiques et privées visant à résoudre l'ensemble des problèmes de la filière, il faut admettre que leur succès réside dans l'identification des différents facteurs qui en sont la cause. Ces facteurs sont surtout d'ordre naturel/environnemental et d'ordre structurel. D'un point de vue environnemental, la filière cacao subit le coup des conséquences du changement climatique à l'échelle mondiale. Ce changement à une incidence sur la productivité des vergers de plus en plus vieillissants. A cela s'ajoute ce problème d'ordre structurel qui se décline en un manque d'organisation rigoureuse de la filière tout entière. Précisément, il est question de la faiblesse du prix d'achat du cacao bord champ, de la mauvaise redistribution des revenus issus de la commercialisation du cacao<sup>8</sup> et du retard accusé dans l'ajustement du fonctionnement de la filière aux standards actuels de l'économie de marché<sup>9</sup>. Par conséquent, cette filière reste exposée aux nombreux aléas de ce marché exigeant et à cheval sur le principe de durabilité censé désormais guider une cacao culture moins déforestante intégrée des principes de respect de l'environnement, des droits de l'homme et de l'enfant.

Dans ce contexte, les défis sont énormes et impliquent que les solutions à proposer soient suffisamment inclusives pour permettre une actualisation de toute la chaîne de valeur du cacao en Côte d'Ivoire, et ce, via des canaux assez performants et adaptés à cette fin. C'est ici qu'entre en ligne de compte les Organisations de

---

<sup>1</sup> <http://www.cacao.gouv.ci/index.php?rubrique=1.1.6&langue=fr>.

<sup>2</sup> [https://www.lemonde.fr/afrique/article/2023/09/12/en-cote-d-ivoire-la-hausse-des-cours-du-cacao-ne-profitent-pas-aux-planteurs\\_6189063\\_3212.html](https://www.lemonde.fr/afrique/article/2023/09/12/en-cote-d-ivoire-la-hausse-des-cours-du-cacao-ne-profitent-pas-aux-planteurs_6189063_3212.html).

<sup>3</sup> Ambassade de Suisse en Côte d'Ivoire, Rapport économique 2022 Côte d'Ivoire Juin 2023, p. 10.

<sup>4</sup> <https://www.aip.ci/cote-divoire-aip-cafe-cacao-bilan-positif-de-la-campagne-2021-2022-de-la-zone-de-divo/#:~:text=La%20superficie%20totale%20des%20plantations,hectares%2C%20pour%20les%20plantations%20mixtes.>

<sup>5</sup> [https://www.gouv.ci/\\_actualite-article.php?recordID=11931&d=4](https://www.gouv.ci/_actualite-article.php?recordID=11931&d=4).

<sup>6</sup> Antonie C. Fountain / Friedel Huetz-Adams, Baromètre du cacao, 2022.

<sup>7</sup> Revenu vital et secteur du cacao : repères Un document de consultation du Baromètre du cacao / septembre 2022.

<sup>8</sup> Antonie C. Fountain / Friedel Huetz-Adams, Baromètre du cacao, 2022.

<sup>9</sup> Idem.

---

---

Producteurs (OP) dont l'entier engagement demeure un gage de succès de la réforme de la filière cacao ivoirienne en vue de sa compétitivité.

## 2. Les OPs dans la chaîne de valeur du cacao en Côte d'Ivoire

Les OPs en Côte d'Ivoire sont régies par la loi n°97-721 du 23 décembre 1997 portant statut de la coopération et supprimant les GVC pour ne retenir que la coopérative<sup>10</sup>. La société coopérative est un groupement autonome de personnes volontairement réunies pour satisfaire leurs aspirations et besoins économiques, sociaux et culturels communs, au moyen d'une entreprise dont la propriété et la gestion sont collectives et où le pouvoir est exercé démocratiquement et selon les principes coopératifs<sup>11</sup>.

Selon le rôle privilégié<sup>12</sup> qui leur a été attribué lors de la libéralisation et de la réorganisation du secteur de l'agriculture<sup>13</sup> au cours de la décennie 90, les OPs figurent comme un maillon essentiel au cœur de cet ensemble complexe de processus de production et de commercialisation du cacao en Côte d'Ivoire. **L'un des principes fondamentaux des OP est l'éducation, la formation et l'information des membres.** En effet, la coopérative est tenue d'éduquer, de former et d'informer ses membres, ses dirigeants élus, ses gestionnaires, ses employés en vue de contribuer à son développement. L'éducation, la formation et l'information doivent amener le coopérateur à mettre sa compétence au service de tous et à tous les coopérateurs de mettre leurs compétences au service de chacun. C'est le principe de « un pour tous, tous pour un » synonyme d'un capital de confiance et de solidarité entretenu. Il faut cependant retenir qu'une logique commande à ce principe de solidarité. C'est celle de la parfaite gestion en interne des informations ou des données utiles à la coordination des activités entre les membres des OP et entre les OP et leurs partenaires extérieurs, dont les exigences incorporent le partage de données fiables pour une meilleure traçabilité du cacao. Malheureusement, dans leur majorité, les OP semblent encore peu outillées pour faire face à cette exigence plus que jamais fondamentale pour leur survie et le relèvement du défi d'une filière cacao résiliente, durable et compétitive.

### 1. RAPPEL DU CONTEXTE DU PROJET

#### 1.1. Le manque de traitement et d'utilisation efficiente des données collectées par les OP

Fin 2019, Fairtrade International a commandé une étude des dynamiques existantes en termes de gestion de l'information au sein des OP de cacao en Côte d'Ivoire. Certaines des conclusions de ce rapport sont édifiantes :

- Les OP sont en contact avec de nombreux partenaires, chacun avec ses propres exigences en matière de données. Certaines OP fournissent des données non seulement à Fairtrade et UTZ/RA, mais aussi au régulateur (CCC), à leur partenaire bancaire et à plusieurs acheteurs (ou traders).
- Les coopératives collectent donc de l'information auprès des producteurs, notamment la quantité et la provenance des volumes produits, les caractéristiques des ménages des producteurs (nombre

---

<sup>10</sup> Dr GREDE G. Jonathan, Rapport National. Analyse du cadre juridique des coopératives en Côte d'Ivoire.

<sup>11</sup> [https://agriculture.gouv.ci/uploads/PRINCIPES\\_COOPERATIFS.pdf](https://agriculture.gouv.ci/uploads/PRINCIPES_COOPERATIFS.pdf).

<sup>12</sup> Ministère des Affaires étrangères Ambassade de France en Côte d'Ivoire Service de Coopération et d'action culturelle, Programme OPA. Identification d'un programme de formation pour les responsables professionnels agricoles du secteur café-cacao en Côte d'Ivoire, Bruno LOSCH Novembre 2001 Cirad-Tera n° 68/01.

<sup>13</sup> Libéralisation des exportations de cacao Un défi pour les OP ivoiriennes, in Grain de sel • NY 13 • novembre 1999.

---

---

d'enfants, âges, avec un registre de naissance ou non...) presque exclusivement à des fins de conformité avec les exigences de leurs partenaires.

- Le degré de structuration et d'avancement dans la gestion des données est extrêmement varié en fonction des coopératives : certaines collectent ces données sur papier, et dupliquent parfois cette collecte (2 collectes de la même info pour deux labels différents) d'autres font cette collecte via des outils digitaux, certaines analysent et utilisent les informations pour leurs décisions en interne, d'autres non.
- Les OP qui ont une faible notion de gestion de base de données (papier, ordinateurs portables et des feuilles de calcul Excel) ne les utilisent pas pour s'assurer que les pratiques sont bonnes : elles demandent à leurs "délégués" de faire respecter les principales exigences de conformité (par exemple, vérifier que les enfants fréquentent l'école, s'assurer que toutes les fèves reçues des agriculteurs certifiés n'ont pas été mélangés avec une production non certifiée ...).
- Les traders demandent aux OP de collecter les données, ou envoient même des sous-traitants pour collecter, analyser et transférer les données issues des producteurs dans leur propre système, de sorte qu'aucun membre des OP ne sait comment les systèmes fonctionnent ou comment utiliser les données qu'ils contiennent. Les OP doivent souvent demander aux acheteurs d'avoir accès à posteriori à leurs propres données.
- La plupart des traders exploitent donc leurs propres systèmes de gestion, et stockent des données de grande valeur sur les agriculteurs, leurs exploitations, leurs foyers, et les flux de cacao produits et vendus.
- Pour la plupart du personnel des OP, une fois que les données ont été saisies dans le système du certificateur ou du trader ou envoyées aux comptes, elles restent inactives sur un serveur ou dans une feuille de calcul.
- En raison des facteurs ci-dessus, les OP peinent à réaliser la valeur des données qu'elles produisent et partagent, et ne savent pas comment en extraire des analyses qui leur permettrait de prendre des décisions éclairées pour leur propre développement ou pour fournir à leurs membres des services adéquats.

Cela donne même à supposer que les OP, en plus de ne pas jouer convenablement leur rôle, n'appréhendent encore pas la portée réelle qu'ont ces données dans le développement des structures charnières qu'elles représentent.

