Rapport d’évaluation Projet de renforcement des capacités et de la durabilité des coopératives cacaoyères en Côte d'Ivoire pour l'amélioration des conditions de vie de leurs membres-planteurs : Cacao Durable

Convention de Délégation : CIV21002

Côte d’Ivoire

Aide à la Décision Economique (ADE s.a.)

Rapport final

Juillet 2026

enabel.be

Cette évaluation a été réalisée dans le cadre de la coopération entre la Côte d'Ivoire et la Belgique.

Le rapport a été rédigé par des experts externes indépendants.

Les opinions exprimées dans ce document représentent les points de vue des auteurs et ne sont pas nécessairement partagées par Enabel, la Coopération belge ou les autorités de la Côte d'Ivoire.

Table des matières

Acronymes **5**

Fiche du projet/programme de coopération **7**

Remerciements **8**

Équipe d'évaluation **8**

1 Historique et contexte **9**

1.1 Contribution des résultats à la stratégie nationale et sectorielle 9

1.2 Éléments clés de la stratégie du projet 9

1.2.1 Cadre de résultats et Théorie du Changement (TdC) 9

1.2.2 Acteurs de la mise en œuvre et parties prenantes 10

1.3 Facteurs déterminants liés au contexte de l'action 11

1.4 Gouvernance de l'action 11

1.4.1 Structure organisationnelle et pilotage 11

1.4.2 Modalités d'exécution et ancrage institutionnel 12

1.5 Principaux changements apportés (par rapport au DTF) 12

2 Objectifs et méthodologie **14**

2.1 Référence aux objectifs, questions d'évaluation et critères du CAD 14

2.2 Portée de l'évaluation et aspects non couverts 14

2.3 Utilisateurs principaux et résultats attendus 15

2.4 Méthodologie suivie et processus de collecte 15

2.5 Sources d'information, accessibilité et biais rencontrés 16

2.6 Échantillonnage adopté et représentativité 17

2.7 Contraintes et limites de l'évaluation 17

2.8 Normes éthiques, confidentialité et inclusion 18

3 Analyse et constats **19**

3.1 Analyse de la performance 19

3.2 Analyse approfondie 23

3.2.1 QE1 : Efficacité / Efficience / Durabilité / Impact - Dans quelle mesure le projet a-t-il contribué au renforcement de la durabilité environnementale, économique, sociale et institutionnelle des coopératives ? 23

3.2.2 QE2 : Pertinence / efficacité / durabilité : Dans quelle mesure l'accompagnement différencié des coopératives a-t-il permis de renforcer leur professionnalisation ? 29

3.2.3 QE3 : Efficience / efficacité / cohérence - Dans quelle mesure les partenariats avec Rikolto et Nitidae ont-ils apporté une valeur ajoutée technique ? 32

3.2.4 QE4 : Pertinence / efficacité / Durabilité - Dans quelle mesure les approches de valorisation et les dispositifs d'accompagnement mis en place ont-ils contribué à sécuriser une trajectoire vers un revenu décent pour les producteurs et réduire leur vulnérabilité économique ? 34

3.2.5 QE5 : Pertinence / efficacité / durabilité / environnement - Dans quelle mesure les incitations économiques et accompagnements techniques ont-ils induit une transition durable vers des pratiques agroécologiques/agroforestières ? 37

3.2.6 QE6 : Efficacité / impact - Dans quelle mesure le projet a-t-il contribué au dialogue stratégique et thématique sur l'avancement de la filière cacao à plus grande échelle auprès des autorités ivoiriennes ? 39

3.2.7 QE7 : Quels effets inattendus ou non-intentionnels (positifs ou négatifs) l'approche a-t-elle produits ? 41

3.2.8 QE8 : Dans quelle mesure le projet a-t-il contribué à l'implication effective des femmes dans les activités génératrices de revenus (AGR), dans les AVEC et dans les organes de gestion des coopératives ? 44

4 Conclusions 47

5 Recommandations 51

6 Leçons apprises 60

Liste des tableaux

Tableau 1: Niveau d'atteintes des principaux indicateurs du projet « Cacao Durable » 24

Liste des figures

Figure 1 : Objectifs et champ de l'évaluation 14
Figure 2 : Processus d'évaluation 16

Acronymes

AFOR	Agence Foncière Rurale
AG	Assemblée Générale
AGR	Activité Génératrice de Revenus
ANADER	Agence Nationale d'Appui au Développement Rural
ARS 1000	African Regional Standard 1000 for Sustainable Cocoa
AVEC	Association de Valorisation de l'Entraide Communautaire
BPA	Bonnes Pratiques Agricoles
CAD	Comité d'aide au développement (de l'OCDE)
CADEDO	Coopérative Agricole pour le Développement de Dobouo
CAFUGO	Coopérative Agricole des Freres Unis de Gobroko
CCC	Conseil du Café-Cacao
CDPDC	Cercle Dense – Cercle Peu Dense
CNRA	Centre National de Recherche Agronomique
COPIL	Comité de Pilotage
CSRD	Corporate Sustainability Reporting Directive
DTF	Document Technique et Financier
DUE	Délégation de l'Union Européenne
ECAGZ	Entreprise Coopérative Agricole de Grand Zattry
ECAM	Entreprise Coopérative des Agriculteurs de Meagui
EFI	European Forest Institute
EUR	Euros
FAO	Organisation des Nations Unies pour l'Agriculture et l'Alimentation
FCFA	Franc de la Communauté Financière Africaine
FiBuMa	Finance, Budget et Management
GIZ	Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit
GTI	Groupe de Travail Interministériel
MINEDDTE	Ministère de l'Environnement, du Développement Durable et de la Transition Écologique

MINEF	Ministère des Eaux et Forêts
OCDE	Organisation de Coopération et de Développement Economique
OHADA	Organisation pour l'Harmonisation en Afrique du Droit des Affaires
PCG	Président du Comité de Gestion
PCS	Président du Conseil de Surveillance
PDC	Plan de Développement de la Cacaoyère
PIN	Project Idea Note
PPREF	Politique de Préservation, de Réhabilitation et d'Extension des Forêts
PSE	Paiement pour Services Environnementaux
QE	Question d'Évaluation
RDUE	Règlement de l'Union Européenne sur la Déforestation
ROM	Results-Oriented Monitoring
SAF-ART	Système Agroforestier & Agriculture Régénérative de Transition
SARA	Salon International de l'Agriculture et des Ressources Animales d'Abidjan
SCA2B	Societe Cooperative Agricole Benkadi de Bida
SCAES	Société Coopérative Agricole Entente Soutra
SCAMED	Societe Cooperative Agricole pour la Maitrise et Entraide Durable
SCPCCT	Societe Cooperative de Production de Commercialisation de Café et de Cacao de Tiassale
SNCD	Stratégie Nationale Cacao Durable
SODEFOR	Société de Développement des Forêts
SYSCOHADA	Système Comptable OHADA
TdC	Théorie du Changement
TEI	Team Europe Initiative
UGP	Unité de Gestion du Projet
UPAS	Union des Producteurs Agricole de San pedro
USP	Unique Selling Proposition (Proposition Unique de Valeur)

Fiche du projet/programme de coopération

Titre	CACAO DURABLE – Renforcement des capacités et de la durabilité des coopératives cacaoyères en Côte d'Ivoire pour l'amélioration des conditions de vie de leurs membres-planteurs
Code du projet	CIV2100211
Zone d'action	Côte d'Ivoire (Tiassale, Méagui, Soubre San Pedro et Sassandra)
Secteur(s) prioritaires(s) Global Challenge(s)	Autonomisation, économique et sociale
Pays partenaire	Côte d'Ivoire
Institutions partenaires	
Budget total	7.800.000 EUR (EU)
Date de début et de fin de la convention spécifique	01/09/2022 – 01/09/2026
Impact	La durabilité environnementale, économique, sociale et institutionnelle des coopératives dans la filière cacao en Côte d'Ivoire est renforcée.
Outcome	Les coopératives de cacao ivoiriennes ont amélioré leurs capacités pour permettre aux membres-planteurs et à leurs familles d'avoir accès à un revenu plus décent.
Outputs	1. Les coopératives sont renforcées dans leur gouvernance et appliquent pleinement le modèle coopératif. 2. Les coopératives sont professionnalisées dans leur gestion d'entreprise et ont amélioré leur accès à des financements. 3. Les producteurs et les coopératives ont amélioré la qualité de leur cacao et diversifié leurs revenus. 4. Les producteurs et les coopératives appliquent des pratiques agricoles durables (agroécologique et/ou agroforestière). 5. Les coopératives sont inscrites dans des partenariats avec le secteur privé et bénéficient de paiements pour services environnementaux.
Période couverte par l'évaluation	04/09/2022 – avril 2026

Remerciements

L'équipe d'évaluation tient à exprimer sa sincère gratitude à toutes les parties prenantes rencontrées au cours de la mission, notamment le personnel d'Enabel, les autorités gouvernementales, les acteurs du secteur privé, les coopératives et les bénéficiaires. Leur disponibilité, leur ouverture d'esprit et leurs précieuses contributions ont été essentielles pour étayer l'analyse et garantir une évaluation exhaustive et fondée sur des données factuelles du projet Cacao Durable. Nous tenons tout particulièrement à remercier Désirée Bosse et Konan Alain Stéphane Kouakou pour tout le soutien qu'il nous a apporté dans l'organisation et la mise en œuvre de la mission.

Équipe d’évaluation

- Hubert CATHALA, Consultant international, agroéconomiste, chef d’équipe
- Kla Abelle GALO, Consultant national

1 Historique et contexte

1.1 Contribution des résultats à la stratégie nationale et sectorielle

Le projet « Cacao Durable » s'inscrit dans un tournant historique pour la filière cacaoyère en Côte d'Ivoire. Premier producteur mondial avec plus de 40 % de l'offre globale, le pays a fait de cette culture le pilier de son économie, mais il fait aujourd'hui face à des défis existentiels liés à la durabilité environnementale et sociale. L'action d'Enabel s'insère directement dans la Team Europe Initiative (TEI) Cacao Durable Côte d'Ivoire, une stratégie coordonnée de l'Union Européenne visant à soutenir la transition de la filière vers un modèle respectueux des écosystèmes et garantissant des conditions de vie dignes aux producteurs.

L'un des apports majeurs du projet est sa contribution à l'opérationnalisation de la Stratégie Nationale pour une Cacao culture Durable (SNCD) du gouvernement ivoirien. Cette stratégie repose sur trois objectifs fondamentaux à l'horizon 2030 : (i) assurer un revenu décent pour au moins 60 % des producteurs, (ii) restaurer le couvert forestier pour qu'il atteigne 20 % du territoire national, et (iii) éradiquer les pires formes de travail des enfants. Par ses actions de terrain, le projet a agi comme un « laboratoire » pour tester des solutions concrètes permettant d'atteindre ces cibles macro-économiques.

Sur le plan forestier, les résultats du projet soutiennent la Politique de Préservation, de Réhabilitation et d'Extension des Forêts (PPREF) et son cadre législatif, notamment la Loi N°2019-675 portant Code Forestier. Le projet a permis de démontrer la faisabilité des systèmes agroforestiers et des mécanismes de Paiements pour Services Environnementaux (PSE), deux leviers essentiels de la politique nationale pour stabiliser les massifs forestiers résiduels et reconstituer les zones dégradées.

Enfin, l'ancrage institutionnel avec le Conseil du Café-Cacao (CCC) a permis d'aligner les outils de traçabilité et de cartographie du projet sur le système national en cours de déploiement. En travaillant sur la durabilité des systèmes cacaoyers, le projet a indirectement appuyé la mise en conformité des coopératives avec la norme africaine ARS 1000[1] pour le cacao durable, et ainsi contribué à renforcer la position stratégique de la Côte d'Ivoire sur le marché international, garantissant que le cacao ivoirien puisse continuer à accéder au marché européen malgré le durcissement des exigences réglementaires.

1.2 Éléments clés de la stratégie du projet

1.2.1 Cadre de résultats et Théorie du Changement (TdC)

La stratégie du projet repose sur le postulat que la société coopérative est le levier le plus efficace pour induire un changement systémique dans la filière. Contrairement aux approches classiques axées uniquement sur la productivité agricole, la Théorie du Changement (TdC) du projet parie sur une professionnalisation multidimensionnelle des structures coopératives pour qu'elles deviennent de véritables entreprises sociales et économiques au service de leurs membres.

L'architecture du cadre de résultats est structurée autour de cinq outputs (résultats) complémentaires et interdépendants :

[1] African Regional Standard 1000 for Sustainable Cocoa

- Résultat 1 (Gouvernance) : Le renforcement des sociétés coopératives pour assurer la démocratie interne, la transparence des décisions et le respect du cadre juridique de l'Organisation pour l'Harmonisation en Afrique du Droit des Affaires (OHADA).
- Résultat 2 (Gestion d'entreprise) : La professionnalisation de la gestion financière (FiBuMa[2]) et commerciale (Marketing) pour faciliter l'accès au marché, l'accès aux financements et l'autonomie économique.
- Résultat 3 (Qualité et Diversification) : L'amélioration de la valeur ajoutée via la qualité sensorielle (programme « Fine Saveur »), la qualité physique (mise en place de centres de fermentation et de séchage), et la réduction de la vulnérabilité des ménages par la diversification des revenus.
- Résultat 4 (Agriculture Durable) : L'adoption de bonnes pratiques agricoles (BPA) et la transition vers des systèmes agroforestiers et biologiques.
- Résultat 5 (PSE) : L'établissement de partenariats public-privé pour rémunérer les efforts de conservation environnementale des producteurs.

Cette stratégie a privilégié une approche de coaching de proximité, différenciée selon le niveau de maturité des coopératives, plutôt qu'une formation généraliste. La cocréation et l'intelligence collective ont été au cœur de la méthodologie pour garantir l'appropriation des outils par les dirigeants et les membres-planteurs.

1.2.2 Acteurs de la mise en œuvre et parties prenantes

La configuration institutionnelle du projet est celle d'un partenariat multi-acteurs coordonné par l'agence Enabel, qui assure la responsabilité globale de l'exécution et le pilotage direct des volets gouvernance, finance et marketing.

L'agence a mobilisé des expertises spécifiques via l'octroi direct de subsides à deux partenaires stratégiques :

- Rikolto : Chargé de la mise en œuvre des Résultats 3 et 4, apportant son expertise reconnue dans la gestion de la qualité, la mise en place des Associations de Valorisation de l'Entraide Communautaire (AVEC) et le conseil agricole durable.
- Nitidæ : Responsable du Résultat 5, spécialisée dans la conception de modèles de PSE agroforestiers et la cartographie scientifique du couvert forestier.

D'autres parties prenantes clés ont joué un rôle déterminant :

- Le Conseil du Café-Cacao (CCC) : En tant que co-président du comité de pilotage, le CCC a assuré la cohérence politique du projet avec les réformes sectorielles nationales.
- Les structures de recherche et d'encadrement : Le Centre National de Recherche Agronomique - CNRA (pour le matériel végétal et la qualité), l'Agence Nationale d'Appui au Développement Rural - ANADER (pour la vulgarisation) et la SODEFOR (pour la gestion des forêts classées).
- Le secteur privé : Des industriels et fonds d'impact tels que Puratos, Ferrero, ECOM et Kampani se sont engagés dans le co-financement d'infrastructures (centres de fermentation et entrepôt de stockage de fèves[3]) ou le versement de primes environnementales et de qualité.