### **1.2. La nécessité d'un système de gestion interne fonctionnel pour des OPs opérationnelles**

Il faut souligner un fait important à propos des données collectées par les OPs. C'est qu'elles répondent simultanément aux enjeux majeurs d'un commerce équitable et à ceux se déclinant en ces grandes préoccupations d'ordre climatique conditionnant, en termes de durabilité, les produits impliqués dans la plupart des échanges. Dans cette optique, les OP doivent comprendre combien sont incontournables pour elles les données collectées pour être en phase avec les normes internationales du commerce. En effet, elles les aideront à s'inscrire dans la dynamique de durabilité tout en leur assurant une meilleure plus-value sur leur production. Tous ces avantages donnent sens à l'implémentation d'un système de gestion interne fonctionnel pouvant servir

---

---

de support aux prises de décision allant dans le sens de la satisfaction des besoins socio-économiques et environnementaux de leurs membres.

### 1.3. Définition d'un système de gestion interne (SGI)

Un SGI ou IMS (*Internal Management System*) est souvent compris comme un outil numérisé permettant de collecter et d'analyser des données. Mais les outils numériques ne sont qu'une petite partie d'un SGI, qui fait référence à un mécanisme plus global de gestion et de gouvernance de l'information qui devrait inclure des processus, un partage clair des rôles et des responsabilités, la maîtrise des outils et des capacités d'analyse des données qui font souvent défaut aux organisations de petits producteurs. Ainsi, l'amélioration de ce système global de gestion de l'information et de gouvernance implique d'augmenter les capacités et de s'intéresser à la gestion des données, puis d'adapter les outils si nécessaire, et en fonction des besoins et des plans stratégiques des OP. Les données collectées et analysées sont essentielles pour que les OP comprennent leur propre fonctionnement et prennent ensuite les bonnes décisions pour le bénéfice de leurs membres. Par exemple, le calcul des volumes de production par "sections" (c'est-à-dire par groupe de producteurs répartis par zone géographique) croisé avec la surface moyenne des plantations dans chacune de ces localisations peut permettre à la coopérative d'identifier les différents niveaux de productivité et de décider de soutenir les membres ayant les taux de productivité les plus bas. Un autre exemple est l'identification du nombre d'enfants dans les ménages des producteurs, comparé à la localisation et aux besoins en termes d'équipement et d'infrastructure des écoles. Cette perspective d'action sociale qu'offrent la collecte et l'analyse de données à ce niveau permet de saisir toute le rôle prépondérant d'un système de gestion interne dans la lutte contre le travail des enfants. Les décisions qu'il contribue à prendre participe donc à résorber cet alarmant phénomène qui vicie considérablement la valeur du cacao. Tous ces champs d'action sont de précieux indicateurs sur l'importance de la digitalisation des données. Ils sont la preuve attestant pour les OP que la parfaite gestion des données constitue un facteur déterminant dans les prises de décisions allant dans le sens de leur propre développement socio-économique et de celle des communautés qui leur sont liées.

## 2. DESCRIPTION DU PROJET

### 2.1 . Le projet *Internal Management System* (IMS) dans le cadre du programme Equité 2

Le projet IMS de Fairtrade s'inscrit dans le cadre du programme Equité 2. Il est financé par l'Agence Française de Développement (AFD) et le Fond Français pour l'Environnement Mondial (FFEM) et consiste, comme susmentionné, en une étude des dynamiques existantes en termes de gestion de l'information au sein des OP de cacao en Côte d'Ivoire. Il vise précisément à permettre à 25 OP certifiées Fairtrade de mettre en place des systèmes de gestion interne fonctionnels, qui leur appartiennent ainsi que les données qu'ils contiennent, et qui puissent être des vecteurs de bonne gestion interne, de développement et de prise de décision basée sur des informations fiables pour que les OP proposent à leurs membres des projet sociaux et environnementaux qui améliorent leurs conditions de vie et de travail.

### 2.2 . Dispositif de mise en œuvre

---

---

Dans le cadre de ce projet différents workshops et visites de terrain ont été initiés. Chacun de ces workshops répondait à un objectif précis constitutif de l'objectif général qui est de sensibiliser et d'encourager les OP choisies à franchir le pas de la numérisation.

Ce sont donc au préalable 4 workshops de présentation du projet IMS aux PCA, aux membres du conseil et staffs de coopératives, suivis de la présentation d'un logiciel prototype, en l'occurrence Farmforce. Cette présentation a eu lieu dans les localités d'Abengourou, de Divo, de Soubré et de Duékoué du 30 Aout au 03 Septembre 2021. Ces ateliers ont permis de sensibiliser environ 60 coopératives sur l'importance du projet IMS. Dans la continuité du lancement de ce projet, FTA a procédé à la formalisation de la sélection finale de 25 coopératives devant bénéficier du projet portant sur la mise en œuvre d'un SGI. Suite à cela, au mois de mars 2022, FTA a également lancé des Farmforce Académies, quatre (4) au total. Elles ont eu pour but de former les participants, membres des 25 coopératives choisies pour le projet, à l'utilisation du logiciel Farmforce. Sur les 25 OP, 10 ont opté pour l'installation de Farmforce dès le début de projet.

Ces étapes préparatoires ont eu pour continuité le **workshop 1** qui a consisté en des formations éclatées réalisées par deux (2) équipes distinctes de Fairtrade Africa. Les formations se sont déroulées simultanément à DIVO et ABENGOUROU du 19 au 21 octobre 2022 puis à SOUBRE et MAN du 24 au 28 Octobre 2022. Elles ont permis de former les OP à la cartographie des flux de données, à élaboration d'un budget de digitalisation dans le cadre du projet IMS, à la maîtrise des différentes étapes pour l'implémentation d'un logiciel de collecte de donnée et à la réalisation proprement dite d'une bonne collecte des données au sein d'une société coopérative. Cet atelier a été appuyé par 2 missions de suivi qui ont permis de formuler certaines recommandations nécessaires à l'implémentation de la digitalisation au sein des OP. Il s'agit de la mission de Soubré qui a permis de rencontrer les sept (7) coopératives ayant participé au workshop 1 à Soubré et la mission de Duékoué ayant pour but de visiter les OPs de Duékoué, Man et Biankouma. Le constat fait est que les coopératives rencontrées à ces occasions n'avaient pas du tout progressé parce que les personnes désignées par les OP travaillaient jusque là en vase clos, sans interaction avec les autres services. Le constat a motivé Fairtrade à reprendre toute la formation du workshop 1 et à faire des exercices pratiques avec les personnes désignées par les OPs. Aussi, il a été recommandé que FTA assiste les OPs dans la création des formulaires dans Farmforce car cette formation date de bien longtemps.

**Le workshop 2** qui s'est déroulé du 22 au 29 Mars 2023 dans les villes de Divo, Daloa, Soubré et Abengourou a porté sur deux grandes lignes que sont la ligne directrice C et la ligne directrice E.

- La ligne directrice C porte sur l'organisation de la collecte de données qui comporte 4 étapes essentielles. Il s'agit de déterminer un responsable des données, de concevoir un questionnaire, de planifier la collecte et d'opérer le choix d'un logiciel de collecte en fonction du budget de la coopérative.
- La ligne directrice E renseigne sur la législation ivoirienne relative à la protection des données à caractère personnel. Elle a été l'occasion d'instruire les coopératives à conformer leur démarche de collecte de données aux normes juridiques en vigueur en matière de protection des données, en l'occurrence les données à caractère personnel.

A la date du 15 au 19 Mai 2023, ce sont 2 PCA et 1 vice PCA de 3 différentes coopératives dans la zone d'Abengourou qui ont reçu la visite d'une équipe FTA composée du conseiller principal cacao de Fairtrade, du

---

---

chef de région Ouest de Fairtrade Africa et de la coordinatrice du Projet IMS. S'en est suivi après cette visite de terrain une rencontre avec 25 membres de conseil d'administration de coopératives parmi lesquels figuraient 07 PCA lors du Congrès qui s'est tenu à Grand Bassam le 25 Mai 2023.

Le projet s'est poursuivi avec **le Workshop 4**, qui s'est déroulé du 22 Août au 25 Août 2023 à Yamoussoukro et qui a vu la participation de presque toutes les coopératives. Il était destiné à la formation des coopératives à l'usage du logiciel Excel. La formation a été articulée autour de cinq (5) modules : la prise en main du logiciel, les formules et les fonctions, l'élaboration des graphiques, la manipulation des données et la mise en forme des données.

La formation en atelier s'est soldée par une évaluation des participants afin de mesurer leurs acquis. Cette évaluation a permis à chaque participant d'apprécier son niveau en Excel. En somme, ces séances de formations ont été l'occasion d'asseoir chez les participants les prérequis pour l'amorce au sein de leurs OP respectives des étapes constitutives et nécessaires à l'implémentation d'un SGI opérationnel.

### **3. OBJECTIF DU PROJET**

#### **3.1. Objectif global**

L'objectif principal de ce projet est de contribuer au renforcement des capacités des OP cacaoyères ivoiriennes dans la collecte et l'analyse d'informations à la fois quantitatives et qualitatives auxquelles se référer dans les prises de décisions stratégiques en réponse aux besoins de leurs membres et aux défis liés au marché (comme le suivi de la déforestation, le travail des enfants ...).