[2] Finance, Budget et Management
[3] Cas de UPAS

- Les bénéficiaires : 35 coopératives sélectionnées (représentant plus de 50 000 producteurs) qui ont été les acteurs actifs des trajectoires de changement.

1.3 Facteurs déterminants liés au contexte de l'action

L'action s'est déployée dans un environnement complexe, marqué par des pressions croissantes tant sur le plan local qu'international.

Sur le plan environnemental, le contexte est celui d'une urgence climatique. La Côte d'Ivoire a perdu environ 13 millions d'hectares de sa couverture forestière originelle en soixante ans, avec un taux de déforestation qui a été parmi les plus élevés au monde. Ce déséquilibre éco-climatique menace la viabilité même de la culture du cacao à moyen terme, avec une perte estimée de 90 % des terres propices d'ici 2050 si rien n'est fait. Cette situation a imposé au projet de placer l'agroforesterie et la restauration forestière au centre de sa logique d'intervention.

Sur le plan socio-économique, la pauvreté persistante des producteurs reste le frein majeur à la durabilité. Environ 55 % des cacaoculteurs vivaient encore sous le seuil de pauvreté (moins de 1,20 $ par jour) au démarrage du projet. Cette vulnérabilité financière alimente « l'infidélité » des producteurs envers leurs coopératives (vente aux pisteurs pour de l'argent comptant) et limite leur capacité d'investissement dans des pratiques durables. Bien que la hausse des prix bord champ constatée en 2024 et 2025 soit une opportunité, elle a également accru les besoins en fonds de roulement des coopératives.

Sur le plan réglementaire, le projet a été rythmée par l'agenda législatif de l'Union Européenne, notamment le Règlement de l'Union Européenne sur la Déforestation (RDUE). L'obligation imminente de prouver que le cacao exporté ne provient pas de terres déforestées après 2020 a créé un sentiment d'urgence chez tous les acteurs. Parallèlement, le déploiement de la norme ARS 1000 par les autorités ivoiriennes a imposé un nouveau cadre de certification plus exigeant, forçant le projet à adapter ses modules de coaching en cours de route.

1.4 Gouvernance de l'action

1.4.1 Structure organisationnelle et pilotage

La gouvernance du projet a été conçue pour assurer une forte appropriation nationale et une rigueur dans le suivi des résultats. Elle s'articule autour de trois organes principaux :

1. Le Comité de Pilotage (COPIL) : Organe de décision stratégique, il est co-présidé par la Délégation de l'Union Européenne (DUE) et le CCC. Il se réunit deux fois par an pour valider les rapports d'activités, examiner l'atteinte des indicateurs et décider des réorientations budgétaires ou méthodologiques.
2. L'Unité de Gestion du Projet (UGP) : Basée à Abidjan avec une antenne à San Pedro, elle est dirigée par une Cheffe de projet nationale. L'équipe est composée d'experts thématiques (gouvernance, finance, marketing) et d'un Chargé de projet en charge de la supervision des thématiques agroécologie et PSE.
3. Le Comité Technique : Regroupant les points focaux techniques des ministères sectoriels et des partenaires de mise en œuvre (Rikolto, Nitidæ), il assure la coordination opérationnelle et la cohérence des approches sur le terrain.

La configuration de l'équipe projet est dite « décentralisée », avec un soutien stratégique et technique apporté par le siège d'Enabel à Bruxelles, garantissant un lien permanent entre les évolutions du marché européen et les réalités des producteurs ivoiriens.

1.4.2 Modalités d'exécution et ancrage institutionnel

Le projet utilise trois modalités d'exécution complémentaires prévues par le cadre contractuel Enabel :

- Exécution directe (Régie) : Enabel met en œuvre directement les volets structurants (R1 et R2) via son assistance technique interne, garantissant le contrôle de la qualité de l'accompagnement des coopératives.
- Subsides (Grants) : Octroyés à Rikolto et Nitidæ pour l'exécution des composantes spécialisées (R3, R4, R5), permettant de mobiliser des expertises pointues en agroforesterie et gestion communautaire.
- Marchés publics : Utilisation de cabinets de consultants locaux et internationaux pour réaliser des diagnostics (Assessment), des études thématiques (diversification, carbone) et renforcer les trajectoires de coaching par des experts tiers.

L'ancrage institutionnel est scellé par une lettre d'entente signée avec le CCC, qui définit les principes de partenariat, notamment la capitalisation des outils développés (Atlas, outil d'autoévaluation de la conformité à la RDUE) pour qu'ils soient intégrés de façon pérenne dans les services de l'État.

1.5 Principaux changements apportés (par rapport au DTF)

Au cours de sa mise en œuvre, le projet a fait preuve d'agilité pour s'adapter à une réalité de terrain plus complexe que celle anticipée dans le Document Technique et Financier (DTF) initial.

1. Segmentation des coopératives (« Agoutis – Antilopes – Éléphants ») : C'est le changement stratégique le plus marquant. Formalisé en juin 2025, ce modèle de segmentation a permis de rompre avec l'approche non différentiée du DTF. Face au constat que certaines structures n'avaient pas les capacités d'absorption nécessaires pour des trajectoires de coaching intensives, le projet a ajusté les exigences et le niveau d'appui en fonction de la maturité réelle de chaque organisation (les « Agoutis » étant les plus fragiles, les « Éléphants » les plus structurées).

2. Affinage de la mesure de la gouvernance : Les indicateurs de l'Output 1 ont été révisés pour plus de précision. L'indicateur initial de fonctionnalité a été scindé pour distinguer la tenue des Assemblées Générales (AG) de la fonctionnalité réelle des Conseils d'Administration. Ce changement a permis de révéler que si les AG sont globalement conformes, la gouvernance quotidienne au sein des CA restait un défi majeur nécessitant une médiation accrue des coachs.

3. Recentrage sur les urgences réglementaires (RDUE / ARS 1000) : Alors que le DTF initial prévoyait un appui standard à la traçabilité, l'accélération du calendrier européen sur la déforestation a forcé le projet à intensifier son soutien à la cartographie géo-référencée et à l'auto-évaluation de conformité. Cela a conduit à la réorientation de certaines activités de coaching vers l'appui au suivi du niveau de déforestation et de durabilité des systèmes cacaoyers, ce qui a indirectement préparé les coopératives à la certification ARS 1000.

4. Ajustements opérationnels et retards de démarrage : Le projet a dû faire face à des lenteurs administratives initiales liées à l'optimisation du Support Services Hub (SSH) d'Enabel, ce qui a retardé la contractualisation de certains partenaires de terrain. Ces retards ont nécessité une compression du calendrier d'activités sur les années 3 et 4 pour rattraper les écarts de planification, forçant une concentration des trajectoires techniques en fin de parcours.

5. Émergence de l'initiative « Fine Saveur » et du Marché Carbone : Moins détaillées dans la conception initiale, ces deux thématiques ont pris une importance stratégique croissante. Le projet a lancé un pilote « Fine Saveur » avec trois coopératives pour tester le modèle *Bean-to-Bar* et a réalisé un Atlas géo-référencé des opportunités carbone, anticipant les besoins de financement durable de la filière au-delà des fonds publics.

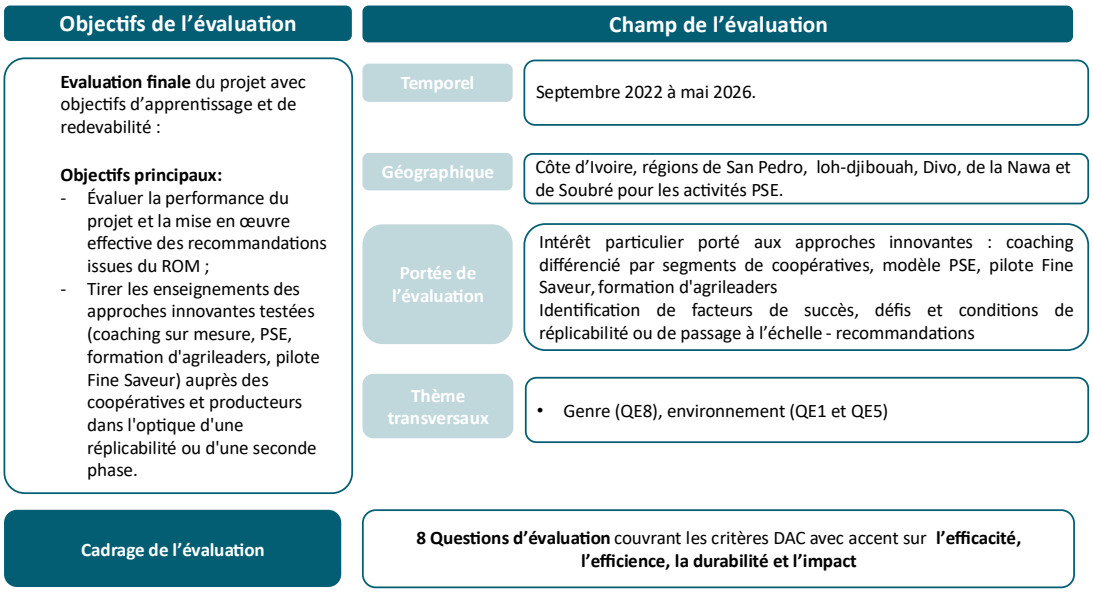
2 Objectifs et méthodologie

2.1 Référence aux objectifs, questions d'évaluation et critères du CAD

L'évaluation finale du projet « Cacao Durable » cherche à apprécier la performance globale du projet sur l'intégralité de son cycle de mise en œuvre, allant de septembre 2022 à mai 2026. Conformément aux Termes de Référence (TdR) détaillés en annexe, cet exercice remplit une double fonction institutionnelle : une mission de redevabilité vis-à-vis des bailleurs de fonds (l'Union européenne) et des partenaires stratégiques, ainsi qu'une mission d'apprentissage pour l'ensemble des parties prenantes. L'objectif est d'identifier les facteurs de succès, de documenter les défis rencontrés et de définir les conditions de réplicabilité des approches innovantes testées lors de cette phase pilote.

Pour structurer cette analyse, l'évaluation se fonde sur les six critères du Comité d'aide au développement (CAD) de l'Organisation de Coopération et de Développement Economique (OCDE) : la pertinence, la cohérence, l'efficacité, l'efficience, l'impact et la durabilité. Une attention particulière est accordée aux critères d'efficacité et de durabilité, afin de mesurer comment le projet a réussi à transformer les pratiques des coopératives dans un contexte sectoriel en pleine mutation. L'évaluation s'articule autour de huit questions d'évaluation (QE) transversales. La QE1 examine la contribution globale à la durabilité multidimensionnelle, tandis que les QE2 à QE5 explorent spécifiquement la valeur ajoutée des approches innovantes comme le coaching sur mesure, les modèles de PSE et le pilote « Fine Saveur ». Les questions QE7 et QE8 adressent respectivement les effets non intentionnels et l'intégration transversale du genre.

Figure 1 : Objectifs et champ de l'évaluation



2.2 Portée de l'évaluation et aspects non couverts

Le champ d'investigation de cette évaluation est circonscrit de manière à offrir une vision exhaustive des réalisations tout en reconnaissant les limites temporelles inhérentes à l'action. Sur le plan géographique, l'évaluation couvre les zones d'influence historiques du projet, à savoir les régions de la Nawa, du Haut Sassandra et de San Pedro, où se concentre l'essentiel de l'appui à la

gouvernance et à la gestion d'entreprise. Elle englobe également les zones d'extension liées aux services environnementaux, notamment la région de La Mé pour les dispositifs de conservation forestière, ainsi que les régions de l'Indénié Djuablin, d'Agneby Tiassa et de Guemon pour les modèles de PSE agroforestiers (en plus de la Nawa).

Sur le plan thématique, l'analyse porte sur les cinq résultats (outputs) du cadre de résultats, allant de la restructuration institutionnelle des coopératives à l'établissement de partenariats public-privé pour le climat. Cependant, certains aspects demeurent hors du champ d'investigation. L'impact final à long terme sur la réduction structurelle de la pauvreté (Living Income Gap) ne peut être mesuré de manière définitive, car l'adoption complète des nouvelles pratiques par les 50 000 producteurs et leur traduction en revenus nets stabilisés nécessitent un recul temporel dépassant le cadre de ce rapport. De plus, bien que le projet appuie la préparation technique à la réglementation européenne sur la déforestation (RDUE), l'impact du futur système national de traçabilité digitale du CCC n'est évalué que sous l'angle de l'état de préparation des structures, son déploiement effectif étant concomitant à la clôture du projet.

2.3 Utilisateurs principaux et résultats attendus

Cette évaluation est conçue pour répondre aux besoins d'information de plusieurs groupes d'utilisateurs stratégiques. Les utilisateurs principaux sont la DUE et Enabel, qui s'appuieront sur ces conclusions pour justifier l'allocation des 7,8 millions d'euros investis et pour orienter la programmation d'une éventuelle seconde phase de projet. Le CCC est également un utilisateur de premier plan, le projet ayant servi de laboratoire pour des outils nationaux tels que la norme ARS 1000 et les protocoles de mapping géo-référencé.

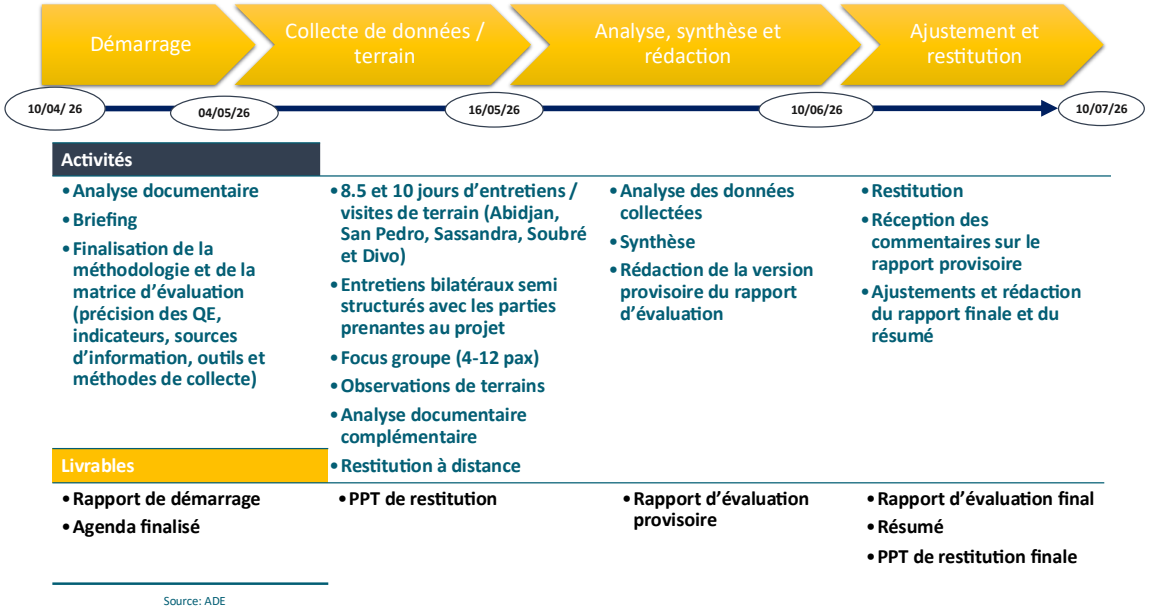
Les utilisateurs secondaires incluent les partenaires de mise en œuvre, Rikolto et Nitidæ, pour l'optimisation de leurs approches techniques respectives (AVEC, qualité, agroforesterie et Paiements pour Services Environnementaux). Ils comprennent également les acteurs privés impliqués dans les modèles pilotes développés par le projet. Dans le cadre du dispositif PSE mis en œuvre avec Nitidæ, les enseignements intéressent directement les coopératives partenaires (ECAM, SCANNIAS, FAHO, SCEB et CAPEDIG), les exportateurs (Cocoa Source, ECOM et ECOOKIM) ainsi que les chocolatiers engagés dans le financement des primes environnementales (Ferrero, Ethiquable et Valrhona). Les résultats de l'évaluation sont également destinés à d'autres partenaires privés de la filière, tels que Puratos, impliqués dans les initiatives de valorisation de la qualité. Les résultats attendus de cet exercice consistent en une base de données validée sur l'atteinte des indicateurs, une analyse critique de l'efficience de la coordination multi-acteurs et un recueil de leçons apprises sur les innovations pilotes, afin de transformer les expériences de terrain en modèles reproductibles à l'échelle de la filière.

2.4 Méthodologie suivie et processus de collecte

La méthodologie adoptée repose sur une approche de triangulation convergente, garantissant que chaque constat est validé par au moins deux sources d'information indépendantes. Le processus s'est articulé en quatre phases rigoureusement séquencées. La phase de démarrage (Inception) a permis de réaliser une revue documentaire exhaustive de plus de 75 sources internes et externes et de stabiliser la matrice d'évaluation avec l'équipe projet à Abidjan. La phase de collecte de données sur le terrain, menée en mai 2026, a mobilisé une expertise internationale et nationale pendant 12 jours, permettant une immersion profonde dans les réalités communautaires.

Les méthodes de collecte ont été diversifiées pour capter la complexité de l'action. Des entretiens semi-structurés ont été conduits avec les cadres ministériels (Ministère des Eaux et Forêts - MINEF, ministère de l'Environnement, du Développement Durable et de la Transition Écologique - MINEDDTE, Agriculture) et institutionnels pour obtenir une perspective stratégique sur l'ancrage national. Parallèlement, des focus groups ont été organisés au sein des coopératives, réunissant séparément les conseils d'administration, les comités de surveillance et les réseaux de jeunes « agrileaders » pour libérer la parole et éviter les biais hiérarchiques. Des observations directes ont été effectuées sur les sites d'investissement, incluant les centres de fermentation de SCAMED et la Coopérative Agricole des Futurs Générations de l'Ouest (CAFUGO) et les pépinières villageoises, afin de confronter les données de rapportage à la matérialité des réalisations. La phase d'analyse a ensuite permis de synthétiser ces informations, suivie d'une phase de restitution hybride permettant de valider les constats préliminaires auprès du groupe de référence.

Figure 2 : Processus d'évaluation



2.5 Sources d'information, accessibilité et biais rencontrés

L'équipe d'évaluation a eu accès à un corpus documentaire significatif, comprenant les 3 premiers rapports annuels de résultats, les mémos contractuels et le cadre logique révisé. Des études thématiques transversales ont fourni le socle quantitatif de l'analyse, notamment l'étude de diversification de Tree Consulting, l'Atlas géoréférencé des opportunités carbone d'AETS Afrique, le rapport de Baseline 2025 et les enquêtes de suivi des ménages (SInDev). La disponibilité de ces données a permis d'analyser l'évolution de la productivité et des revenus sur une base factuelle solide.

Toutefois, la collecte de données primaires a dû composer avec certains biais et lacunes. Un biais de conformité (ou de satisfaction) a été identifié, certains bénéficiaires pouvant être tentés d'adapter leurs réponses pour maintenir une image positive de leur coopérative auprès d'Enabel. Pour mitiger ce risque, les entretiens ont été conduits sans la présence de l'équipe projet et l'expert national a utilisé un véhicule non siglé pour réduire le signal institutionnel. Sur le plan des données secondaires, la distribution encore partielle des cartes de producteurs par le CCC lors de la

mission a limité l'évaluation de l'impact réel du système de traçabilité digitale sur la conformité RDUE. Enfin, le décalage temporel entre le démarrage récent de la filière « Fine Saveur » et la mission d'évaluation signifie que les données sur les marges nettes réelles sont encore exploratoires.

2.6 Échantillonnage adopté et représentativité

Compte tenu de l'impossibilité logistique de visiter les 32 coopératives en 12 jours, un échantillonnage raisonné (non probabiliste) a été mis en place pour garantir la représentativité des constats. La sélection de 9 coopératives cibles (soit près de 30 % du portefeuille) s'est appuyée sur des critères explicites liés aux questions d'évaluation. Le premier critère est celui de la diversité de maturité, l'échantillon intégrant des structures des trois segments : les « Agoutis » (ex : ECAGZ), les « Antilopes » (ex : CNIBO) et les « Éléphants » (ex : ECAM Méagui), permettant ainsi de tester l'efficacité du coaching différencié.

Le deuxième critère repose sur la couverture des innovations, en sélectionnant prioritairement les coopératives engagées dans les pilotes les plus complexes, comme les trois structures du programme « Fine Saveur » (ECAM, SCAMED, CAFUGO) et celles ayant signé des contrats de PSE agroforestiers (ECAM, SCANNIAS, FAHO, SCEB, CAPEDIG). La répartition géographique a également été prise en compte pour refléter les spécificités des bassins de production de San Pedro, Soubré et Divo. Cette approche a permis d'obtenir une profondeur d'analyse qualitative suffisante pour généraliser certains constats sur les trajectoires de changement institutionnel.

2.7 Contraintes et limites de l'évaluation

Plusieurs restrictions ont pesé sur l'exercice d'évaluation, obligeant l'équipe à adapter ses méthodes en cours de processus. La dispersion géographique des bénéficiaires, l'état dégradé de certaines pistes rurales et le temps d'évaluation limité ont constitué un défi logistique.

Sur le plan analytique, la forte volatilité des cours mondiaux du cacao durant la dernière année du projet a rendu complexe l'isolation des effets propres au projet sur l'évolution des revenus des producteurs, le prix bord champ ayant atteint des niveaux exceptionnellement élevés indépendamment des actions du projet. Cette limite a été prise en compte dans l'analyse. Plutôt que de fonder l'appréciation de l'impact sur les seuls revenus monétaires, fortement influencés par des facteurs externes, l'évaluation a privilégié une approche de contribution reposant sur la triangulation de plusieurs catégories d'éléments directement liés au projet : les changements observés dans la gouvernance et la professionnalisation des coopératives, l'adoption de nouvelles pratiques de gestion, d'agroforesterie et de traçabilité, la mise en place de dispositifs tels que les AVEC, les agrileaders ou les PSE, ainsi que les évolutions de capacités et de comportements documentées par les entretiens, les observations de terrain et les données de suivi. Cette approche permet d'apprécier de manière plus robuste la contribution spécifique du projet tout en reconnaissant que les résultats économiques finaux demeurent influencés par un contexte de marché exceptionnel.

Signalons enfin que le dernier rapport d'activités disponible date d'août 2025. Des chiffres actualisés ont été mis à disposition de l'équipe début juillet 2026 permettant d'actualiser l'analyse mais cette dernière s'est faite initialement sur la base de données de mi 2025 et l'actualisation n'a pu se faire qu'au dernier moment. Comme ces chiffres n'étaient pas disponibles pendant la mission, ils n'ont pu être triangulés que de manière limitée.

2.8 Normes éthiques, confidentialité et inclusion

Le processus d'évaluation s'est conformé aux standards éthiques internationaux et aux principes de protection des données d'Enabel. La participation aux entretiens et focus groups a été régie par le principe du consentement libre et éclairé, chaque participant étant informé de la finalité de l'étude et de son droit de retrait. Le respect de la confidentialité a été une priorité absolue : les données nominatives des producteurs et les chiffres financiers sensibles des coopératives ont été anonymisés ou agrégés dans le rapport final pour éviter tout risque de préjudice commercial ou social.

Une attention rigoureuse a été accordée à l'inclusion des groupes vulnérables. Des sessions de discussion non mixtes ont été organisées pour les femmes membres des AVEC afin de recueillir leur perception réelle sur le contrôle des revenus du ménage et l'accès à la terre, thématiques souvent tues en présence des leaders masculins. De même, la parole des jeunes producteurs a été valorisée à travers le prisme du réseau des agrileaders, afin d'évaluer la durabilité du transfert de compétences techniques. Enfin, la mission a mobilisé un expert national parlant les langues locales, garantissant une communication fluide et respectueuse des codes culturels, essentielle pour établir un climat de confiance réciproque lors des enquêtes en zone rurale.

3 Analyse et constats

3.1 Analyse de la performance

PERTINENCE	A	B	C	D

La pertinence du projet Cacao Durable est jugée très bonne. L'action présente un alignement stratégique total avec les priorités nationales de la Côte d'Ivoire, notamment la SNCD et les objectifs de restauration du couvert forestier à hauteur de 20 % d'ici 2030. Elle s'inscrit au cœur de la Team Europe Initiative, répondant aux exigences du principal client du cacao ivoirien, l'UE absorbant 67 % des exportations.

Le projet démontre une agilité remarquable face aux évolutions réglementaires, en particulier le RDUE et la norme ARS 1000. Le développement d'outils d'auto-évaluation et l'appui à la cartographie géo-référencée sécurisent l'accès au marché pour les coopératives. L'action cible directement la réduction du « Living Income Gap » (écart de revenu vital, défini dans le projet comme la différence entre le revenu vital de référence (montant nécessaire pour vivre dignement, estimé à entre 478[4] et 494[5] euros / mois) et le revenu net moyen réel qui a été estimé à 0,86 €/jour[6]) via la professionnalisation managériale et la diversification des revenus par les AVEC.

L'innovation de marché, à travers l'initiative combinant le cacao « Fine Saveur » et la transformation locale (« Bean-to-Bar »), offre une alternative rémunératrice au cacao de masse. Sur le plan environnemental, l'exploration de la finance carbone et l'opérationnalisation des modèles de PSE avec l'industrie (Ferrero, Hershey, Ethiquable, Valrhona) ancrent le projet dans les réalités commerciales.

Toutefois, la pertinence est nuancée par des limites structurelles. Si le principe du coaching différencié (Agoutis–Antilopes–Éléphants) est jugé pertinent pour un appui « sur mesure », les critères de segmentation choisis manquent parfois de pertinence. De plus, une inadéquation des capacités humaines dans certaines structures fragiles freine l'absorption des trajectoires de professionnalisation. Enfin, la distinction entre coopératives de planteurs et coopératives de pisteurs n'a pas été assez opérée, alors que ces entités font face à des défis de gouvernance radicalement différents.

COHÉRENCE	A	B	C	D

La cohérence du projet Cacao Durable est jugée très satisfaisante. L'action repose sur une synergie interne forte entre ses cinq piliers, où le renforcement de la gouvernance et de la gestion d'entreprise (R1/R2) constitue le socle indispensable pour porter les volets techniques liés à la qualité, l'agroforesterie et les PSE (R3/R4/R5). Cette approche intégrée « Coopérative-Producteur » traite simultanément la professionnalisation des structures et la résilience des ménages via les AVEC et les activités génératrices de revenus (AGR), garantissant que les capacités acquises bénéficient directement au revenu des membres.

[4] Rusman, A., Adelhart, R., de Boer, J., & de Groot Ruiz, A. (2018). *Revenu des producteurs de cacao : Le revenu des ménages des producteurs de cacao en Côte d'Ivoire et les stratégies d'amélioration*. Rapport du CIRES et de Prix Réel (True Price), 47 p.
[5] Anker Research Institute. (Juin 2024). *Estimation du revenu de subsistance pour les producteurs des régions cacaoyères en Côte d'Ivoire.*
[6] Barry Callebaut. (s.d.). Étude sur les gains journaliers des cacaoculteurs en Côte d'Ivoire ; et Agence Française de Développement (AFD). (s.d.). Étude sur le revenu des producteurs de cacao et la pauvreté rurale en Côte d'Ivoire.

Sur le plan institutionnel, le projet agit comme une « caisse de résonance » pour le CCC, alignant ses outils de traçabilité et ses pilotes PSE sur les réformes nationales comme la norme ARS 1000 et le RDUE. La cohérence est renforcée par une complémentarité stratégique avec les programmes d'Enabel, notamment le TDC pour l'expertise en coaching et PEM N'Zassa pour l'accès aux marchés, ainsi qu'avec BIO pour le financement des infrastructures de transformation. En externe, l'implication active au sein de la Task Force Cacao assure une harmonisation avec la Banque Mondiale, l'Organisation des Nations Unies pour l'Agriculture et l'Alimentation (FAO) et la Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ), évitant les duplications sur le terrain.

L'ancrage technique avec la recherche (CNRA) et les centres d'excellence (Cocoa of Excellence) positionne stratégiquement le cacao ivoirien sur des segments qualitatifs mondiaux. Méthodologiquement, l'utilisation d'outils communs comme les « Mindmaps », les outils d'autoévaluation de la conformité à la RDUE et les tableaux de bord standardisés assure une cohérence d'approche entre les différents cabinets de coaching.

Toutefois, des défis de coordination ont été identifiés. Des difficultés initiales de coordination avec Rikolto ont temporairement affecté la synergie opérationnelle et le rapportage des volets techniques, avant d'être résolues grâce au renforcement des mécanismes de coordination. Enfin, un déficit de circulation de l'information interne est observé entre les unions de coopératives et leurs structures de base, limitant la cohérence de la gestion globale au niveau des sections de village.

EFFICACITÉ	A	B	C	D

L'efficacité du projet Cacao Durable est jugée bonne. L'action a réussi à transformer ses ambitions stratégiques en réalités tangibles, affichant une progression moyenne de 74 % vers les cibles finales de l'outcome[7]. En fin d'année 3, 59 % des coopératives ont augmenté leur marge brute, grâce à la hausse des prix bord champ et à la captation de primes de durabilité.

Le volet gouvernance (R1) montre une formalisation institutionnelle nette : 81 % des Assemblées Générales sont conformes aux standards OHADA et la fonctionnalité des Conseils d'Administration a bondi de 29 % à 71 %[8]. Toutefois, des marges d'amélioration significatives subsistent concernant la qualité des procès-verbaux, la transparence de l'information et l'archivage pour renforcer le sentiment d'appartenance des membres.

Sur le plan financier (R2), si 73 % des structures ont renforcé leur gestion (104 % de la cible), l'autonomie réelle piétine : plus des deux tiers des financements proviennent encore d'avances sur récolte, maintenant une trésorerie tendue et une dépendance forte vis-à-vis des acheteurs.

Le succès communautaire (R3) est massif avec 200 AVEC mises en place (dont 145 créées et 55 redynamisées) et une épargne mobilisée neuf fois supérieure à l'objectif initial. L'initiative « Fine Saveur » a validé le potentiel qualitatif ivoirien (note de jusqu'à 8/10) et démontré qu'un protocole rigoureux augmente le poids des fèves d'environ 10 à 15 % (maximum), soit un gain de 22 000 Franc de la Communauté Financière Africaine (FCFA) par sac de 70kg[9][10].