#### **3.2. Objectifs spécifiques**

Pour une approche plus spécifique du projet, cet objectif global a été décliné en deux sous objectifs :

- OS1 : Aider les OP à prendre des décisions stratégiques pour relever les défis environnementaux et sociaux.
- OS2 : Aider les OP à prendre des décisions stratégiques pour relever les défis de la certification Fairtrade et des normes régionales africaines.

### **4. DESCRIPTION DE LA CAPITALISATION**

Les procédures suivies dans le cadre de ce projet ont fourni un matériau conséquent pour permettre aux participants de disposer d'outils théoriques et pratiques adéquats pour la mise en œuvre du projet au sein de leurs différentes OP. Elles ont permis également de développer à divers niveaux des aptitudes tant individuelles que collectives. Chacune de ces aptitudes a contribué à asseoir de nouvelles pratiques et expériences à même d'être institutionnalisées et promues pour la conduite d'activités dans des contextes similaires. C'est donc à dessein que Fairtrade Africa a tenu à clore ce projet par une capitalisation.

#### **4.1 Les objectifs de la capitalisation**

La présente capitalisation a pour objectif de permettre la transmission de l'ensemble des acquis et **bonnes pratiques institutionnalisées**. Elle vise à constituer un support ou guide pratique pouvant servir de cadre de référence pour l'ensemble des partenaires impliqués dans le projet. En somme, ce manuel de capitalisation a



---

---

pour but d'aider à la compréhension des enjeux en termes de gestion de l'information au sein des OPs tout en servant de, si nécessaire, manuel de référence. A ce titre, il doit permettre de mettre en lumière et d'évaluer :

- Les pratiques actuelles en termes de gestion de l'information
- Les outils utilisés ; leurs avantages / coûts / bénéfices / inconvénients, etc.
- Les actions mises en place par FTA pour accompagner la digitalisation des OP.
  - Les actions réalisées pendant cette phase pilote,
  - Les défis rencontrés, les solutions trouvées et mises en place
  - Les expertises existantes et à développer au sein de FTA
  - Les effets positifs / neutres ou négatifs des actions mises en place
- Produire des recommandations / guidelines sur la manière de construire et mettre en place un accompagnement efficient aux OP dans leur processus de digitalisation et de gestion de l'information.

En substance, l'ensemble de ces points se résument en une problématique majeure à traiter afin d'aboutir aux attentes du projet. Il s'agit après suivi et évaluation des OP concernées de fournir des éléments de réponse afin de savoir quelles sont les leçons apprises de cet accompagnement et les recommandations pour la sélection d'outils appropriés et la construction d'un accompagnement adapté et utile aux OP de cacao ivoiriennes ?

#### 4.2. Démarche de la capitalisation

La présente capitalisation est l'aboutissement d'un ensemble cohérent de processus structurés de sorte à permettre une restitution plus détaillée des pratiques à institutionnaliser. Elle découle d'un schéma d'actions soutenues ayant consisté en une série de séances de suivi des OP en appui aux actions de formation prodiguées par les équipes de Fairtrade Africa. Les exemples de bonnes pratiques et d'expériences institutionnalisées qui s'y trouvent sont le fruit d'une analyse, d'une sélection des informations issues d'entretiens menés avec des bénéficiaires du projet. En clair, cette capitalisation tient du résultat du traitement de données à la fois quantitatives et qualitatives sélectionnées et pris en compte dans une approche descriptive de faits majeurs témoignant de la bonne compréhension et de l'appropriation du projet, de la bonne mise en œuvre des lignes directrices des différentes formations reçues en atelier, par coaching ou en ligne dans le cadre du projet, des stratégies développées ayant concouru aux succès enregistrés et susceptibles d'être érigés en norme ou repère d'implémentation d'un SGI. Toute cette démarche a permis d'avoir une connaissance plus approfondie des besoins à prendre en compte, des recommandations à faire et des réflexions à mener en vue d'une amélioration du projet ou de tout autre projet à venir présentant plus ou moins avec celui-ci des similitudes.

### 5. RESULTATS DE LA CAPITALISATION

De manière générale, ce projet a pu développer des dispositions particulières et positives chez le personnel des 25 organisations de producteurs impliquées. Aux premiers abords, ces dispositions sont le fruit de l'engagement des acteurs clés du projet qui ont su faire naître, par leur démarche et le contenu des formations dispensées, une haute estime des enjeux du projet tout en développant et améliorant la compréhension, les connaissances et les pratiques liées à la collecte et à la gestion des données au sein des OP. Ce faisant, ce sont des membres de personnel affichant une conscience profonde et également partagée de la portée et de la nécessité du passage à un mode de traitement numérique et donc plus professionnel des données qu'elles collectent qui ont été

---

---

rencontrés dans le cadre des visites de suivi liées au processus de capitalisation. Aussi, dans bien des cas, cette conscience a-t-elle donnée de constater le développement de certaines pratiques inédites à institutionnaliser et à capitaliser. Cela se fera à partir des leçons qui ont pu être apprises et selon une logique se structurant en deux axes majeurs. Il s'agit d'une part des acquis ou bonnes pratiques liés aux contenus des différentes formations et suivis des membres des OP et d'autre part à la mise en œuvre par les OP des ressources mises à leur disposition.

### 5.1. Le développement d'un capital de connaissances et d'expériences théoriques et pratiques au travers de formations et actions de suivi et la mise à disposition d'outil et support numérique

La notion de système de gestion interne s'inscrit au nombre de celles dont la majeure partie des principaux acteurs que sont le personnel des coopératives sait très peu. Elle donne donc d'être abordée dans une logique explicative avec un accompagnement pédagogique adéquat pour en maîtriser le sens et la pratique en tant que dispositif numérique. C'est bien ce qu'a compris Fairtrade Africa en initiant ce projet et en le déployant à travers diverses formations allant de la sensibilisation des décideurs clés sur ce qu'est un SGI aux modalités de son déploiement et de son implémentation au sein des OP de cacao.

### 5.2. La sensibilisation des instances dirigeantes des OP, une action déterminante dans l'implémentation de SGI au sein des OP

A l'entame du projet, un atelier de sensibilisation a été initié à l'égard des instances dirigeantes des OP de cacao. Il s'agissait d'expliquer à ces derniers ce que c'est qu'un SGI et ce à quoi il est destiné. Cette action a porté ses fruits, car étant à la base de certaines bonnes pratiques liées à l'implémentation d'un SGI. En effet, au sein de certaines des OP qui sont parvenues à l'adoption d'un SGI prenant partiellement ou totalement en compte toutes leurs activités, et cela, en dehors de sa fourniture dans le cadre de partenariat avec des traders, cela a été possible grâce à l'engagement de l'instance dirigeante, en l'occurrence, les PCA.

#### Encadré 01 : Témoignage

Président de la coopérative COOPAA HS/ COOP-CA :  
« J'ai accepté d'adhérer au projet parce j'en ai constaté toute l'importance surtout que je compte faire de ma coopérative, une coopérative exportatrice. Il me fallait donc pouvoir maîtriser la digitalisation car j'en entendais parler sans véritablement savoir comment la mettre en place ».

Pour ces PCA sensibilisés et comprenant mieux les enjeux de la digitalisation, la décision de soutenir les actions d'implémentation d'un système de gestion interne a largement favorisé sa pleine ou partielle adoption au sein de leur organisation. En ce sens, les OP se retrouvant dans cette situation fonctionnent aujourd'hui sans grande dépendance de leurs partenaires qui, souvent, leur octroyaient ces logiciels sans pour autant qu'elles aient directement accès aux

données relatives à leurs propres producteurs. Dans ce contexte, il apparaît clairement que l'implication des PCA demeure l'une des clés de réussite de ce projet.