[7] selon les chiffres du premier semestre 2026
[8] Un b-mol est a apporté à ce résultat car une valeur de 33% de CA fonctionnel est enregistré au 1er semestre 2026. Du fait du partage tardif de ces données, il n'a pas été possible de discuter de ces écarts de chiffres entre 2025 et 2026 avant le rendu du rapport
[9] Estimé sur base du prix bord champ campagne 25-26
[10] Présentation du panel « Cacao Fine Saveur » organisée lors du SARA 2025

La transition agroforestière (R4) enregistre 1 928 ha convertis (96 % de l'objectif), mais ce résultat est menacé par une mortalité des plants d'environ 70 %[11] due au manque d'eau et à un suivi post-distribution défaillant. Les PSE conservation (R5) ont permis de sécuriser 64 ha de forêt (213 % de la cible), bien que le décalage dans le paiement effectif des primes pour l'agroforesterie reste un point de vigilance.

Enfin, l'efficacité est freinée par la lenteur du système national de traçabilité (cartes de producteurs), limitant la capacité du projet à prouver la conformité totale au RDUE dans les délais impartis.

EFFICIENCE	A	B	C	D

L'efficience du projet Cacao Durable est jugée bonne. L'action a démontré une forte performance budgétaire avec un taux d'exécution global atteignant 91 % (incluant les engagements juridiques) en année 3, ce qui témoigne d'une mobilisation des ressources conforme aux planifications initiales.

L'architecture organisationnelle multisite, répartissant les experts entre Bruxelles, Abidjan et San Pedro, a été un moteur d'efficience majeur en permettant une circulation de l'information en temps réel entre les évolutions du marché européen et les réalités du terrain ivoirien. Sur le plan méthodologique, l'utilisation d'outils communs tels que les « Mind Maps » et des fichiers de pilotage standardisés a permis d'harmoniser les interventions des experts thématiques et d'éviter les doublons auprès des coopératives. L'adoption du modèle de segmentation (Agoutis–Antilopes–Éléphants) a également favorisé un ajustement pragmatique des ressources aux besoins réels, bien que sa formalisation tardive en juin 2025 ait limité son plein potentiel sur la première moitié de l'action.

Le projet a agi comme un levier financier efficace, réussissant à capter des financements privés additionnels auprès d'acteurs comme Ferrero, Puratos ou le fonds Kampani pour soutenir des investissements productifs. Cependant, cette efficience a été mise à l'épreuve par des lenteurs administratives internes liées à l'optimisation du Support Services Hub (SSH) d'Enabel, entraînant des retards dans le recrutement de consultants et le démarrage de certains volets techniques.

Par ailleurs, des défis de gestion relationnelle avec le partenaire Rikolto, au moment du démarrage du projet, ont affecté la fluidité initiale de la mise en œuvre des résultats 3 et 4 et ont pesé sur la qualité du rapportage consolidé en début de projet avant de retrouver un fonctionnement satisfaisant, grâce à un dialogue constructif entre les partenaires et à la mise en place de mécanismes de coordination adaptés. L'efficience du suivi a également été freinée par des contraintes logistiques, notamment les longues distances rurales et les problèmes récurrents de connectivité mobile pour la collecte de données. Enfin, le coût élevé de l'assistance technique reste un point critique pour la durabilité, car il dépasse les capacités d'autofinancement des coopératives sans soutien extérieur. Ce tableau est complété par le fait que certains membres des ministères de l'Agriculture et des Eaux et Forêts se plaignent d'un manque de circulation de l'information, les empêchant de suivre régulièrement le projet et limitant ainsi la capitalisation institutionnelle.

IMPACT	A	B	C	D

[11] Selon le rapport ROM d'octobre 2024 (notons que ce chiffre a été mentionné plusieurs fois durant nos entretiens, sans jamais être remis en question et que le rapport annuel de la deuxième année (août 2024) mentionnait déjà la « probabilité d'une grande mortalité ».

Les perspectives d'impact du projet Cacao Durable sont bonnes. L'action a initié des effets transformateurs profonds, bien que nuancés par des défis productifs et structurels. Sur le plan économique, l'action a généré une amélioration spectaculaire du pouvoir économique des ménages, avec une augmentation moyenne de près de 50 % du revenu net du cacao à l'hectare entre la situation de référence et le suivi[12]. Ce progrès est renforcé par le repositionnement stratégique de l'origine Côte d'Ivoire via la filière « Fine Saveur », dont l'excellence sensorielle validée (note de jusqu'à 8/10) permet d'accéder à des marchés de niche rémunérateurs, avec des prix atteignant de 4 000 à 6500 FCFA/kg (campagne 2024-2025).

Au niveau institutionnel, le projet a induit une transition historique d'un modèle de gestion centralisée vers une gouvernance plus participative, transparente et professionnalisée au sein des coopératives. Cette professionnalisation, combinée au rôle de facilitation joué par Rikolto auprès des investisseurs, a produit un effet de levier important sur l'accès au financement privé. Enabel et Rikolto ont ainsi contribué à renforcer la crédibilité des coopératives auprès d'acteurs tels que BIO, Kampani ou Puratos. Rikolto a notamment assuré la mise en relation de la coopérative UPAS avec le fonds d'investissement Kampani et accompagné sa préparation technique, tandis que l'appui institutionnel apporté par le projet a renforcé la confiance de l'investisseur dans les capacités de gouvernance et de gestion de la coopérative. Ce partenariat a débouché sur un financement destiné à des investissements structurants dans les infrastructures de collecte et de stockage. Par ailleurs, le projet joue un rôle de « caisse de résonance » pour les politiques publiques en fournissant au CCC des modèles testés concernant le revenu décent, la professionnalisation des coopératives et la préparation à la conformité avec le RDUE.

L'impact environnemental se traduit par une amorce de résilience éco-climatique, matérialisée par la conversion de 1 928 hectares en agroforesterie (R4) et la sécurisation de 64 hectares de forêt en conservation via les PSE (R5). Le résultat en agroforesterie est toutefois a nuancé du fait de la forte mortalité des plants (environ 70 %).

Toutefois, l'impact global est tempéré par une baisse de 30 % de la production due aux aléas climatiques et aux maladies, neutralisant partiellement la hausse des revenus. La diversification reste limitée, le cacao dominant encore 81 % des revenus agricoles[13]. Enfin, si les AVEC favorisent l'autonomisation, l'évaluation estime que l'effet de transformation sociale réelle des femmes est en partie surévalué par rapport aux obstacles structurels persistants.

DURABILITÉ	A	B	C	D

La durabilité du projet Cacao Durable est jugée bonne. Cette performance repose sur un ancrage institutionnel et politique exceptionnel, l'action fonctionnant comme une véritable « caisse de résonance » pour le CCC et s'alignant rigoureusement sur la SNCD. L'implication active de partenaires comme l'ANADER et le CNRA, souhaitée par le projet et en cours de matérialisation, garantira que les innovations techniques, notamment les protocoles pour le cacao « Fine Saveur », soient intégrées de façon pérenne aux programmes nationaux de vulgarisation.

Sur le plan technique, l'approche de coaching thématique « sur mesure » étalée sur deux ans a favorisé une appropriation profonde des outils de gestion financière (FiBuMa) et de gouvernance par les équipes dirigeantes des coopératives. La création de réseaux de relais communautaires, incluant 200

[12] Enquête de suivi auprès des ménages producteurs de cacao réalisée en octobre 2025 par le cabinet Stat'Innov Développement (SInDev)
[13] idem

facilitateurs internes au sein des AVEC et 50 agrileaders, assure une continuité de l'encadrement technique local bien au-delà de l'assistance externe. Cette durabilité est renforcée par la production de « Blueprints », outils de capitalisation en cours de rédaction, destinés à transformer les pilotes réussis en standards reproductibles pour toute la filière.

Toutefois, la durabilité économique demeure précaire, car elle reste fortement dépendante de la volatilité des cours mondiaux et de la volonté fluctuante des industriels de financer des primes de durabilité. L'accès au financement bancaire local constitue toujours un goulot d'étranglement pour les structures les moins matures, tandis que le coût élevé de l'assistance technique spécialisée reste largement inaccessible pour les ressources propres des coopératives sans soutien extérieur.

Le volet environnemental est marqué par des défis critiques : le taux de mortalité des plants d'arbres avoisine 70 % dans certaines zones en raison d'un suivi post-distribution insuffisant, et d'un manque d'accompagnement des producteurs, mettant en péril les objectifs de reforestation. De plus, la distribution gratuite de plants par l'État concurrence directement le modèle économique des pépinières communautaires des AVEC. L'exploration de la finance carbone constitue toutefois un levier prometteur pour sécuriser des financements de long terme.

Enfin, la durabilité sociale est portée par le succès des AVEC, bien que, pour ces dernières, la pérennité des AGR collectives soit menacée par un manque de business modèles clairs (pour les AGR au niveau des coopératives il existe des business modèles). Pour sécuriser ces acquis, une stratégie de sortie différenciée selon la maturité des coopératives est impérative afin d'éviter que les structures les plus fragiles ne retombent dans l'informalité après le retrait d'Enabel.

3.2 Analyse approfondie

Cette section analyse de manière plus approfondie les questions d'évaluation spécifiques proposées dans le cahier des charges (TR) ainsi que les questions transversales

3.2.1 QE1 : Efficacité / Efficience / Durabilité / Impact - Dans quelle mesure le projet a-t-il contribué au renforcement de la durabilité environnementale, économique, sociale et institutionnelle des coopératives ?

Le projet « Cacao Durable » a contribué de manière substantielle au renforcement de la durabilité des coopératives en améliorant leur gouvernance, leur gestion financière, leur inclusion sociale et leur préparation aux exigences des marchés internationaux. Il a favorisé l'adoption de pratiques agroforestières et l'émergence de mécanismes de Paiement pour Services Environnementaux, tout en renforçant l'autonomie économique des producteurs. Toutefois, la durabilité de certains acquis demeure fragile en raison de capacités institutionnelles inégales et d'une dépendance persistante aux appuis techniques et financiers externes.

Le projet « Cacao Durable » a apporté une contribution substantielle au renforcement de la durabilité des coopératives en Côte d'Ivoire. L'action a réussi à transformer des modèles de gestion opaques en entreprises rurales structurées, tout en amorçant une transition agroforestière scientifiquement suivie. L'institutionnalisation de l'épargne via les AVEC et l'alignement sur les normes internationales (RDUE/ARS 1000) constituent des actifs stratégiques pour la filière. Plus globalement, le projet a agi comme un moteur de transformation structurelle pour les coopératives, visant à renforcer l'autonomie des organisations de producteurs face aux défis climatiques et réglementaires mondiaux.

Cependant, la consolidation de ces acquis nécessitera une gestion prudente de la phase de désengagement, en adaptant le soutien à la maturité réelle de chaque organisation pour éviter un abandon des outils de gestion chez les coopératives les plus vulnérables.

3.2.1.1 Performance vers l'atteinte des résultats attendus

L'efficacité globale du projet est jugée satisfaisante, avec une progression moyenne de 74 % vers les cibles finales de l'objectif spécifique (outcome)[14]. Les résultats les plus significatifs concernent la gouvernance des coopératives (Résultat 1), où le projet a accompagné un changement de paradigme majeur, faisant évoluer les organisations d'un mode de gestion largement informel vers une structuration professionnelle conforme aux standards de l'OHADA. Cette professionnalisation s'est traduite par une clarification des rôles entre le Conseil d'Administration, le Conseil de Surveillance et la Direction, renforçant le fonctionnement des organes de gouvernance. Les progrès sont particulièrement marqués pour la tenue régulière des Conseils d'Administration, dont le taux est passé de 29 % à 71 % en trois ans, tandis que 81 % des Assemblées Générales sont désormais organisées conformément aux exigences statutaires.

Les performances sont également notables sur le plan environnemental (Résultats 4 et 5), avec un taux de réalisation de 213 % pour la mise en défens des forêts, soit 64 hectares protégés pour une cible initiale de 30 hectares. En revanche, des défis subsistent pour le Résultat 3 relatif au développement économique des coopératives. La mise en place des AGR collectives n'a pas encore abouti (0 % de réalisation), principalement en raison du temps nécessaire à la conduite des études de marché, à l'élaboration des plans d'affaires et à la maturation des investissements envisagés.

Le niveau d'atteinte des principaux indicateurs du projet est résumé dans le tableau ci-dessous.

Tableau 1 : Niveau d'atteintes des principaux indicateurs du projet « Cacao Durable »

Logique d'intervention	Indicateurs clés	Valeur de base (Baseline)	Réalisation (Année 3)	Cible finale
Objectif Spécifique (Outcome)	% de coopératives ayant augmenté leur marge brute (primes CCC + durabilité)	32 coopératives	59 % (soit 19 coops sur 32)	80 %
	Pourcentage de coopératives ayant développé de nouvelles sources de revenu	32 coopératives	59 %	74 %
	% de diminution du « Living Income Gap »		À renseigner en étude finale	-20 % pour 70 % des ménages
Résultat 1 : Gouvernance	% d'Assemblées Générales (AG) fonctionnelles et conformes[15]	0 %	81 %	90 %
	% de Conseils d'Administration (CA) fonctionnels	0 %	71 % (contre 29 % en An 2)	90 %

[14] Selon les chiffres du 1er semestre 2026, sauf concernant les indicateurs de gouvernance (Résultat 1) qui reprennent les chiffres de 2025, ces indicateurs étant en cours de collecte.
[15] Ces chiffres de 2025 ne reflètent pas ceux communiqués pour 2026 (0%), la collecte des données de ces chiffres étant en cours par Enabel.

	% d'augmentation des femmes aux postes clés de gestion	0 %	29 %	50 %
Résultat 2 : Gestion & Financement	% de coopératives ayant obtenu au moins un service financier	N/A	64 %	70 %
	% de coopératives ayant amélioré leurs capacités de gestion	N/A	73 %	70 %
	% de coopératives ayant amélioré leur marketing	N/A	61 %	70 %
Résultat 3 : Qualité & Revenus	% de coopératives ayant augmenté le prix du cacao (qualité)	N/A	50 %[16]	100 %
	% de coopératives ayant obtenu un nouveau client grâce à l'amélioration de la qualité du cacao	0	0%	100 %
	% d'augmentation moyenne des revenus des ménages	N/A	14 %[17]	25 %
	% de coopératives ayant mis au moins un produit issu de la diversification des cultures sur le marché	0	50%	50%
	% d'AVEC ayant introduit au moins un produit issu de la diversification sur le marché	0	12%	30%
	Nombre de produits de diversification mis sur le marché (AVEC ou coopérative)	0	1355	50
	Nombre de AVEC recyclées/créées dans le cadre du projet	0	200	200
	Nombre de producteurs ayant mis en œuvre une activité génératrice de revenu sous financement d'une AVEC	0	1326	500
Résultat 3 : Projet spécial - Fines saveurs et centres de fermentation	Les coopératives participant au projet fines saveurs disposent d'une analyse sensorielle de leurs fèves	-	3	3
	Contractualisation avec au moins un client payant une surprime pour la	-	1	3

[16] Ce chiffre de 2025 ne reflète pas celui enregistré en 2026 (0%) mais, ayant reçu les chiffres actualisés tardivement, l'équipe d'évaluation n'a pas pu discuter des raisons de cette variation et a préféré maintenir la valeur initialement utilisée pour l'analyse.
[17] idem

	qualité au bénéfice des coopératives du projet fine saveur			
	Les coopératives disposant d'un centre de fermentation vendent 80% de leur cacao fermenté avec une prime gold (puratos)	-	0%	80 %
Résultat 4 : Pratiques Durables	Nombre d'hectares convertis en système agroforestier	0	1 928 ha	2 000 ha
	Producteurs/membres AVEC ayant adopté des pratiques durables	0	5110	5 000
Résultat 5 : Partenariats PSE	Nombre de modèles économiques de PSE durables définis	0	3 (agroforestier, conservation, territoire)	3
	Nombre de mécanismes de PSE mis en place et viables.	0	3	3
	Nombre de coopératives participant à des programmes PSE	0	4	3
	Superficie totale de forêt mise en défens (en conservation)	0	64 ha	30 ha
	Nombre de membres planteurs inscrits dans un programme PSE	0	2 800	3 000
	Montant total de primes PSE effectivement payées (EUR)	0	28 293,32 € (avec 245 000 € en attente de versement (agroforesterie)	200 000 €

Le Résultat 2 (Professionnalisation financière) affiche également des performances notables. Le projet a doté les équipes dirigeantes d'outils de gestion transparente tels que les tableaux de bord informatisés, les plans de trésorerie et le suivi rigoureux des réfactions usine. Ces instruments, partagés avec les membres, visent à restaurer la confiance et la fidélité envers la coopérative, bien que ce processus de redevabilité doive encore être consolidé dans certaines structures plus fragiles. L'accompagnement a également permis une professionnalisation du marketing et de la stratégie commerciale : la majorité des coopératives disposent désormais d'un plan commercial, d'une identité visuelle et d'un positionnement plus clair, tandis que plusieurs d'entre elles ont noué des partenariats commerciaux, obtenu des certifications (Fairtrade) ou accédé à des marchés de niche, notamment dans le cadre de l'initiative « Cacao Fine Saveur ». Cette montée en compétence commerciale a renforcé leur crédibilité auprès des acheteurs comme des investisseurs. Sur le plan financier, cette crédibilité accrue a permis à 65 % des coopératives d'accéder à des services financiers extérieurs, notamment des prêts d'investissement auprès de fonds comme Kampani ou des lignes de crédit avec BIO Invest.

Concernant le Résultat 3 (Qualité et Diversification), l'initiative pilote « Fine Saveur » a validé l'excellence sensorielle du cacao ivoirien, avec des notes passant de 5,2 à jusqu'à 8/10. Cette amélioration qualitative a permis une augmentation de la valeur ajoutée, avec des gains de poids des fèves de 10-12 % (jusqu'à 15 % maximum), générant un surplus immédiat de 22 000 FCFA par sac pour les planteurs[18]. Cependant, la réduction de la dépendance exclusive au cacao reste limitée ; bien que des filières de diversification comme le maïs, le riz, le manioc ou l'aviculture aient été introduites, le cacao domine toujours 81 % du revenu agricole des ménages[19].

Le volet environnemental (Résultat 4) a marqué le passage d'une culture de rente en plein soleil vers des systèmes agroforestiers complexes, avec environ 1 928 hectares effectivement convertis. En parallèle, le Résultat 5 (PSE) a permis l'opérationnalisation de trois modèles de Paiements pour Services Environnementaux impliquant 2 800 producteurs[20] et sécurisant 64 hectares de forêt en conservation. Pour rendre ces services environnementaux "bancables" et déclencher le paiement des primes par les chocolatiers, le projet a introduit des protocoles scientifiques rigoureux de caractérisation des parcelles, tels que le Système Agroforestier & Agriculture Régénérative de Transition (SAF-ART) et le CDPDC (Cercle Dense, Cercle Peu Dense).

3.2.1.2 Mise en œuvre des recommandations du ROM et amélioration de la performance (QE1.2)

La mission de suivi Results-Oriented Monitoring (ROM) de septembre 2024 a émis des recommandations cruciales pour corriger certains retards opérationnels. Le projet a réagi proactivement en renforçant l'appui aux coopératives les plus faibles par des coachings individualisés afin de corriger les lacunes de gestion administrative. L'une des réponses majeures a été l'accélération de l'opérationnalisation des AVEC pour favoriser la diversification des revenus.

En matière de durabilité environnementale, le ROM avait alerté sur une mortalité élevée des plants d'arbres, estimée à 70 % sans suivi rigoureux. Les causes incluent un manque d'eau critique, des insuffisances méthodologiques, notamment un manque d'accompagnement des producteurs après la distribution des plants, et un déficit de coordination avec les coopératives. Enfin, l'éloignement géographique des parcelles rend l'entretien et la surveillance des plants difficiles. En réponse, le projet a intensifié l'encadrement technique post-distribution, notamment en formant des agrileaders et des brigades de jeunes pour assurer l'entretien et la survie des plantations. Ces nouvelles compétences locales contribuent à la génération d'emplois verts durables au sein des communautés. De plus, suite aux recommandations, Enabel a renforcé sa coordination avec le partenaire Rikolto pour fluidifier le rapportage des indicateurs techniques et stabiliser la mise en œuvre des AGR.

3.2.1.3 Durabilité sociale et inclusion financière

La dimension sociale du projet repose sur l'institutionnalisation de l'inclusion financière villageoise. Le succès massif des 200 AVEC, regroupant 5 414 membres dont 3193 femmes (soit 59 % de femmes), a permis un accès direct au crédit pour les besoins essentiels du ménage, tels que la santé et la scolarité, ainsi que pour le financement des AGR. Ce mécanisme agit comme un amortisseur social crucial face à la volatilité des revenus cacaoyers.

Au-delà de la création de nouvelles AVEC, le projet a également adopté une approche de consolidation des initiatives communautaires préexistantes. Sur les 200 AVEC accompagnées, 45 correspondaient à des groupes d'épargne déjà existants (souvent issus de tontines, d'AVEC spontanées ou de projets antérieurs)

[18] Notons toutefois que l'initiative Fine saveur ne concerne qu'un nombre très restreint de coopérative (3) et de producteurs (30).
[19] Enquête de suivi auprès des ménages producteurs de cacao réalisée en octobre 2025 par le cabinet Stat'Innov Développement (SInDev)
[20] ECAM = 1000, SCANNIAS = 650, FAHO=350, SCEB= 300, CAPEDIG = 500

qui ont été formalisés et mis à niveau, tandis que 155 nouvelles AVEC ont été créées. Plutôt que de remplacer ces structures, le projet a procédé à leur identification, puis à leur renforcement à travers des formations sur les principes de gouvernance, la tenue des registres, la gestion financière, la transparence et les mécanismes de crédit internes. Cette démarche a permis d'harmoniser les pratiques entre les AVEC nouvellement créées et celles déjà existantes, tout en renforçant leur crédibilité et leur capacité de gestion. En s'appuyant sur des dynamiques communautaires déjà ancrées localement, le projet a favorisé une appropriation plus rapide des outils proposés, contribué à la professionnalisation durable des dispositifs d'inclusion financière villageoise et participé à la mobilisation d'une épargne communautaire de plus de 1200 000 EUR[21], soit près de dix-huit fois la cible initialement fixée.

L'autonomisation économique des femmes constitue une avancée notable du projet. Celui-ci a contribué à accroître la représentation des femmes dans les instances de gouvernance, une augmentation du nombre de femmes occupant des postes clés ayant été observée dans 29 % des coopératives appuyées. Cette évolution témoigne d'une dynamique positive en matière d'inclusion, mais demeure fragile tant que persistent des contraintes structurelles, notamment les difficultés d'accès des femmes au foncier, qui limitent leur capacité à développer des activités agricoles de plus grande ampleur.

3.2.1.4 Résilience face aux normes et préparation au marché

Une force significative de l'action a été la préparation proactive des structures aux exigences réglementaires futures. Les coopératives ont été dotées du Kit ARS 1000 et de l'outil d'auto-évaluation RDUE, codéveloppé avec la GIZ et European Forest Institute (EFI). Ces instruments garantissent le maintien de l'accès au marché européen, qui absorbe 67 % des exportations ivoiriennes, en permettant aux organisations de mesurer et de combler leurs écarts de conformité en matière de non-déforestation.

En agissant comme une « caisse de résonance » pour le CCC, le projet a fourni des modèles testés et reproductibles qui alimentent directement les politiques publiques nationales sur le revenu décent et la traçabilité. L'élaboration d'un Atlas géo-référencé sur les opportunités du marché carbone s'inscrit également dans cette volonté d'aligner la filière sur les financements climatiques de long terme.

3.2.1.5 Limites et fragilités de la durabilité

Malgré ces avancées significatives, le renforcement institutionnel demeure fragile et inégal entre les coopératives. Les structures les plus faibles peinent encore à appliquer durablement les outils de gestion financière et de conformité du Système Comptable OHADA (SYSCOHADA) sans le soutien constant des coachs, ce qui pose un risque pour la pérennité après le retrait d'Enabel.

La mise en œuvre du projet est également demeurée tributaire de la stabilité institutionnelle et sociale des territoires d'intervention. Dans quelques cas isolés, des conflits locaux de gouvernance ou des différends fonciers indépendants du projet ont temporairement limité l'exécution des activités prévues. À Dobouo, par exemple, des conflits internes au sein de la coopérative ont empêché la réalisation régulière du suivi technique et de la collecte de données, conduisant à une interruption ponctuelle de l'accompagnement dans cette localité. Si ces situations sont restées marginales à l'échelle du projet, elles rappellent que l'efficacité des dispositifs de coaching de proximité dépend également de conditions minimales de stabilité organisationnelle et sociale, sur lesquelles le projet ne disposait que d'une capacité d'influence limitée.

[21] Source : Communication de l'équipe projet (juin 2026)

La durabilité environnementale fait également face à un défi de financement. La pérennisation des bénéfices climatiques est jugée risquée car elle repose quasi exclusivement sur l'engagement futur des chocolatiers (Ferrero, Puratos, ECOM) à financer les primes PSE. Si la volonté du secteur privé à compenser les services écosystémiques des planteurs venait à fléchir, les incitations à maintenir l'ombrage forestier pourraient s'estomper. De plus, le coût élevé de l'assistance technique spécialisée fournie par le projet reste inaccessible pour les ressources propres des coopératives, soulignant la dépendance persistante aux financements extérieurs pour maintenir ce niveau de professionnalisme.

3.2.2 QE2 : Pertinence / efficacité / durabilité : Dans quelle mesure l'accompagnement différencié des coopératives a-t-il permis de renforcer leur professionnalisation ?

L'accompagnement différencié a constitué un facteur déterminant de la professionnalisation des coopératives en adaptant les appuis à leur niveau de maturité et à leurs besoins spécifiques. Grâce à un coaching de proximité assuré par des experts spécialisés, les coopératives ont renforcé leur gouvernance, leur gestion financière et leur positionnement commercial. Les progrès observés en matière d'autonomie, de crédibilité financière et de structuration organisationnelle sont significatifs, même si les structures les plus fragiles demeurent dépendantes d'un accompagnement externe pour consolider durablement ces acquis.

L'accompagnement différencié constitue une approche stratégique innovante qui a été un levier fondamental de la professionnalisation des coopératives cacaoyères. Cette démarche repose sur le postulat que les coopératives présentent des niveaux de maturité hétérogènes, nécessitant un soutien ajusté plutôt qu'une méthode de formation standardisée. En agissant sur les leviers de la gouvernance, de la gestion financière et du marketing, l'action d'Enabel et de ses partenaires a ainsi jeté les bases d'une professionnalisation accrue, capable de répondre aux nouvelles exigences du marché mondial.

Plus spécifiquement, en adaptant les ressources aux besoins réels et en mobilisant des expertises de haut niveau, le projet a réussi à instaurer une culture de la performance et de la gestion transparente. La pérennisation de ces acquis dépendra désormais de la capacité des acteurs nationaux à prendre le relais du coaching thématique et de la mise en œuvre d'une stratégie de sortie différenciée qui garantisse que les coopératives conservent (et idéalement consolident) leurs acquis après 2026.

3.2.2.1 La segmentation « Agoutis – Antilopes – Éléphants » et l'adaptation de l'appui (QE2.1)

Le projet a introduit un modèle de segmentation original, baptisé « Agoutis – Antilopes – Éléphants », afin d'ajuster les niveaux d'exigence et les objectifs de performance de chaque structure. Cette segmentation, formalisé en juin 2025 après plus d'une année d'accompagnement, répond au constat que les coopératives présentaient des niveaux très hétérogènes de maturité organisationnelle, de capacités de gestion et de potentiel de développement, rendant inadaptée l'application d'objectifs identiques à l'ensemble des bénéficiaires. Elle visait ainsi à mieux adapter les trajectoires d'accompagnement, les ressources mobilisées et les attentes en matière de résultats aux capacités réelles de chaque coopérative, tout en permettant de mieux valoriser les progrès réalisés selon leur niveau de départ. Le modèle s'est appuyé sur des critères de taille, de chiffre d'affaires, de nombre de salariés et de maturité organisationnelle. Les « Agoutis », qui représentent 59 % des coopératives appuyées (20 structures), sont définies comme de petites organisations fragiles mais habiles, dont l'objectif principal est d'atteindre le respect des normes de gestion de base. Les « Antilopes », constituant 24 % du groupe (8 coopératives), sont des structures de taille moyenne, disposant déjà d'une base solide et cherchant activement à consolider leur développement et à accéder à de nouveaux partenaires commerciaux. Enfin, les « Éléphants », soit 18 % des bénéficiaires (6 structures), sont des coopératives expérimentées, souvent

leaders dans leur zone, qui ambitionnent de renforcer leur position sur les marchés internationaux et de développer des unités de transformation locale.

Le principe d'adaptation de l'appui aux spécificités de chaque coopérative est jugé globalement pertinent, car il a permis de ne pas surcharger les structures les plus faibles avec des exigences inadaptées à leur niveau de maturité. L'articulation entre le diagnostic initial (« data capturing »), les Mind Maps thématiques et la typologie « Agoutis – Antilopes – Éléphants » répond à des fonctions distinctes : le diagnostic permet d'identifier les besoins, les Mind Maps structurent les trajectoires de coaching par domaine d'expertise, tandis que la typologie vise principalement à différencier le niveau d'ambition des résultats attendus, l'allocation des ressources et la stratégie de sortie. Néanmoins, la valeur ajoutée opérationnelle de cette dernière apparaît relativement limitée au regard des plans d'accompagnement déjà largement individualisés élaborés pour chaque coopérative ; son apport semble avoir davantage concerné l'harmonisation du pilotage stratégique que la conduite quotidienne du coaching. Par ailleurs, si le processus de sélection visait à privilégier des coopératives de planteurs, l'évaluation constate que plusieurs organisations appuyées présentaient, dans les faits, des caractéristiques proches des coopératives de pisteurs. Cette diversité des modèles de gouvernance aurait pu être davantage prise en compte dans l'adaptation de l'accompagnement, les enjeux de transparence, de fidélisation des membres et de structuration institutionnelle différant sensiblement selon les types de coopératives.