### Encadré 02 : Les succès

- L'implication de l'instance dirigeante de la coop COOPAA HS/ COOP-CA a permis d'asseoir les principes de la digitalisation. Le Président de la coopérative a affirmé être ravi du projet au regard de l'accent mis sur la digitalisation qui pour lui représente l'avenir des coopératives en générale et la sienne en particulier. Avec le vœu de procéder à une digitalisation totale de ses activités afin d'être plus compétitif, il souhaite un prolongement du projet pour un appui plus efficace en termes de formation surtout.
- Le cas de la coopérative SOCA2PD dans la localité de Divo est très édifiant à ce sujet. Tout au cours de sa jeune existence, son instance dirigeante a su s'illustrer positivement en s'engageant mainte fois à soutenir le passage à un mode de gestion numérique de ses données. En effet, cette coopérative, avant de prendre part au projet Equité 2, avait quelques années auparavant décidé de se lancer dans la digitalisation avec le plein aval de son instance dirigeante qui avait consenti à subventionner le développement d'un logiciel en interne sur proposition de l'ADG d'alors qui, lui-même, y avait contribué en tant que concepteur du logiciel. Toutefois ce premier pas a tourné court pour raison de départ du concepteur du projet. Aussi, soucieux de rester constant dans son élan et d'accroître le dynamisme de l'organisation, la présidence de la SOCA2PD a opté pour une solution de rechange. Elle a donc pris la décision de se doter du logiciel de collecte Farmforce sur l'initiative du PCA qui, en dehors de tout accompagnement externe, a mobilisé les moyens afin d'y parvenir. Bien qu'elle n'ait pas encore digitalisé la totalité de ses activités, elle collecte désormais une partie de ses données via cet outil de collecte. Elle compte, en se dotant de plus de licences dans les années à venir, accroître sa capacité de traitement et de gestion des données afin de se tourner vers d'autres perspectives relatives à l'expansion de l'OP.
- La coopérative COOPANEK de Duekoue représente un bel exemple d'implication de l'instance dirigeante. Bien que disposant de moyens limités, elle a amorcé la digitalisation de ses activités sous l'impulsion de son PCA soucieux de hisser la coopérative à un niveau de compétitivité axé sur l'intégration des nouvelles normes imposées par le marché.
- Au sein de la coopérative KRIHIRI de Guibéroua, l'appui du président a permis à la directrice et à l'ADG de s'investir pleinement dans le projet en mettant en œuvre, malgré leur récente arrivée au sein de la coop, la digitalisation de leurs données. C'est une coopérative qui aujourd'hui se présente fièrement comme un modèle étant donné qu'elle est parvenue à partir du logiciel KOBO collect à digitaliser 90% de ses archives.
- Cet engagement est aussi constaté au sein de la coop SCOOPAKAM où grâce à l'impulsion du président, la coopérative est en instance de renouvellement de la licence du logiciel Farmforce dont elle avait bénéficié de la subvention dans le cadre du projet IMS.
- À la coop COOP-CA KF de Koun-Fao le même engagement est à noter. Le président de cette coopérative est de toutes les parties en termes de participation aux formations. Cette attitude est la source de l'investissement de ses collaborateurs qui ont pu mettre en œuvre malgré des moyens assez modestes les moyens fournis par le projet.

- 
- 
- A Méagui, l'élan pris par la coopérative ECAM COOP-CA s'explique par l'entier consentement du conseil d'administration à s'inscrire dans la dynamique de la digitalisation. Les sommes investies à cet effet sont la preuve de leur adhésion sans faille à faire de leur organisation l'une des plus ajustées aux standards internationaux mettant un point d'honneur sur l'usage de système de gestion interne afin de rendre plus fiable la chaîne de valeur du cacao.

### **Encadré 03 : Les limites**

Le manque d'implication des Présidents de Conseils d'Administration - PCA demeure l'un des facteurs qui entrave l'élan des OP dans leur volonté de se digitaliser. Peu impliqués généralement pour des raisons financières, ces cadres des OP témoignent peu d'engouement pour les actions concrètes à poser afin de se doter d'un SGI fonctionnel. Se contentant parfois des logiciels dont les licences sont subventionnées par les traders dans le cadre des accords de partenariat qui les lient, ceux-ci négligent d'eux-mêmes s'engager à créer les conditions de l'implémentation d'un SGI adapté et financé sur fond propre. C'est à comprendre que les OP qui se trouvent dans cette situation ne se lance pas dans la digitalisation pour des besoins personnels, mais pour la satisfaction de leurs partenaires commerciaux.

C'est ici l'aspect le plus essentiel de ce point marquant. En réalité, ce manque d'engouement s'explique à partir du fait que les OP ont parfois du mal à faire la part des choses entre la certification Fairtrade et le projet IMS initié par la même structure. Les propos de certains responsables d'OP permettent de se rendre à l'évidence que plusieurs sont réticents à adopter le projet à cause de la difficulté qu'ils ont à vendre du cacao certifié Fairtrade. Dans cet ordre d'idée, ces OP tendent à se dire qu'il serait encore difficile de se lancer dans un autre projet étiqueté alors qu'elles rencontrent des difficultés pour obtenir des débouchés pour leur cacao aux conditions Fairtrade. De la sorte elles ne peuvent se risquer à allouer un budget à un projet qui leur semble tout pareil à la certification dont elles tirent rarement profit. Par conséquent, c'est souvent des OP qui se retrouvent à surseoir à la mise en place des principes fondamentaux de la digitalisation au motif qu'il y a lieu d'accorder la priorité à d'autres activités dont dépendrait plus la survie de la coopérative. La digitalisation sous l'impulsion de Fairtrade Africa est donc appréciée hors de son contexte.

- La coopérative Nantebessou à Abengourou donnait implicitement à entendre cela. Pour lui, la digitalisation est certes importante, mais l'impossibilité de trouver régulièrement un marché Fairtrade oblige à ajourner l'acquisition d'un logiciel de collecte propre à la coopérative. En fait, les fonds qui devraient être alloués à cela sont plutôt investis dans le renouvellement de la certification Fairtrade dans l'expectative de pouvoir trouver un trader demandeur de cacao certifié Fairtrade. Aussi, l'ADG a tenu à souligner que certaines coopératives depuis 5 ans environ n'ont toujours pas pu livrer du cacao certifié Fairtrade faute de marché. Pour lui, la garanti d'un marché avec la certification Fairtrade pourrait permettre aux OP de se lancer plus facilement dans l'acquisition d'un système de gestion interne personnel.

- Le cas se présente une fois de plus avec la coopérative COOPAA d'Agboville. Il est ressorti des entretiens que le PCA négligeait de s'engager dans le processus de digitalisation initié par FTA au motif qu'il n'arrivait pas à vendre suffisamment de cacao certifié Fairtrade. Ce faisant, il nous est apparu clairement qu'il y avait une méconnaissance de la véritable portée du projet IMS. En effet, la confusion faite entre la certification Fairtrade et la digitalisation promue par la même structure est la source du manque d'engouement du PCA de cette coopérative.
- A la coop SOCAMEA de Man, le langage est le même. Bien qu'il soit en partie question de manque de moyens financiers, il est apparu que la budgétisation n'a pu se faire à cause du manque d'adhésion du PCA. Celui-ci, très peu enclin à s'engager, fonde son refus sur la faible demande de volume de cacao certifié Fairtrade. En effet, pour lui, les primes reversées grâce à la vente de cacao certifié Fairtrade peuvent permettre de faire face aux dépenses liées à la digitalisation, particulièrement à l'achat des licences.

### 5.3. L'organisation d'ateliers de formation, de visites de suivi et de coachings à l'intention des membres du personnel des OPs

Le projet, pour son déploiement, s'est avant tout appuyé sur un ensemble d'ateliers de formation. Ces ateliers articulés en fonction de contenus bien spécifiques ont été l'occasion de mettre à la disposition des membres la somme de connaissances nécessaires et précises pour mettre en œuvre la digitalisation au sein de leurs OP respectives. Selon la méthode appropriée pour implémenter un système de gestion interne, l'équipe de Fairtrade a formé dans un premier temps les participants à la cartographie des flux de données et à la budgétisation.

#### Encadré 04 : Témoignage

Administrateur de groupe SCAPEKO de Tabou : « La formation sur Excel devrait être refaite non pas parce qu'elle n'a pas été bien faite, mais parce qu'elle a révélé combien Excel était un logiciel efficace pour la gestion et l'analyse de nos données. Je ne m'attendais pas à en apprendre autant. Avec tous les acquis, je parviens aisément à croiser mes données, ce qui nécessitait auparavant des heures de travail ».

#### Encadré 05 : Témoignage

Administrateur de groupe SOCEADAHS de Daloa : « Ce qui m'a le plus marqué ce sont les ateliers de formation, surtout celui sur Excel. Aujourd'hui j'exécute des tâches en quelques minutes alors qu'auparavant il me fallait presque tout une journée pour les exécuter. Il faut dire que de toutes les formations, celle-ci m'a été le plus utile tant j'en ai appris sur ce logiciel dont j'ignorais beaucoup de choses alors que je l'utilise au quotidien ».

Ensuite, elle a formé les participants, lors d'un autre atelier, à la manipulation des données à caractère personnel. Enfin, tout cela s'est clos par une formation à l'utilisation du logiciel Excel, logiciel généralement utilisé pour le traitement en interne des données collectées. Cet ensemble de formations a surtout contribué à outiller les membres des OP en termes de connaissances et d'expériences liées aux processus de digitalisation et de collecte

---

---

de données. Grâce à elles, plusieurs OP ont pu, sur la base de l'identification du lot d'activités qu'elles

#### **Encadré 6 : Témoignage**

Administrateur de groupe de SCOPAKAM de Divo :

« De toutes ces formations, le workshop 1 est celui qui m'a le plus apporté grâce à la budgétisation qui nous permet maintenant de contrôler les sorties d'argent et de faire des économies. »

accomplissent au quotidien, procéder à la budgétisation de leurs différentes activités tout en y intégrant leurs perspectives quant à la digitalisation. Ainsi, ce sont des membres d'OP qui ont pu faire l'expérience de pratiques nouvelles avec à la clé une amélioration de la gestion de leurs ressources surtout financière, de la planification et de la coordination des activités en internes.

De plus, l'intégration à ce projet de visites de suivi et de coaching reste l'un des points majeurs qui donne à apprécier positivement l'accompagnement initié par Fairtrade. Dans ce registre d'action les participants ont pu bénéficier de séances d'approfondissement et de remédiation sensées favoriser la consolidation des leçons apprises en atelier.