Au-delà de cette distinction entre coopératives de planteurs et de pisteurs, l'évaluation met en évidence une diversité plus large des profils organisationnels rencontrés. Les différences observées portent notamment sur la qualité du leadership, le degré d'implication des organes élus, l'existence d'une relève générationnelle, l'ancrage territorial, la participation effective des femmes aux instances dirigeantes ou encore la capacité à mobiliser les membres autour d'un projet collectif. Ces facteurs, qui influencent directement la capacité d'appropriation des outils et la durabilité des changements, ne sont que partiellement corrélés au niveau de maturité retenu par la typologie « Agoutis – Antilopes – Éléphants ». Sans remettre en cause la pertinence de cette segmentation, l'évaluation considère qu'une prise en compte plus explicite de ces dimensions qualitatives permettrait d'affiner encore davantage le ciblage des appuis et les trajectoires de renforcement des capacités.

3.2.2.2 La valeur ajoutée de l'expertise spécialisée et thématique (QE2.2)

L'une des réussites majeures de l'action réside dans le recours à des experts thématiques spécialisés plutôt qu'à des généralistes, apportant ainsi une valeur ajoutée technique supérieure pour l'atteinte des résultats. Le projet a mobilisé une diversité d'intervenants, incluant des coachs internes d'Enabel et des cabinets de consultance externes comme Incub'Ivoir (Gouvernance), AgroExpertise (FiBuMa et Marketing), Mont Horeb (Gouvernance et FiBuMa) ou Markquest et AkaZebra (Marketing). Ce recours à des spécialistes a permis d'aborder avec rigueur des sujets de haute technicité, tels que le suivi du niveau de déforestation et de durabilité des systèmes cacaoyers et la préparation opérationnelle au RDUE (ce qui a indirectement également préparé la mise en conformité des coopératives avec la norme régionale ARS 1000 pour le cacao durable).

L'utilisation de « Mind Maps » thématiques a constitué un outil de pilotage exemplaire, permettant de construire des trajectoires de coaching « sur mesure » et participatives qui répondent directement aux lacunes spécifiques identifiées lors du diagnostic initial. Cette méthode a permis d'éviter les formations académiques déconnectées du terrain au profit d'un accompagnement individualisé de longue durée. En gouvernance, les experts ont clarifié les rôles entre les différents organes (Conseil d'Administration, Comité de Surveillance, Direction) et ont souvent joué un rôle psychologique essentiel de médiation pour résoudre des conflits de pouvoir ou familiaux au sein des directions. En gestion financière, le module «

FiBuMa » a permis de structurer les flux organisationnels et comptables selon les normes SYSCOHADA, garantissant une meilleure fiabilité des données financières des coopératives. Le coaching en marketing a, quant à lui, aidé les structures à sortir d'une offre standardisée en travaillant sur leur raison d'être et leur plan stratégique à moyen terme.

3.2.2.3 La mise en pratique effective des acquis de gestion (QE2.3)

La mise en œuvre pratique des acquis par les coopératives témoigne de l'efficacité de l'accompagnement, bien que le niveau d'autonomie varie selon les structures. Sur le plan de la gestion interne, on observe un saut qualitatif majeur marqué par la formalisation des processus de décision. La fonctionnalité des organes de gestion a progressé de manière spectaculaire : le taux de tenue régulière des Conseils d'Administration (CA) avec production systématique de rapports est passé d'une ligne de base de 29 % à 71 %[22] en 2025. De même, 81 % des Assemblées Générales sont désormais organisées dans les délais et documentées par des procès-verbaux conformes, ce qui renforce la redevabilité envers les membres. Néanmoins, la transparence et la circulation de l'information entre les dirigeants et les membres-producteurs doivent encore être consolidées dans de nombreuses structures pour restaurer totalement la fidélité des planteurs.

L'autonomie dans l'utilisation des outils de pilotage est une réalité pour environ 73 % des coopératives appuyées. Ces organisations ont intégré des outils de gestion informatisés, souvent sous Excel, incluant des plans de trésorerie, le suivi des stocks et la gestion rigoureuse des réfactions usine. L'usage quotidien de ces instruments par les équipes techniques permet une réduction des pertes financières et un pilotage budgétaire plus réaliste. Toutefois, la durabilité de cet usage après le retrait de l'assistance externe reste un point de vigilance, car les coopératives les plus faibles peinent encore à maintenir ce niveau de rigueur administrative sans l'appui constant des coachs.

Le renforcement de la gouvernance, de la gestion et du positionnement stratégique des coopératives a également contribué à améliorer leur crédibilité auprès des partenaires financiers et commerciaux. Plus de 64 % des structures ont ainsi réussi à accéder à des services financiers externes, qu'il s'agisse de crédits de campagne, de fonds de roulement ou des prêts d'investissement. Les modalités de financement sont toutefois restées différenciées selon le niveau de maturité des coopératives. Les coopératives UPAS et SCAMED, accompagnées principalement sur les volets gouvernance et marketing, ont pu renforcer leur visibilité, clarifier leur vision stratégique et établir une relation de confiance avec le fonds d'impact Kampani, qui a financé des investissements structurants tels que des équipements de collecte et des infrastructures de stockage. À l'inverse, une coopérative de plus petite taille comme la SCA2B a mobilisé un fonds de roulement auprès de son partenaire commercial Cadesa afin de financer ses achats de cacao. Malgré ces succès, l'accès au crédit bancaire classique demeure globalement limité par des taux d'intérêt élevés, des durées de remboursement peu adaptées et des exigences de garanties foncières difficiles à satisfaire pour la majorité des coopératives.

Enfin, l'accompagnement a permis une réelle structuration de l'identité commerciale des coopératives. Environ 63 % des organisations ont défini leur Proposition Unique de Valeur (USP) (Unique Selling Proposition), c'est-à-dire l'avantage concurrentiel qui leur permet de se différencier face aux exportateurs et de sortir d'une offre de cacao de masse anonyme. En outre, 89 % des coopératives se sont dotées d'une identité visuelle professionnelle, incluant un logo et un slogan, améliorant considérablement leur visibilité lors des foires commerciales internationales. Si l'impact exact de cette

[22] Un b-mol est a apporté à ce résultat car une valeur de 33% de CA fonctionnel est enregistré au 1er semestre 2026. Du fait du partage tardif de ces données, il n'a pas été possible de discuter de ces écarts de chiffres entre 2025 et 2026 avant le rendu du rapport

communication sur l'augmentation des parts de marché doit encore être affiné, ces outils permettent déjà aux structures d'aborder les négociations contractuelles avec une posture plus professionnelle et crédible.

3.2.3 QE3 : Efficience / efficacité / cohérence - Dans quelle mesure les partenariats avec Rikolto et Nitidae ont-ils apporté une valeur ajoutée technique ?

Les partenariats avec Rikolto et Nitidæ ont apporté une forte valeur ajoutée technique en complétant l'expertise managériale d'Enabel par des compétences spécialisées en qualité du cacao, inclusion financière, agroforesterie et Paiements pour Services Environnementaux. Ils ont permis de développer des innovations reconnues et des outils réplicables tout en mobilisant le secteur privé. Malgré des difficultés de coordination et des retards de démarrage, cette complémentarité a renforcé la qualité, la crédibilité et le potentiel de mise à l'échelle des activités.

Les partenariats techniques avec Rikolto et Nitidæ ont apporté une valeur ajoutée technique déterminante, basée sur une complémentarité stratégique entre l'expertise managériale d'Enabel et les compétences thématiques pointues de ses partenaires, transformant un projet de renforcement de capacités en un véritable laboratoire d'innovations pour la filière cacao. La mobilisation de savoir-faire spécialisés en agronomie de précision, en ingénierie sociale communautaire et en modélisation de la finance carbone constitue la véritable valeur ajoutée de cette approche.

Rikolto a imposé l'excellence de la saveur et l'inclusion financière villageoise, tandis que Nitidæ a ancré l'action dans une rigueur scientifique nécessaire à la finance carbone et aux PSE. Si les défis de coordination administrative et les frictions relationnelles ont freiné la fluidité de la mise en œuvre principalement au démarrage de l'action, la production de standards de qualité et l'engagement réussi du secteur privé témoignent de la pertinence de ce modèle multi-acteurs. La leçon principale pour les phases futures réside dans la nécessité d'une contractualisation plus précoce et d'un alignement méthodologique renforcé dès la phase de diagnostic pour éviter les disparités de performance entre les volets de l'action

3.2.3.1 Expertise spécialisée et saut qualitatif (QE3.1)

L'apport de Rikolto et Nitidæ a permis d'atteindre un niveau de qualité technique supérieur grâce à une répartition complémentaire des expertises. Alors qu'Enabel assurait principalement le coaching managérial (gouvernance, finance, marketing), les partenaires ont apporté les compétences techniques nécessaires pour transformer les pratiques de terrain. Le développement de la filière « Fine Saveur » illustre particulièrement cette complémentarité. Copiloté par Enabel et Rikolto, ce volet a bénéficié d'une répartition progressive des responsabilités : Rikolto a joué un rôle déterminant dans la première phase en structurant l'organisation du dispositif avec les coopératives et les producteurs et en définissant les protocoles techniques, tandis qu'Enabel a assuré la consolidation des activités de terrain, le développement du partenariat avec Cacao of Excellence et les démarches d'accès au marché au cours de la seconde phase. Le projet ne s'est pas limité à des conseils généraux mais a instauré des protocoles rigoureux de récolte et de post-récolte, notamment la fermentation contrôlée en caisses, validés par des expertises internationales telles que Cacao of Excellence et le chocolatier Guittard. Les résultats sont tangibles : une amélioration spectaculaire de la note sensorielle moyenne, passée de 5,2 à entre 7,3 et 8/10, ainsi qu'une augmentation du poids des fèves de 10 % à 12 % (atteignant jusqu'à 15%), générant une plus-value immédiate pour les planteurs.

Sur le plan de l'ingénierie sociale, Rikolto a démontré une maîtrise du modèle des AVEC, réussissant à structurer 200 groupements mobilisant plus de 5 400 membres. Cette dynamique est consolidée par la mise en place d'un réseau de 50 agrileaders, des jeunes formés aux BPA et à l'andragogie, assurant un

relais technique de proximité indispensable à l'adoption durable des innovations. Toutefois, l'évaluation nuance ce succès social par un constat plus mitigé concernant les AGR communautaires. Si les AGR individuelles prospèrent, les projets collectifs (pépinières, élevages de groupe) souffrent d'un manque de business modèles clairs et d'une ingénierie sociale moins évidente, limitant leur viabilité après le retrait du projet. Compte tenu du fait que les AGR au niveau des coopératives ont pris la peine de développer des Business modèles, on peut regretter que la pratique n'ait pas été étendue aux AVEC.

L'expertise de Nitidæ a, quant à elle, apporté une rigueur scientifique inédite au volet environnemental via le protocole SAF-ART. Cette méthodologie de caractérisation des systèmes agroforestiers, basée sur la mesure précise de nombreux indicateurs (surface terrière (m^2/ha), biomasse aérienne et stocks de carbone, richesse spécifique (espèces), densité d'arbres associés (nombre/ha), nombre de strates) et la collecte d'informations complémentaires (densités d'arbres forestiers, densités d'arbres rémanents, plantés, recrus**,** présence de swollen shoot sur la parcelle, conversion en hévéaculture ou autre culture), offre une base de données scientifiquement fiable pour la rémunération des services environnementaux. Cette approche a permis de valider l'intérêt stratégique d'affecter des agents spécifiquement dédiés aux thématiques agroforestières au sein des coopératives, transformant la durabilité en une performance mesurable et « bancable ».

Nitidæ s'est également distinguée par une modélisation innovante des mécanismes de PSE. En concevant et en opérationnalisant trois modèles pilotes distincts — Agroforesterie, Conservation et Territoire — le partenaire a testé des solutions adaptées à la diversité des paysages cacaoyers ivoiriens, du domaine rural aux zones forestières sensibles comme la Mé ou la Nawa. Cette capacité à adapter l'incitation économique au contexte local (primes individuelles versus investissements communautaires) est une avancée majeure pour la stratégie nationale de reforestation.

3.2.3.2 Facteurs de succès et défis de la coordination multi-acteurs (QE3.2)

Le succès de cette coordination multi-acteurs repose sur sa capacité à agir comme un levier de confiance pour le secteur privé. L'expertise technique des ONG partenaires a rassuré des chocolatiers internationaux tels que Ferrero, Hershey, Valrhona ou Ethiquable, en leur fournissant les garanties de durabilité et de traçabilité nécessaires au déclenchement des primes PSE. Ce partenariat public-privé opérationnel permet de connecter les efforts de conservation des planteurs à des réalités commerciales concrètes.

Un autre facteur de succès réside dans la production de standards réplicables. Le projet a investi dans le développement de produits de capitalisation de haute qualité, tels que des « Blueprints » (manuels de modèles PSE), des fiches organoleptiques et des guides techniques. Ces outils sont destinés à transformer les expérimentations pilotes d'Enabel, Rikolto et Nitidæ en instruments utilisables par l'ensemble des acteurs nationaux, notamment le CCC, l'ANADER et le ministère des Eaux et Forêts, favorisant ainsi une mise à l'échelle nationale des bonnes pratiques.

Cependant, cette complexité partenariale a engendré des défis de gestion significatifs. Des retards de contractualisation et de recrutement ont été observés, avec des délais importants dans la signature des conventions de subside et le recrutement des chefs de projet chez les partenaires. Ces lenteurs administratives, en partie liées au fonctionnement interne d'Enabel (Support Service Hub), ont retardé le déploiement effectif des activités PSE et qualité sur le terrain, réduisant la fenêtre de temps disponible pour capter les impacts réels.

Des difficultés relationnelles, communicationnelles et méthodologiques ont marqué la phase de démarrage du projet, en particulier entre Enabel et Rikolto, alors que les rôles, responsabilités et modalités de collaboration étaient encore en cours de clarification. Elles se sont traduites par une

circulation parfois insuffisamment fluide de l'information, notamment concernant certaines données techniques sur les bénéficiaires et le suivi des activités, ainsi que par des échanges prolongés autour de certains livrables, dont l'étude de référence, avant leur validation. Elles ont également contribué à ralentir le déploiement de plusieurs activités, notamment les pépinières communautaires, les AVEC et la formation des agrileaders. Dans quelques coopératives, des ajustements méthodologiques ont en outre été nécessaires lors de la mise en place des pépinières, tandis que le manque de coordination a parfois généré des incompréhensions chez les bénéficiaires quant au déroulement des activités. Ces difficultés, essentiellement concentrées sur la phase de démarrage, ont conduit à la mise en œuvre de mesures correctives importantes, notamment une implication renforcée de la Délégation de l'Union européenne, plusieurs missions conjointes de haut niveau et un renforcement des mécanismes de coordination. La mission conjointe organisée en novembre 2024 a permis de rétablir un dialogue de travail constructif, de clarifier les responsabilités des partenaires et d'améliorer les modalités de partage de l'information. Par la suite, les relations de travail se sont progressivement normalisées et la qualité du rapportage technique a été jugée satisfaisante, les rapports étant produits dans les délais et reconnus pour leur qualité et leur contribution au suivi des résultats. Les difficultés initiales ont néanmoins pesé sur l'efficience de la phase de démarrage en retardant la pleine montée en puissance de plusieurs composantes du projet.

Enfin, le projet a connu des échecs techniques ponctuels qui soulignent les limites de certaines approches méthodologiques. Des insuffisances dans le suivi post-distribution et la gestion technique ont conduit à l'échec de plusieurs pépinières communautaires, notamment au sein des coopératives ECAM, SCAES et ECAGZ. Ces contre-performances sont attribuées à un manque de coordination avec les structures locales et à des lacunes dans la maîtrise de l'approvisionnement en eau, entraînant une mortalité élevée des plants d'arbres d'ombrage qui compromet l'efficacité des objectifs de reforestation à long terme.

3.2.4 QE4 : Pertinence / efficacité / Durabilité - Dans quelle mesure les approches de valorisation et les dispositifs d'accompagnement mis en place ont-ils contribué à sécuriser une trajectoire vers un revenu décent pour les producteurs et réduire leur vulnérabilité économique ?

Les approches de valorisation et les dispositifs d'accompagnement ont contribué à améliorer les revenus et à réduire la vulnérabilité économique des producteurs grâce à la qualité du cacao, aux AVEC, aux AGR et aux Paiements pour Services Environnementaux. Ces mécanismes ont renforcé la résilience financière des ménages et créé de nouvelles sources de valeur. Toutefois, la dépendance persistante au cacao, l'accès limité au crédit, les contraintes logistiques et les aléas climatiques continuent de freiner la sécurisation durable d'un revenu décent.

Le projet « Cacao Durable », à travers les approches de valorisation de la production et les dispositifs d'accompagnement, a contribué à sécuriser une trajectoire vers un revenu décent pour les producteurs et à réduire leur vulnérabilité économique ; notamment en renforçant les capacités des coopératives et en démontrant la rentabilité de la qualité et de la durabilité environnementales. L'action s'est déployée à travers des leviers variés, allant de l'excellence technique du cacao « Fine Saveur » à l'inclusion financière villageoise et aux incitations environnementales. De ce point de vue, les outils de gestion et les succès pilotes (Fine Saveur, AVEC, PSE) constituent des acquis précieux. Néanmoins, la sécurisation durable des revenus exigera de stabiliser les canaux d'exportation pour les petits volumes, de réduire la dépendance aux primes privées volatiles et de faciliter un accès réel au crédit d'investissement pour permettre aux coopératives de devenir de véritables acteurs de la transformation locale.

3.2.4.1 Effets de la qualité, des PSE et de la diversification sur le budget des ménages (QE4.1)

L'un des impacts les plus tangibles du projet réside dans l'amélioration mesurable de la rentabilité des plantations. Les études de suivi menées en 2025 révèlent une augmentation moyenne de près de 50 % du revenu net du cacao à l'hectare entre la situation de référence (Baseline) et la phase de suivi. Le revenu net moyen est passé de 459 221 FCFA[23] à 684 697 FCFA[24] par hectare. Cette évolution résulte à la fois de facteurs externes — en particulier la hausse du prix bord champ fixé par le Conseil du Café-Cacao, passé de 1 500 FCFA/kg lors de la campagne 2023-2024 à 2 200 FCFA/kg en 2024-2025 — et de facteurs auxquels le projet a contribué, notamment l'adoption plus large des bonnes pratiques agricoles, l'amélioration de l'entretien des plantations et le renforcement des capacités techniques des producteurs.

L'approche par la qualité a démontré une plus-value économique majeure, particulièrement à travers le projet pilote combinant le cacao « Fine Saveur » et le modèle « Bean to Bar ». Le respect rigoureux des protocoles de récolte et de post-récolte (fermentation contrôlée en caisses et séchage optimisé) a permis d'obtenir des scores sensoriels élevés, allant de 7,3 à 8,0/10, validés par les laboratoires de Cacao of Excellence. Cette excellence technique justifie des prix de vente sur des marchés de niche atteignant parfois 4 000 FCFA/kg, soit un montant bien supérieur au prix national standard. Au-delà du prix au kilo, l'optimisation du processus de fermentation a entraîné une hausse du poids du cacao sec de 10 % à 12% (jusqu'à 15 %), ce qui représente presque 10 kg supplémentaires par sac de 70 kg, soit un gain additionnel direct d'environ 22 000 FCFA par sac pour le planteur. Des partenariats stratégiques, comme celui avec Puratos, prévoient des primes « GOLD » d'environ 150 FCFA/kg (mais variant de campagne en campagne) pour les fèves issues des centres de fermentation (encore en construction mais qui devraient renforcer encore la captation de valeur par le producteur à partir de la prochaine campagne).

Sur le plan social, les AVEC ont joué un rôle d'amortisseur social déterminant. La mobilisation de l'épargne villageoise a été exceptionnelle, atteignant plus de 1200 000 EUR[25] (montant total pour les 200 AVECs), soit 18 fois l'objectif initial. Ce fonds de roulement interne a permis l'octroi de 737 000 euros de prêts à 2465 membres pour financer des besoins essentiels (santé, scolarité) mais aussi pour développer et/ou renforcer des AGR dans 1326 cas. Bien que l'autonomie financière progresse, la diversification des sources de revenus reste un chantier inachevé. Si environ 95 % des membres des AVEC ont lancé des AGR individuelles (petit commerce, restauration, élevage), le revenu total des ménages demeure massivement dominé par le cacao (81 %)[26]. Cette dépendance monoculturale maintient une vulnérabilité économique face aux chocs climatiques et aux maladies, soulignant la nécessité de poursuivre l'intégration de filières de rente secondaires comme l'hévéa ou l'anacarde, ainsi que les cultures vivrières.

Enfin, l'accès aux PSE a permis de sécuriser des revenus complémentaires directs. Le projet a mobilisé environ 245 000 EUR de primes auprès de partenaires privés tels que Ferrero, Hershey, Valrhona et Ethiquable au profit de 2 800 producteurs. Ces primes récompensent les services de conservation et les pratiques agroforestières, créant une incitation financière à la protection des écosystèmes tout en augmentant le revenu global.

3.2.4.2 Pertinence du ciblage pour le pilote « Fine Saveur » (QE4.2)

Le ciblage de trois coopératives pour le projet pilote « Fine Saveur » — ECAM (Méagui), SCAMED (Vavoua) et CAFUGO (Sassandra) — est jugé pertinent au regard de leurs capacités réelles et de leur

[23] Valeur moyenne observée lors de la Baseline (2022 ou début 2023 selon les composantes du projet).
[24] Valeur moyenne observée lors de l'étude de suivi 2025.
[25] Source : Communication de l'équipe projet (juin 2026)
[26] Enquête de suivi auprès des ménages producteurs de cacao réalisée en octobre 2025 par le cabinet Stat'Innov Développement (SInDev)

engagement. Ces structures ont été sélectionnées car elles disposaient déjà d'un dispositif administratif solide et d'un personnel capable d'absorber les exigences techniques élevées de ce marché de niche. Le choix de trois terroirs différents a permis d'évaluer le potentiel aromatique varié de la Côte d'Ivoire et de démontrer que l'excellence sensorielle n'est pas l'apanage d'une seule région.

L'accompagnement technique de proximité, assuré par une experte qualité et des coachs dédiés, a été le facteur clé de succès. Les producteurs sélectionnés ont montré une forte motivation à adopter des pratiques contraignantes (nettoyage régulier, récolte bimensuelle, tri rigoureux) dès lors que les gains de poids et les perspectives de prix supérieurs étaient démontrés. Cependant, le degré de passage à l'échelle reste limité par la technicité du processus. Si des coopératives comme SCAMED voient l'ensemble de leurs membres s'intéresser au protocole, la difficulté de maintenir une qualité constante sur de grandes superficies sans infrastructures centralisées (centres de fermentation) demeure un défi pour la généralisation du modèle.

3.2.4.3 Pertinence, viabilité et pérennité du modèle PSE (QE4.3)

Le modèle PSE est jugé pertinent car il lève les barrières financières à l'investissement initial dans l'agroforesterie en compensant les coûts de main-d'œuvre liés au maintien des arbres. Il transforme la durabilité environnementale en une performance mesurable et « bancable » grâce à des protocoles scientifiques comme le SAF-ART.

Toutefois, sa pérennité économique suscite des interrogations légitimes du point de vue des coopératives. La durabilité du mécanisme PSE agroforesterie dépend quasi exclusivement de la volonté des chocolatiers industriels à maintenir le paiement des primes sur le long terme. Il existe un risque réel que, sans un cadre réglementaire national contraignant ou un marché carbone plus structuré, les incitations financières s'estompent si les stratégies de durabilité des acheteurs évoluent. De plus, l'efficacité perçue par les planteurs est actuellement freinée par un décalage calendaire dans le versement effectif des premières primes pour l'agroforesterie, lié à la complexité des vérifications administratives. Pour que le modèle soit réellement viable, il doit sortir d'une logique de subvention ponctuelle pour s'ancrer dans des contrats commerciaux de long terme incluant une sécurisation foncière accrue.

3.2.4.4 Défis structurels et barrières à la durabilité du revenu

Malgré les avancées, plusieurs obstacles majeurs pèsent sur la pérennisation des gains de revenus :

- **Coûts logistiques et administratifs prohibitifs :** Pour le segment de spécialité « Fine Saveur », les coopératives restent confrontées à l'absence de solutions logistiques économiquement viables pour l'exportation de petits volumes. À titre d'illustration, un devis établi pour l'expédition ponctuelle de 100 kg de fèves vers l'Allemagne par transport express (DHL) faisait apparaître un coût d'environ 18,57 €/kg, rendant cette option incompatible avec une démarche commerciale pérenne. Cette expérience a confirmé que la valorisation du cacao de spécialité nécessite des volumes d'exportation suffisants – de l'ordre d'au moins un demi-conteneur (environ 12 tonnes) – ainsi que des circuits logistiques et administratifs adaptés. Sans une évolution des procédures d'exportation pour les petits lots et la mise en place de solutions mutualisées ou dédiées, le développement durable de ce segment à haute valeur ajoutée restera limité pour les coopératives souhaitant accéder directement aux marchés internationaux.
- **Accès restreint au financement bancaire :** La professionnalisation financière a permis à certaines structures d'accéder à des fonds d'impact comme Kampani. Cependant, pour la majorité, l'accès au crédit bancaire local reste verrouillé par des taux d'intérêt très élevés (10 à 18 %) et des

durées de remboursement inadaptées aux investissements de longue haleine nécessaires à la transformation locale.

- **Instabilité de la production :** La hausse des revenus liée aux prix est partiellement neutralisée par une baisse globale de la production de 30 % due aux aléas climatiques et à la maladie du Swollen Shoot. Ce constat rappelle que le revenu décent ne peut reposer uniquement sur la qualité ou les primes, mais exige une résilience agronomique renforcée des plantations.

3.2.5 QE5 : Pertinence / efficacité / durabilité / environnement - Dans quelle mesure les incitations économiques et accompagnements techniques ont-ils induit une transition durable vers des pratiques agroécologiques/agroforestières ?

Le projet a démontré que la combinaison d'incitations économiques et d'un accompagnement technique spécialisé peut favoriser l'adoption durable de pratiques agroforestières et agroécologiques. Les PSE, la filière Fine Saveur et le réseau d'agrileaders ont contribué à améliorer la gestion environnementale des plantations, à réduire l'usage d'intrants chimiques et à renforcer la résilience des systèmes de production. Toutefois, la pérennité des acquis reste conditionnée par la sécurisation foncière, le financement durable des incitations et la disponibilité de plants agroforestiers de qualité.

Le projet « Cacao Durable » a démontré avec succès que la transition vers l'agroforesterie est possible lorsqu'elle est soutenue par une combinaison de rigueur scientifique et d'incitations économiques. Le modèle PSE a prouvé sa capacité à mobiliser le secteur privé pour financer la conservation, tandis que la filière Fine Saveur a montré que l'excellence sensorielle est intrinsèquement liée à la santé de l'écosystème. La professionnalisation des agrileaders a permis de réduire l'empreinte chimique de la cacao culture tout en créant des emplois verts pour la jeunesse rurale. Néanmoins, la transformation totale de la filière exigera de résoudre les contradictions entre les politiques de distribution gratuite de plants et l'entrepreneuriat local, tout en ancrant les efforts de reforestation dans une sécurisation foncière pérenne.

Le projet a su coupler avec pertinence les incitations économiques directes et un accompagnement technique de haute précision. Cette approche, centrée sur le renforcement des capacités des coopératives et de leurs membres, a permis de poser les bases d'un modèle de production plus résilient face aux changements climatiques et aux nouvelles exigences du marché international, notamment le RDUE. En mobilisant des expertises de pointe via les partenariats avec Nitidæ et Rikolto, le projet a transformé des concepts théoriques de durabilité en réalités opérationnelles mesurables sur le terrain.

3.2.5.1 Levée des barrières financières et adoption de l'agroforesterie via le modèle PSE (QE5.1)

L'un des succès majeurs de l'action réside dans l'opérationnalisation des PSE comme levier de changement. Le projet a réussi à lever les barrières financières à l'investissement initial, qui constituaient historiquement un frein majeur pour les planteurs souhaitant passer d'une culture en plein soleil à des systèmes agroforestiers complexes. Cette levée de barrières s'est concrétisée par la mobilisation de 245 000 EUR de primes auprès de chocolatiers internationaux de renom, tels que Ferrero, Hershey, Valrhona et Ethiquable. Ces fonds ont été mobilisés au bénéfice des 2 800 producteurs impliqués dans les 3 modèles de PSE, compensant ainsi les coûts d'opportunité et la charge de travail supplémentaire liée au maintien et à l'entretien des arbres d'ombrage dans les parcelles. Toutefois, seuls les producteurs qui sont déclarés éligibles à l'issue de la collecte de données bénéficient effectivement des primes.

Sur le plan technique, l'adoption des pratiques est validée par la conversion effective de 1 928 hectares, soit 96 % de l'objectif final du projet. Cette transition s'appuie sur un protocole de planting rigoureux

préconisant l'introduction d'au moins 40 arbres par hectare[27]. Dans le cas de la coopérative ECAM, une attention particulière a été portée au choix des essences, privilégiant des arbres à double valeur ajoutée : des espèces comme l'Albizzia pour l'amélioration de la fertilité des sols, ou le Petit Cola et le Makoré pour les revenus complémentaires médicinaux et issus des produits forestiers non ligneux. Ce modèle contractuel tripartite entre chocolatiers, exportateurs et coopératives a non seulement favorisé le reboisement mais a également servi de moteur à l'amélioration de la traçabilité. La conditionnalité des primes au respect de critères scientifiques stricts a imposé un géo-référencement précis des parcelles et un suivi régulier, anticipant ainsi les exigences de conformité au RDUE.

3.2.5.2 La filière Fine Saveur comme catalyseur de la gestion environnementale (QE5.2)

Parallèlement aux PSE, les exigences de la filière « Fine Saveur » ont induit des effets positifs indirects significatifs sur la gestion environnementale des plantations. Bien que ce volet soit initialement axé sur l'excellence organoleptique, il a agi comme un véritable catalyseur technique pour la santé globale des agroécosystèmes. Pour atteindre les scores sensoriels élevés validés par les laboratoires de Cacao of Excellence (allant de 7,3 à 8,0/10), les producteurs ont dû adopter une gestion beaucoup plus fine de l'ombrage et de l'humidité au sein de leurs parcelles. Un ombrage maîtrisé est en effet essentiel pour réguler le stress thermique des cacaoyers et favoriser le développement des arômes complexes recherchés par les chocolatiers de niche comme Mike & Becky ou Guittard.