#### **Encadré 07 : Succès**

- L'un des plus grands succès enregistrés par une coopérative demeure celui de la COOPAHS. L'Administrateur de groupe a affirmé que grâce à l'adoption du projet et à la mise en œuvre de certains aspects, la coopérative a reçu le prix de la meilleure coopérative du Haut Sassandra lors de la JNCC. Pour lui, ce prix est le symbole que les formations reçues dans le cadre de ce projet sont excellentes et participent effectivement au bon fonctionnement de son OP.
- A la coop SCOPAKAM de Divo, l'ADG a également confié avoir tiré plein profit de ces formations. Il insiste particulièrement sur le workshop 1 qui lui a donné la possibilité de recadrer ses dépenses grâce aux connaissances acquises en termes de budgétisation.
- Dans ce même contexte, on peut citer la coopérative COOP CA KF dans la localité de Koun-Fao. Cette coopérative a enregistré un succès grâce au projet. Invitée au salon du chocolat à Paris, elle est en train de négocier d'autres projets sur la base de ses performances enregistrées avec l'accompagnement de Fairtrade. C'est un PCA ravi du projet IMS dont il en tire d'énormes avantages.

Les formations reçues présentaient l'avantage de porter sur des sujets dont la connaissance était indispensable pour les membres du personnel des OP. L'idée de les aborder lors de ces ateliers reste perçue comme une aubaine étant donné qu'ils ont permis de mettre l'accent sur des connaissances nouvelles et des dispositions nécessaires à adopter pour accroître les performances du personnel des OP. Il est donc assez conséquent qu'à une certaine unanimité, ces formations qui portaient sur des aspects de leur domaine d'activité dont ils savaient très peu soient présentées par le personnel des OP comme ayant eu une portée grandement bénéfique. Il est aussi évident qu'elles ont pu participer à renforcer leurs connaissances et expériences dans la gestion d'une coopérative en général et en particulier dans celle de la gestion et de l'utilisation de nombreux outils indispensables à la collecte, à l'analyse et à l'utilisation des données.

#### Encadré 08 : LIMITES

Ces formations quoique bénéfiques, n'ont pas pu avoir la portée qui en était attendue. Les raisons de cette situation sont diverses. En premier lieu, le temps consacré à ces formations était jugé relativement court pour permettre une correcte maîtrise des outils ou connaissances fournis. En second lieu, quand bien même ces connaissances sont assimilées à un certain niveau, le manque de suivi régulier pouvant aider à la mise en œuvre des ressources fournies, constituait un frein à l'implémentation d'un SGI fonctionnel. Enfin, chaque organisation présentant un aspect différent des autres, c'est-à-dire ayant souvent des besoins distincts par rapports aux autres organisations, il était opportun de soutenir ces formations par des séances de coaching personnalisé.

#### 5.4. La mise à disposition de supports et d'outils numériques pour un appui pratique à certaines OP

Au cours de ce projet, plusieurs organisations de producteurs ont gratuitement bénéficié d'un appui en supports et outils numériques. Il s'agissait en particulier de smart phones et de licences de logiciel de collecte de données subventionnées pour les accompagner et leur permettre de se familiariser au mode de collecte et de gestion numérique des données. Ce package spécial dont la deuxième composante, c'est-à-dire le logiciel Farmforce, émane du consentement des OP au regard des avantages qu'il présente, a offert à la plupart d'entre elle la possibilité d'expérimenter la digitalisation et d'en apprécier tous les avantages. Ce faisant, les bénéficiaires ont pu s'apercevoir qu'une digitalisation de leur mode de collecte de données représentait un moyen d'alléger le lot de tâches à accomplir, de gagner en temps dans l'analyse et la transmission des données, de réduire au minimum l'espace de stockage tout en faisant des économies en termes de finance. En effet, le logiciel Farmforce subventionné sur une année pour cet accompagnement semble convenir à leurs besoins tant il y répond en prenant en compte la presque totalité de leurs activités liées à la collecte, au traitement et au stockage des données.

#### 5.5. La mise en œuvre des ressources mises à la disposition des OP

Les diverses ressources mobilisées en faveur des OP au cours de ce projet ont fait l'objet d'appropriation et d'utilisation variée. Plusieurs OP ont su mettre à profit ces ressources pour améliorer le fonctionnement de leur structure et renforcer les dispositifs déjà existants. Ce faisant, elles ont contribué à enrichir ce projet d'exemple de bonnes pratiques. On pourrait situer ces exemples en les insérant dans des registres identifiables aux différents niveaux de structuration des OP. Dans ce contexte, il s'agira d'identifier ces bonnes pratiques souvent transposables en termes d'initiatives inédites s'inspirant des formations reçues en atelier et de leurs impacts sur les activités des OP à un niveau structurel de l'organisation des OP, à un niveau technique des activités de l'organisation.

#### Encadré 09 : Succès

- La coopérative COOP CA KF s'illustre de fort belle manière dans l'adoption du logiciel fourni par Fairtrade. Cette coopérative qui au départ collectait ses données de façon numérique, a pu accroître sa capacité de traitement avec le package reçu de Fairtrade. Elle est aujourd'hui digitalisée à 90%. Ce degré de digitalisation a impacté positivement son fonctionnement. Avec l'accessibilité aux données en temps souhaité, elle tient aujourd'hui ses réunions d'assemblée de façon mensuelle alors qu'elle le faisait auparavant de façon trimestrielle.

- 
- 
- Tout comme cette coopérative, celle de San Pedro, SOCEDA, est en bonne voie. Elle se positionne, en effet malgré le coût élevé des licences, comme l'une des coopératives qui affiche un certain niveau de digitalisation grâce à l'accompagnement fourni dans le cadre du projet IMS de Fairtrade. La coopérative ECAM de Méagui donne d'apprécier toute la portée du projet en ce sens qu'elle a réussi à faire bon usage du package fourni par Fairtrade. Sur la base de ce package, elle est parvenue à une digitalisation complète de l'ensemble de ses activités. Dans l'état actuel des choses, elle se présente comme une coopérative assez autonome et ayant pu adopter, au détriment du logiciel fourni par ses partenaires, un logiciel propre lui permettant de collecter, de traiter et de stocker elle-même ses données sur un serveur lui appartenant exclusivement. Ce faisant, elle a la pleine possession de ses données dont elle fait usage sans recourir à d'autres structures extérieures. Tout ceci témoigne de l'excellence des outils mis à leur disposition ainsi que de leur convenable exploitation.
  - Dans ce registre se situe également la coopérative SCOOPAKAM qui aujourd'hui est en train d'œuvrer à renouveler les licences du logiciel octroyé par Fairtrade afin de posséder son propre logiciel de collecte
  - Bien qu'il faille noter un léger ralentissement causé par l'absence involontaire du directeur dont l'implication effective reste l'un des facteurs de réussite de la mise en œuvre des outils et ressources fournies, la coopérative CA-AB de Sassandra est parvenue à se hisser à un niveau assez acceptable de digitalisation. La bonne exploitation des ressources fournies et la compréhension des mécanismes de mise en place progressive ont aidé à digitaliser partiellement certaines activités. Et cela tend à révéler la logique qui sous-tend la digitalisation en tant que processus.
  - On peut aussi citer le cas de la coopérative ECOOD qui a participé à tout le projet et a réalisé un certain nombre d'étapes dans le processus d'implémentation, mais qui aujourd'hui subit un Burn-out à cause du départ successif de ces deux membres clés impliqués directement dans le projet, formés lors des ateliers IMS.
  - La même situation prévaut à la coopérative Nantebessou qui malgré un début à saluer peine à continuer avec le logiciel fourni du fait du coût élevé des licences arrivées à expiration.

Ces faits mettent en relief les difficultés à se départir des logiciels des partenaires qui sont profitables, eu égard les conditions économiques des OP qui n'ont d'autres choix que d'y recourir pour s'assurer la pérennité des marchés qu'elles obtiennent souvent difficilement.



---

---

#### Encadré 10 : Limites

Certaines OP bénéficiaires de la subvention du logiciel Farmforce n'ont pu en faire un bon usage. Les raisons avancées sont multiples. Elles partent du manque de maîtrise des outils et supports fournis à l'abandon au profit d'outils et supports fournis par certains partenaires qui la conditionne à l'octroi de marché. Il y a à cet effet plusieurs illustrations :

- La coopérative SOCOOPAK de Soubré n'a pu implémenter de SGI suite à certains problèmes d'ordre structurel et financier des outils et supports fournis. Elle n'a eu d'autre choix à cet effet que de retourner à son ancien mode de collecte de données.
- C'est tout pareil à la coopérative SCANFI d'Abengourou. Bénéficiant du logiciel d'un partenaire, elle n'a pu s'investir à adopter pleinement le package qui lui a été octroyé grâce au projet. La coopérative malheureusement continue de collecter ses données sur support papier. Et il faut souligner qu'elle n'a accès aux données sur ses producteurs que sur demande adressée au partenaire en question.
- Ce fait est aussi le même du côté de la SOCAMEA qui utilise le logiciel du partenaire au détriment de celui subventionné par Fairtrade. Aussi, le même problème se pose-t-il. Les données collectées sont en la possession du partenaire qui ne les met à disposition de l'OP que sur demande à lui adressée par celle-ci.
- A la coop CAMATIE située dans la même localité, les faits sont les mêmes. Aucune implémentation n'a eu lieu. Les utilisateurs des outils fournis manquaient d'expérience dans leur utilisation. Aussi, y a-t-on opté pour la collecte de données sur support papier.

#### 5.6. La parfaite coordination des activités d'implémentation d'un SGI sur la base d'une gestion efficace de l'information

La compétitivité d'une OP dépend du respect de ses principes de fonctionnement. L'un de ces principes est la capacité de ses membres et de son personnel à gérer le flux d'informations indispensable à la parfaite coordination des activités, tant en interne qu'en externe. Dans le cadre de ce projet, la gestion efficace de l'information porte sur la capacité des participants aux ateliers et autres séances de formation à restituer en interne, c'est-à-dire au sein de leur organisation, les connaissances et expériences acquises grâce au projet. Dans la pratique, la gestion de l'information par voie de restitution se résume, d'une part en l'organisation de séances de travail et d'explication de l'objet des formations et, d'autre part, en la production de rapports détaillés pouvant servir de manuel de référence pour la mise en œuvre des ressources fournies par le projet. Ces rapports et séances de travail de grande importance ont donc dans la majeure partie des cas permis de rendre compte à la hiérarchie et aux autres membres de l'organisation de la qualité des formations et de la nécessité pour leur organisation d'adopter les outils mis à leur disposition. Bien que les exemples de réussites soient moins légions dans ce contexte, il demeure nécessaire de noter que les OP au sein desquelles ce principe a fonctionné ont pu mobiliser encore plus de ressources en interne pour mener à bien le processus de mise en place des fondamentaux d'un SGI à partir des moyens fournis par le projet.

---

---

### **Encadré 11 : Succès**

L'un des exemples à retenir pour illustrer la nécessité du maintien d'un même personnel sur une longue durée est celui de la Coopérative CAKF de Koun-Fao. Cette OP, bien que modeste, a pu malgré les difficultés rencontrées conserver le même personnel et les mêmes participants aux ateliers FTA jusqu'à aujourd'hui. Ce facteur, à l'analyse, constitue l'un des points forts de cette coopérative. C'est en partie à lui qu'est due sa significative avancée dans le processus de digitalisation.

Cette même attitude est à noter chez SCOPAKAM où le personnel s'est maintenu et a pu poursuivre le processus jusqu'au niveau de digitalisation où se trouve aujourd'hui la coopérative. En interne, cette coopérative s'est toujours soucieuse de restituer les acquis des ateliers afin de permettre à ses membres de garder le cap.

### **Encadré 12 : Limites**

Lors de la mission de suivi et d'évaluation des OP, il est apparu comme obstacle à la mise en place d'un SGI opérationnel, le manque de coordination des actions au sein des OP, et cela, à cause de la mauvaise gestion de l'information. Le véritable problème à ce niveau consiste dans le fait que l'information circule peu ou voire pas du tout au sein des OP.

- L'exemple de la coopérative COOPAA dans la localité d'Agboville atteste de ce que le dysfonctionnement dans la mise en place des outils et processus émane d'une mauvaise coordination des actions entre le personnel des OP. Dans cette coopérative, la budgétisation n'a pu être faite parce que le comptable n'a pas été associé au processus. Le comptable, intervenant sur ce fait, affirme ne pas être au courant d'une quelconque action de ce genre. Par conséquent, il n'a pu aider à évaluer le coût de la digitalisation des données.

De telles situations ont pour origine divers facteurs. Dans certains cas, l'obstacle à la fluidité de l'information provient du désintéressement d'une partie du personnel de ce qu'elle considère comme de simples connaissances théoriques relevant de la responsabilité d'une seule personne. On retient dans ce cas de figure que cette frange, généralement dévolue à l'exécution des activités sur le terrain ou d'une autre tâche spécifique au sein de l'OP, ne se contente que de l'apprentissage des techniques nécessaires à l'utilisation des outils qui leur sont utiles.

Ce faisant la totalité de l'information reste détenue par le ou les membres du personnel chargés d'une coordination plus ou moins générale de l'ensemble des activités au sein de la coopérative. Un autre facteur est la non-vulgarisation de l'information reçue après les différentes formations en atelier. Il arrive en effet que les participants, à leur retour des formations, ne fassent pas de rapport détaillé ou le bilan des connaissances acquises afin de les mettre à la disposition de tous.

- A la coopérative COOPANEK, aucune implémentation n'a été constatée. L'une des raisons à cela est le manque de restitution au sein de la coopérative des résultats des formations en atelier. Aucun rapport n'est fait pour constituer des documents d'archives susceptibles de servir de manuel de référence pour la mise en œuvre d'un SGI.

Cette situation se trouve aggravée lorsque les participants ou les personnes disposant de la compétence nécessaire pour la mise en œuvre d'un SGI partent de l'OP pour d'autres opportunités encore meilleures. Il faut rappeler que les OP sont des structures dont le fonctionnement obéit à un certain nombre de principes juridiques qui confèrent le titre de salarié au personnel non-membre de la société coopérative. Les difficultés économiques que traversent certaines d'entre elles provoquent une instabilité au niveau de ce personnel salarié. Cette instabilité se traduit par la mobilité souvent accrue de certains agents clés.

Par conséquent, entre deux ateliers, il n'est pas rare de voir un nouveau membre en remplacer un autre qui, souvent faute d'un traitement adéquat, s'en est allé faire valoir ses compétences au sein d'une nouvelle structure. Une telle situation a pour conséquence d'interrompre souvent le processus de mise en place des fondamentaux de la digitalisation des données. En fait, se sont généralement des membres ayant participé à un ou deux ateliers qui se retrouvent ainsi à partir. La difficulté dans ce cas est que le nouveau membre se voit confier une tâche pour laquelle, il n'a reçu qu'une formation partielle, voire aucune.

En un sens, ce sont toujours des acteurs novices et sans véritable connaissance de la totalité des mesures à prendre qui se retrouvent à exécuter des tâches qui demandent une maîtrise parfaite des outils à mettre en place.

- La coopérative ECAM de Yamoussoukro subit le coup de cette instabilité. Le départ des membres formés à l'implémentation d'un SGI sont partis de la coopérative. Ce faisant, rien n'a pu être mis en œuvre. La coopérative continue la collecte de données sur papier.
- Dans la localité d'Agboville, la coopérative COOPAA a présenté ce cas classique de disfonctionnement. Cette coopérative dont le bilan est négatif à plusieurs niveaux, a fait les frais de ces changements inopinés intervenus au sein de son personnel. C'est ce qui ressort des propos de l'AC qui a clairement signifié ses difficultés en pointant du doigt son absence aux ateliers précédents. En effet, il s'avère que la première personne contact lors du premier et second atelier n'est pas la même qui a participé au troisième atelier. Et n'ayant laissé de traces écrites ou numériques pouvant faire office de rapport de ses travaux, c'est une rupture qui se crée avec pour conséquence une difficulté pour le second participant à déterminer correctement le volume exact de tâches à accomplir, surtout que la formation sur le logiciel Excel reste l'un des maillons clés du processus de numérisation. Aussi, le travail de son prédécesseur lui est-il méconnu. Il a d'ailleurs été remarqué que la cartographie n'a été effectuée qu'à moitié et que la budgétisation n'a pas été du tout faite.
- La situation est relativement la même à SOCOOPAK de Soubré où, pour des raisons de départ de l'ADG, il a été impossible d'avancer dans la mise en place d'un SGI. En effet, celui-ci, étant pratiquement le seul à avoir pris part aux formations, était donc seul à détenir la totalité des informations et connaissances nécessaires à l'amorce de la digitalisation des données.

- La belle initiative de la SOCA2PD, coopérative ayant entrepris de se digitaliser à partir d'un logiciel financé en interne, n'a pu se concrétiser du fait de ces changements incessants au niveau du personnel des OP. Il est alors nécessaire de se rendre à l'évidence que la digitalisation nécessite, d'une part, une fidélisation des employés des OP et, d'autre part, une formation de tous à l'usage des outils numériques afin qu'aucun départ volontaire ou non ne puisse interrompre le processus à un quelconque niveau. En effet, si cette coopérative a vu son élan brisé, c'est à cause d'un départ, celui de la personne ressource qui seule était en charge du projet de digitalisation.

A l'évidence, ce genre de difficulté d'ordre structurel constitue un véritable handicap pour les OP qui y sont confrontées. La mauvaise circulation de l'information et la mobilité des agents formés, expliquent le retard des OP qui ne détiennent pas les fondamentaux de l'implémentation d'un SGI dans la mise en œuvre de ce processus. Dans le cadre du projet IMS, elle remet tant en cause les acquis des formations en ateliers que les possibilités qu'a l'OP de se tourner irrésolument vers la digitalisation.

### 5.7. L'adoption et l'adaptation d'outils de collecte ajustés aux moyens de la coopérative

A différents niveaux, les OP ont su s'approprier les ressources méthodologiques dont elles ont bénéficié dans le cadre de l'accompagnement par Fairtrade. Cette initiative innovante a fourni des résultats assez satisfaisants pour donner à s'appesantir sur l'impact qu'elle a eu sur le fonctionnement des OP. Les logiciels adoptés sont souvent moins performants que ceux généralement utilisés, en l'occurrence FARMFORCE. Toutefois, ils ont permis d'aboutir à des résultats assez satisfaisants dans l'ensemble. Ils ont aidé à la collecte et à la centralisation de données d'une fiabilité presque identique à celle fournie par FARMFORCE. Pour les plus expérimentés des utilisateurs, ces logiciels, comme Kobo collecte, sont régulièrement réaménagés en fonction des données nécessaires au fonctionnement de l'organisation selon les normes actuelles liées au marché.

#### Encadré 13 : Succès

- Il est possible de revenir sur l'exemple de la coopérative KRIHIRI. Grâce à la détermination du nouvel Administrateur de groupe et de la nouvelle directrice, des exemples de bonnes pratiques sont à souligner avec la collecte de données à partir du logiciel KOBO collecte qui leur a permis d'archiver de façon numérique 90% de leurs données. Cela prouve que la digitalisation peut se faire avec des moyens modestes et offrir la possibilité à l'organisation de sécuriser ses données en minimisant les risques de pertes avec la collecte et l'archivage sur support papier.
- Encore à la SOCEADAHS, le constat est le même. Faute de moyens, cette coopérative a opté pour le même logiciel qui lui permet de réaliser une partie de ses collectes. L'ADG, informaticien de formation est en constante recherche de solution pour intégrer les paramètres qu'il lui faut pour prendre en compte l'essentiel des données.

- 
- 
- En la matière, la COOP SAHS s'illustre de fort belle manière. Cette coopérative située dans la localité de Daloa a réussi à passer à la numérisation avec l'appui d'un partenaire qui leur fournit depuis 2019 la licence Farmforce dans le but de collecter pour lui les données relatives au cacao qu'il leur achète. Néanmoins, bien que bénéficiant de la subvention de la licence Farmforce, cette OP a eu la brillante idée de se doter de son propre logiciel de collecte. Pour se faire, elle s'est attachée les services d'une startup (SATI) avec laquelle elle travaille depuis un an à l'implémentation d'un logiciel personnalisé dénommé FICAO. La conception de ce logiciel en partie achevée est financée sur fond propre. Il prend donc en compte pour le moment une partie des activités de l'OP. Il s'agit précisément de la comptabilité. Les corrections toujours en cours devront permettre dans deux années d'avoir un logiciel pleinement opérationnel, c'est-à-dire capable de couvrir la totalité de leurs activités tout en se substituant à celui du partenaire. Il en découle qu'il leur servira de moyen de collecte, d'analyse, de stockage et de partage des données sans obligatoirement passer par le canal du partenaire.
  - L'expérience inachevée de SOCA2PD en termes de conception de logiciel peut faire l'objet d'un édifiant exemple à différents égards. Bien que cette coopérative se soit aujourd'hui résolue à adopter le logiciel Farmforce, il n'en demeure pas moins que son initiative de se doter d'un logiciel financé entièrement par elle-même et ajusté à ses besoins reste à saluer et à encourager. Cet élan des premières heures avec Fieldconnect, le logiciel dont elle avait initié la conception, donne de comprendre la conscience accrue qu'ont certaines OP de la possibilité et de l'avantage de se doter elles-mêmes de leur logiciel. Ce genre d'initiative témoigne du fait que la digitalisation peut être effective sans appui extérieur, et ce, à partir des moyens dont dispose toute organisation.

#### **Encadré 14 : Limites**

Ces initiatives, quoi qu'il y ait à en souligner toute la nécessité et la portée, comportent des limites. En effet, elles ne couvrent souvent qu'une infime partie des activités à cause des insuffisances que comportent les logiciels utilisés. Dans ces conditions, les données ont du mal à être collectées, analysées et stockées convenablement. Il y a donc lieu de comprendre que ce procédé, en soi salubre, n'épargne pas l'acquisition de meilleurs logiciels capables de rendre les organisations plus compétitives.

---

---

## 6. RECOMMANDATIONS

En partant du principe fondamental qui structure ce projet, c'est-à-dire celui qui en fait un projet initié au bénéfice des organisations de producteurs, il est à admettre que ces résultats sont d'ordre à suggérer des recommandations afin qu'à l'avenir les résultats escomptés puissent être enregistrés à tous les niveaux.

### 6.1. Revenir sur la sensibilisation des PCA en leur montrant la portée d'un SGI qui leur est propre et les implications des législations en cours

La complexité et l'étendue de la chaîne de valeur du cacao implique une réelle adhésion de tous les acteurs clés aux différents processus fondamentaux de transformation en vue du développement et du renforcement des capacités du secteur. La digitalisation du traitement des données faisant partie de ces processus fondamentaux, il est nécessaire qu'y prennent activement part les PCA, décideurs clés au sein des OP de cacao en Côte d'Ivoire. Pour se faire, il est souhaitable, sans remettre en cause celles qui servent d'ébauche au projet, que soit initiée une série de séances de sensibilisation à leur égard. Ces séances auront avant tout pour objectif d'approfondir la compréhension des enjeux de la digitalisation en mettant l'accent sur la part des choses à faire entre digitalisation et certification Fairtrade, d'autant plus que la réticence réside, à un certain niveau, dans le fait que les présidents trouvent inaccessible les marchés Fairtrade qui pourraient leur permettre de faire face au coût élevé des licences de logiciel de collecte. Il s'agira donc de les convaincre à passer à la numérisation à partir d'une saine et claire compréhension des enjeux en cours, enjeux qui donnent un caractère vital à la valeur que revêtent pour les OP la mise en place et la possession d'un SGI.

En effet, cela demeure une garantie de compétitivité sur un marché empreint des principes éthiques de durabilité et de traçabilité systématisés à travers des normes de plus en plus strictes permettant également de juguler à une échelle internationale les externalités négatives de la filière cacao. Dans ce cadre, il serait opportun de porter à la connaissance de ces acteurs décisifs les nouvelles normes en vigueur ou en cours d'adoption. Il s'agit en l'occurrence des normes ARS 1000 et RDUE qui répondent à l'urgence de structuration du secteur de la production et de la commercialisation du cacao grâce à un ensemble exhaustif de principes juridiques, économiques, sociaux et environnementaux.

Il faut préciser au sujet de la norme ARS 1000 qu'il s'agit avant tout d'une norme africaine élaborée par l'Organisation Régionale Africaine de Normalisation en abrégé ORAN (ARSO : African Organisation for Standardisation) de 2014 à 2021. La norme ARS 1000<sup>14</sup> est inspirée de la norme ISO 34101<sup>15</sup> dont elle reprend, par conséquent, certains principes fondamentaux. Aussi, y retrouve-t-on, posés en exigences fondamentales, les critères de durabilité et de traçabilité, formulés à la base à travers des problématiques économiques, sociales, environnementales, organisationnelles. A tout cela s'ajoute l'accent mis sur la promotion de l'organisation des producteurs afin de garantir au mieux leurs intérêts. Le point majeur à noter relativement à cette norme est sa nature contraignante étant donné que son entrée en vigueur, selon le calendrier établi par le gouvernement de

---

<sup>14</sup> [https://www.kakaoforum.de/fileadmin/Redaktion/Studien/ARS\\_Studie\\_FR.pdf](https://www.kakaoforum.de/fileadmin/Redaktion/Studien/ARS_Studie_FR.pdf).

<sup>15</sup> <https://www.cacaoforest.org/actualites/iso-34101-une-norme-pour-un-cacao-durable>.

---

---

Côte d'Ivoire<sup>16</sup>, aura pour corolaire de soumettre tous les acteurs du secteur à l'impératif de se conformer à la norme. A défaut, toutes les organisations impliquées dans la chaîne de valeur du cacao et ne s'étant à aucun niveau conformé à ces règles s'en verront exclues.

En plus de cette norme africaine, il convient de mentionner la norme européenne RDUE. Cette norme votée par le Parlement Européen le 19/04/2023 et approuvée par le Conseil de l'Europe le 16/05/2023<sup>17</sup> porte sur un ensemble de mesures contraignantes visant, à une échelle mondiale, à lutter contre la déforestation et la dégradation des forêts. Cet ensemble de règles définit un cadre d'importation rigide sur le marché européen. De façon précise, la norme RDUE oblige les importateurs à faire preuve d'une extrême prudence relativement aux produits destinés au marché européen. Dans la pratique, elle suggère au nom du principe "zéro déforestation", qu'« avant de mettre tout produit quel qu'il soit sur le marché de l'UE, l'opérateur doit fournir une déclaration de diligence raisonnée comprenant les informations de l'entreprise, les produits concernés, leur volume, ainsi que les coordonnées géographiques des parcelles d'où proviennent ces produits, et indiquant que le risque de non-conformité est nul (ou seulement négligeable) »<sup>18</sup>. Tout cela laisse sous-entendre que, dans un avenir plus ou moins proche, les organisations de producteurs qui ne seront pas conformes avec ces principes se verront simplement exclues du processus de commercialisation du cacao. Et pour parer à cela, il est évident que la digitalisation du mode de gestion des données est une exigence fondamentale pour elles.

### 6.2. Organiser régulièrement des ateliers de recyclage et d'évaluation des OP avec à l'appui des guides pratiques de mise en place d'un SGI

En plus des ateliers déjà organisés, il serait avantageux d'organiser régulièrement des ateliers de recyclage des agents des OP. Ces ateliers permettront d'évaluer de façon générale les acquis des ateliers précédents et offriront la possibilité de corriger les difficultés que rencontre le personnel des OP dans la mise en œuvre des formations reçues. Ils pourront servir de cadre de concertation et de partage d'expérience entre OP. En effet, ces ateliers seront le lieu de capitalisation des différentes expériences. A cet effet, il sera demandé à chaque OP de produire régulièrement un bilan d'activité relatif au mode de traitement de ses données. Ainsi, les initiateurs du projet seront à même de savoir comment corriger les dysfonctionnements tout en aidant l'OP à se mettre à niveau. Les différents bilans produits lors de ces ateliers devront servir de support pour la conception de guides pratiques d'exécution à mettre à la disposition du personnel des OP.

### 6.3. Mettre en place des équipes pour le suivi régulier et le coaching des OP

Le projet portera encore plus si des équipes sont mises en place pour le suivi, la sensibilisation et le coaching des OP. Ces équipes auront pour mission première d'assurer la continuité des formations en atelier en organisant des séances de sensibilisation et de coaching. Leur contribution devra permettre d'assurer une régularité des OP dans leurs activités. Chaque équipe constituée sera assignée à un groupe d'OP dont elle devra en premier lieu

---

<sup>16</sup> Le 8 juin 2022, le gouvernement de Côte d'Ivoire a publié un décret approuvant et rendant la norme ARS obligatoire, et prévoyant un calendrier de 24 mois pour son entrée en vigueur. Cette période couvre une phase pilote d'un an et un déploiement national d'un an supplémentaire.

<sup>17</sup> <https://envol-vert.org/empreinte-foret/2023/03/la-reglementation-sur-la-deforestation-importee-une-reussite>.

<sup>18</sup> [https://www.fern.org/fileadmin/uploads/fern/Documents/2023/Re%CC%80glement\\_de\\_l\\_UE\\_sur\\_la\\_de%CC%81forestation\\_-\\_en\\_quoi\\_consiste-t-il\\_et\\_pourquoi\\_s\\_en\\_soucier.pdf](https://www.fern.org/fileadmin/uploads/fern/Documents/2023/Re%CC%80glement_de_l_UE_sur_la_de%CC%81forestation_-_en_quoi_consiste-t-il_et_pourquoi_s_en_soucier.pdf).

---

---

s'assurer de la disponibilité de tous les acteurs susceptibles de garantir la réussite du projet. Les séances de travail devront aider à faire régulièrement le point des travaux exécutés, point qui servira de donnée indicative pour la préparation des ateliers de formation et de recyclage demandé. C'est dire que chaque équipe après sa mission devra rédiger un rapport assez conséquent pour permettre le choix des thèmes adéquats pour les ateliers.

#### 6.4. Mettre en place une plate-forme d'échange d'expérience entre OP

L'autarcie dans laquelle ont œuvré les différentes OP constitue l'un des facteurs qui a fait défaut au projet. Pour surmonter cet obstacle, il est séant de créer une plate-forme rassemblant toutes les OP parties prenantes du projet. Elle sera un cadre de formation, de suivi, de coaching et d'échange. Toutes ces activités seront conduites par une équipe Fairtrade qui aura la lourde tâche de coordonner toutes les interventions afin de les rendre plus aptes à servir d'outils adéquats pour l'implémentation d'un SGI. Aussi, les OP auront à y faire le point régulier de leur avancée et de leurs difficultés afin d'y trouver des réponses pratiques. Elle permettra aussi de créer une dynamique assez forte pour fédérer les OP dans la quête de solutions aux difficultés qu'elles rencontrent de façon générale avec leurs partenaires souvent communs. Une telle plate-forme donnera donc à mettre l'accent sur la nécessité de nouer de nouveaux partenariats entre structures pour une efficacité dans les actions à mener tant en interne qu'en externe.

#### 6.5. Faciliter l'accès au logiciel de collecte en revoyant le coût des licences

La difficulté à faire face au coût élevé des licences devra être surmontée. Il faudra alors trouver le moyen de négocier ce coût pour les OP. Il pourrait être proposé d'offrir la possibilité d'acquérir les licences non pas par utilisateur, mais à un prix d'ensemble fait aux OP. Cela signifie que les OP auront à payer dans ce cas une somme globale afin de pouvoir entrer en possession des licences nécessaires à l'exécution de leurs activités. Sur ce point, il pourra être aussi question de discuter également les modalités de paiement des licences. Il s'agira par exemple de trouver un moyen qui puisse rencontrer l'assentiment de tous afin que soit échelonné le paiement des licences sur un certain temps. Dans ce même contexte, il pourrait être possible de fédérer les OP et de les mettre en relation avec des start-up spécialisées dans la conception de logiciel. De la sorte, elles pourront se voir fournir sur la base de partenariats bien ficelés des logiciels dont elles auront-elles-mêmes investi pour le développement.



---

---

## CONCLUSION

Dans leur grande majorité, les OP en Côte d'Ivoire sont aujourd'hui conscientes de l'impératif qu'il y a à se digitaliser afin de se garantir un avenir dans la filière cacao et l'aider à être plus durable et plus compétitive. Au-delà des quelques insuffisances notées, le projet IMS de Fairtrade qui intègre tous ces enjeux est une perche à saisir par les OP pour parvenir à relever les défis qui les attendent. Certaines OP ont bien compris cela d'où les efforts fournis pour atteindre un niveau de digitalisation acceptable et prometteur. Pour ces OP, une bonne part du travail a été faite. Ce point positif aide à affirmer que le projet IMS de Fairtrade a porté des fruits, même si d'autres OP sont toujours à la traîne. Pour ces OP les difficultés exposées sont nombreuses et augurent un avenir difficile si aucune décision concrète n'est prise. Etant donné la logique qui sous-tend tout le projet IMS, il serait fort appréciable que les recommandations faites soient prises en compte en vue de pallier les insuffisances notées.

---

---

## WEBOGRAPHIE

<http://www.cacao.gouv.ci/index.php?rubrique=1.1.6&langue=fr>.

[https://www.lemonde.fr/afrique/article/2023/09/12/en-cote-d-ivoire-la-hausse-des-cours-du-cacao-ne-profite-pas-aux-planteurs\\_6189063\\_3212.html](https://www.lemonde.fr/afrique/article/2023/09/12/en-cote-d-ivoire-la-hausse-des-cours-du-cacao-ne-profite-pas-aux-planteurs_6189063_3212.html).

Ambassade de Suisse en Côte d'Ivoire, Rapport économique 2022 Côte d'Ivoire Juin 2023, p. 10.

[https://www.aip.ci/cote-divoire-aip-cafe-cacao-bilan-positif-de-la-campagne-2021-2022-de-la-zone-de-divo/#:~:text=La%20superficie%20totale%20des%20plantations,hectares%2C%20pour%20les%20plantations%20mixtes.https://www.gouv.ci/\\_actualite-article.php?recordID=11931&d=4](https://www.aip.ci/cote-divoire-aip-cafe-cacao-bilan-positif-de-la-campagne-2021-2022-de-la-zone-de-divo/#:~:text=La%20superficie%20totale%20des%20plantations,hectares%2C%20pour%20les%20plantations%20mixtes.https://www.gouv.ci/_actualite-article.php?recordID=11931&d=4).

Antonie C. Fountain / Friedel Huetz-Adams, Baromètre du cacao, 2022.

Revenu vital et secteur du cacao : repères Un document de consultation du Baromètre du cacao / septembre 2022. Antonie C. Fountain / Friedel Huetz-Adams, Baromètre du cacao, 2022.

Dr GREDE G. Jonathan, Rapport National. Analyse du cadre juridique des coopératives en Côte d'Ivoire.

[https://agriculture.gouv.ci/uploads/PRINCIPES\\_COOPERATIFS.pdf](https://agriculture.gouv.ci/uploads/PRINCIPES_COOPERATIFS.pdf).

<https://envol-vert.org/empreinte-foret/2023/03/la-reglementation-sur-la-deforestation-importee-une-reussite>.

[https://www.fern.org/fileadmin/uploads/fern/Documents/2023/Re%CC%80glement\\_de\\_l\\_UE\\_sur\\_la\\_de%CC%81forestation\\_-\\_en\\_quoi\\_consiste-t-il\\_et\\_pourquoi\\_s\\_en\\_soucier.pdf](https://www.fern.org/fileadmin/uploads/fern/Documents/2023/Re%CC%80glement_de_l_UE_sur_la_de%CC%81forestation_-_en_quoi_consiste-t-il_et_pourquoi_s_en_soucier.pdf).