L'accompagnement spécialisé par des « Coachs Saveur » a renforcé cette dynamique en formant les planteurs à des pratiques post-récolte rigoureuses, incluant la fermentation contrôlée en caisses et un séchage spécifique. Ces pratiques, couplées à une récolte régulière toutes les deux semaines, ont non seulement amélioré la qualité physique des fèves — avec une hausse de poids de 10 % à 12 % (jusqu'à 15%)— mais ont également réduit la prévalence des maladies fongiques, diminuant ainsi indirectement le besoin en intrants chimiques. La traçabilité est ici poussée à son paroxysme, chaque micro-lot étant rattaché à un producteur spécifique et à un itinéraire technique documenté, offrant une garantie de « zéro déforestation » extrêmement robuste pour les acheteurs premium.

3.2.5.3 Appropriation des pratiques et professionnalisation des services agricoles (QE5.3)

La diffusion et l'appropriation durable des BPA ont été portées par un modèle innovant de services de proximité. La formation de 50 agrileaders (jeunes agriculteurs leaders) a constitué la pierre angulaire de ce dispositif. Ces experts locaux ont été formés non seulement aux techniques de taille et de régénération des vergers mais aussi à l'andragogie pour encadrer leurs pairs. Cette initiative a débouché sur la création de 30 brigades (appelés groupes d'agrileaders) de services agricoles rémunérées (taille, entretien, nettoyage), qui ont généré un chiffre d'affaires de plus de 31000 EUR en fournissant des services à 980 producteurs[28].

Cette professionnalisation de la main-d'œuvre a produit un impact environnemental direct : la disponibilité de ces brigades de nettoyage manuel a permis une réduction drastique de l'usage des herbicides chimiques au sein des coopératives partenaires. En rendant l'entretien des parcelles plus efficace et moins pénible, le projet a favorisé une gestion plus écologique des sols. De plus, l'introduction de protocoles scientifiques de suivi, tels que le SAF-ART (mesure de la surface terrière et de la canopée)

[27] Les producteurs ne reçoivent pas systématiquement 40 plants. Conformément à ARS 1000, la densité recommandée est de 25 à 40 arbres par hectare. Dans l'approche mise en œuvre par Nitidae, l'objectif est de combler le déficit en arbres (gap) identifié sur chaque parcelle. Par exemple, si la collecte de données révèle qu'une parcelle de 1 hectare appartenant à un producteur ne compte que 5 arbres, il pourra être proposé à ce producteur de recevoir entre 20 et 35 plants, afin d'atteindre la densité recommandée. Il convient de préciser que le nombre de plants distribués est déterminé en concertation avec le producteur, en tenant compte de la situation spécifique de sa parcelle et de son adhésion à cette démarche.

[28] Communication de l'équipe projet (2026)

et le CDPDC (Cercle Dense / Cercle Peu Dense) – qui fait partie du SAF-ART, a transformé la durabilité environnementale en une performance mesurable et « bancable ». Ces outils permettent désormais aux coopératives de prouver scientifiquement la qualité de leurs systèmes agroforestiers aux acheteurs internationaux.

Un succès emblématique de cette approche contractuelle est la mise en défens exceptionnelle de 64 hectares de forêt en domaine rural, soit 213 % de la cible initiale. Cette action de conservation volontaire, menée dans les villages de Mopodji et Mebifon (région de la Mé) en périphérie de la Réserve naturelle de Mabi-Yaya, illustre l'efficacité de l'engagement communautaire lorsqu'il est soutenu par des incitations claires et une gouvernance locale renforcée.

3.2.5.4 Défis structurels et limites de la durabilité des modèles locaux

Malgré ces avancées remarquables, plusieurs zones d'ombre subsistent quant à la pérennité totale de la transition amorcée. Le premier défi concerne le manque de durabilité des pépinières communautaires et privées mises en place dans le cadre du projet. Bien que sept AVEC aient produit près de 50 000 plants avec l'objectif de créer un modèle de « business vert » local, cette initiative se heurte à une réalité économique difficile. La distribution gratuite de plants par les programmes gouvernementaux crée une concurrence directe qui empêche les pépinières du projet de devenir rentables de manière autonome. Cette situation génère une dépendance persistante vis-à-vis des acteurs externes pour l'approvisionnement en plants agroforestiers, menaçant la continuité des reboisements après 2026.

Par ailleurs, la mortalité élevée des plants d'arbres, estimée à environ 70 % dans certaines zones sans suivi post-distribution rigoureux, reste un point de vigilance majeur. Le manque d'accès constant à l'eau et les aléas climatiques (sécheresse sévère) ont causé l'échec de plusieurs pépinières, notamment au sein des coopératives ECAM et SCAES. Sans un renforcement du suivi sur les premières années de croissance, l'impact réel sur le couvert forestier national pourrait être moindre que prévu.

Enfin, la sécurisation foncière demeure le verrou ultime pour transformer l'adhésion volontaire aux pratiques durables en un engagement contractuel de long terme. Les procédures administratives avec l'Agence Foncière Rurale (AFOR) sont jugées trop lentes par rapport au cycle du projet. Tant que les planteurs n'auront pas de garanties juridiques sur la propriété des arbres qu'ils plantent (conformément au Code Forestier de 2019), le risque de retour à une culture extensive sans ombrage persisterait si les subventions actuelles venaient à diminuer. L'accélération de la certification foncière est donc impérative pour stabiliser les acquis environnementaux de l'action.

3.2.6 QE6 : Efficacité / impact - Dans quelle mesure le projet a-t-il contribué au dialogue stratégique et thématique sur l'avancement de la filière cacao à plus grande échelle auprès des autorités ivoiriennes ?

Le projet a apporté une contribution importante au dialogue stratégique sur l'avenir de la filière cacao en servant de laboratoire d'expérimentation pour les autorités ivoiriennes. Grâce à son ancrage institutionnel auprès du Conseil du Café-Cacao et à son implication dans les travaux sur le RDUE, l'ARS 1000, les PSE et le marché carbone, il a alimenté les politiques publiques par des outils, données et retours d'expérience concrets. Son influence dépasse le niveau local et contribue à orienter les réformes nationales en faveur d'un cacao plus durable et compétitif.

La contribution du projet « Cacao Durable » au dialogue stratégique dépasse largement le cadre d'un simple appui technique pour s'ériger en véritable laboratoire d'idées et de solutions pour la filière cacaoyère ivoirienne. En agissant sur tous les échelons de décision, de la section de village jusqu'à la Primature, Enabel a réussi à transformer des expérimentations locales en enjeux de politiques publiques

nationales. L'alignement sur les chantiers de la norme ARS 1000, du RDUE et du marché carbone positionne le projet comme un allié stratégique indispensable pour l'État ivoirien dans sa quête d'un cacao durable et compétitif sur le marché mondial. La pérennisation de cette influence dépendra désormais de la capacité des autorités à intégrer ces outils d'aide à la décision dans leurs cadres permanents et à lever les derniers verrous législatifs qui freinent l'émancipation commerciale des producteurs de haute qualité.

Enabel a su positionner l'action comme une « caisse de résonance » stratégique, capable d'alimenter les réflexions portées par le CCC et les ministères techniques sur des enjeux cruciaux tels que le revenu décent, la traçabilité et la lutte contre la déforestation. Cette dimension d'influence politique est jugée très satisfaisante, car elle assure que les innovations testées au niveau des coopératives puissent être capitalisées et déployées à plus grande échelle par les autorités nationales.

3.2.6.1 Un ancrage institutionnel stratégique via le mécanisme du COPIL

La force du dialogue stratégique repose avant tout sur un ancrage institutionnel robuste, matérialisé par la co-présidence du COPIL par Enabel et le CCC. Ce mécanisme de concertation permanent ne se limite pas à un simple rôle de validation administrative, mais permet d'aligner en temps réel les activitéss du projet sur les besoins de régulation du régulateur national. L'implication directe du CCC, par la signature d'une lettre d'entente stratégique, garantit une responsabilité partagée des résultats et facilite l'appropriation des outils développés par les services de l'État. Ce dialogue de haut niveau permet également d'intégrer les priorités de la TEI dans l'agenda politique ivoirien, créant une synergie entre les exigences du marché européen et les réformes sectorielles nationales.

3.2.6.2 Le projet comme laboratoire opérationnel pour les normes ARS 1000 et RDUE

Sur le plan normatif, le projet agit comme un appui opérationnel majeur au déploiement de la norme africaine ARS 1000 et à la préparation au RDUE. Enabel et ses partenaires fournissent des retours d'expérience cruciaux avant la généralisation obligatoire de ces standards en Côte d'Ivoire. Le projet a notamment permis de tester des « Kits ARS 1000 » et d'élaborer des outils d'auto-évaluation qui permettent aux coopératives de mesurer leurs écarts de conformité en matière de gestion, de qualité et de non-déforestation. Cette démarche participative nourrit le dialogue national sur la traçabilité, en fournissant au CCC des données probantes sur les défis liés à la distribution des cartes de producteurs et au mapping des parcelles. En documentant les coûts et les contraintes techniques de cette transition normative, le projet aide le législateur à ajuster le système national de traçabilité pour le rendre plus efficient et inclusif.

3.2.6.3 Contribution active au Groupe de Travail Interministériel et à la finance carbone

L'influence du projet s'étend également à la politique forestière et climatique à travers une contribution active au Groupe de Travail Interministériel (GTI). Sous la présidence du MINEF, Enabel participe directement à l'élaboration du cadre réglementaire pour le marché carbone ivoirien et à la définition des politiques de lutte contre la déforestation dans les agroforêts. Le projet a permis d'officialiser la transformation de la « Task Force Cacao » en un GTI structuré par arrêté ministériel en mai 2024, intégrant des acteurs clés comme le Ministère de l'Environnement et le Ministère de l'Agriculture. Cette instance permet de traiter de thématiques d'intérêt commun, telles que le régime de propriété des crédits carbone et les modalités de partage des bénéfices avec les communautés locales. En fournissant des protocoles scientifiques de caractérisation des parcelles, comme le protocole SAF-ART de Nitidæ, le projet aide l'État à valider des méthodes de mesure de la séquestration carbone qui pourront devenir des standards nationaux.

3.2.6.4 Plaidoyer pour l'évolution du cadre législatif et commercial à l'export

Un autre axe majeur du dialogue stratégique concerne le plaidoyer pour l'adaptation du cadre législatif lié à l'exportation du cacao. À travers l'initiative « Fine Saveur », Enabel sensibilise les autorités, notamment le CCC et le CNRA, à la nécessité de créer des dérogations ou d'ajuster les règles commerciales pour faciliter l'exportation de micro-lots de haute qualité sensorielle. Actuellement, les procédures d'exportation sont calibrées pour le cacao de masse industriel, ce qui constitue une barrière pour les coopératives souhaitant se positionner sur des segments de niche à haute valeur ajoutée comme le « Bean to Bar ». Les rencontres institutionnelles tenues lors du Salon International de l'Agriculture et des Ressources Animales d'Abidjan (SARA) 2025 et les dégustations organisées pour la direction du CCC ont permis de démontrer que l'excellence sensorielle ivoirienne est un levier de revenu décent qui nécessite un cadre réglementaire spécifique pour s'épanouir. Ce dialogue sert à ouvrir l'exportation de cacao fine saveur et pourrait aussi aider à soutenir la transformation locale de niche, créant ainsi une alternative viable au modèle de production extensif.

3.2.6.5 Transfert d'outils d'aide à la décision : L'Atlas géoréférencé et les outils d'autoévaluation de la conformité à la RDUE

Le transfert de compétences vers les ministères techniques est sécurisé par la mise à disposition d'outils d'aide à la décision innovants, tels que l'Atlas géoréférencé et les outils d'autoévaluation de la conformité à la RDUE. L'Atlas géoréférencé des sites à haut potentiel carbone est un document stratégique explicitement conçu pour guider les investisseurs et les décideurs publics. Il repose sur une matrice de sélection multicritères rigoureuse, incluant des facteurs agro-climatiques, la richesse de la biodiversité et le statut juridique des massifs forestiers. Cet outil fournit aux investisseurs une vision macro des zones forestières disponibles, précisant si elles relèvent de forêts classées, de parcs nationaux ou de réserves naturelles, tout en évaluant leur potentiel théorique de séquestration carbone. L'élaboration de « Project Idea Notes » (PIN) pour des sites pilotes comme la forêt de Dassioko ou de Bossématié offre une base technique concrète pour attirer des financements climatiques de long terme et réduire la dépendance du pays aux subventions publiques. Ces données géoréférencées nourrissent le dialogue politique sur le cacao « zéro déforestation » en identifiant les zones où l'agroforesterie peut concilier production agricole et restauration écologique.

3.2.6.6 Animation du dialogue territorial et production de « policy briefs »

Enfin, le projet se distingue par son rôle d'animateur du dialogue territorial décentralisé. Des concertations régulières sont menées avec les autorités préfectorales et les services régionaux de l'ANADER et du MINEF dans les zones d'intervention pour intégrer les mécanismes de PSE dans les plans d'aménagement locaux. Ces plateformes régionales assurent que les actions de conservation forestière soient cohérentes avec les réalités socio-économiques des populations riveraines. Pour porter ces acquis au plus haut niveau de l'État, Enabel prévoit la production de « Policy Briefs » ou Notes Stratégiques destinés à la Primature et à la Présidence. Ces documents de capitalisation sur les modèles PSE et la diversification des revenus visent à influencer directement la mise à jour de la SNCD. En documentant les succès du modèle communautaire des AVEC et l'impact des agrileaders sur la création d'emplois verts, le projet fournit au gouvernement ivoirien les éléments nécessaires pour faire de la durabilité un moteur de croissance économique rurale.

3.2.7 QE7 : Quels effets inattendus ou non-intentionnels (positifs ou négatifs) l'approche a-t-elle produits ?

Le projet a généré plusieurs effets inattendus positifs, notamment un renforcement de la cohésion sociale, une forte mobilisation communautaire en faveur de la conservation forestière, l'émergence

d’agrileaders comme entrepreneurs ruraux et l’évolution des coopératives vers des modèles économiques plus diversifiés. Toutefois, il a également provoqué certaines tensions liées aux inégalités d’accès aux primes PSE, à la résistance de certains acteurs aux exigences de formalisation et à des conflits locaux ayant ponctuellement freiné la mise en œuvre des activités.

La complexité du projet « Cacao Durable » a généré des dynamiques socio-économiques dépassant largement le cadre strict de son cadre logique initial. En agissant sur les structures de gouvernance, les écosystèmes forestiers et le tissu social villageois, Enabel et ses partenaires ont déclenché des processus de transformation parfois imprévus, tant positifs que négatifs.

En particulier, le projet a produit des effets inattendus qui témoignent de sa forte capacité de pénétration au sein des communautés cacaoyères. Les effets multiplicateurs sont évidents dans la mutation du rôle des coachs en médiateurs sociaux et dans la volonté des coopératives de diversifier leur modèle d'affaires de façon autonome. Le transfert de compétences techniques a favorisé l'émergence d'une nouvelle génération d'entrepreneurs ruraux, les agrileaders valorisant progressivement leurs compétences à travers des prestations de services agricoles rémunérées. Si cette évolution contribue à la création d'emplois verts et à leur autonomisation économique, elle réduit en partie le temps consacré à leur mission initiale de diffusion bénévole des bonnes pratiques auprès des autres producteurs.

Toutefois, des effets de marginalisation ont été constatés, principalement au travers des disparités d'accès aux primes PSE qui créent des strates de revenus différentes entre les membres d'une même communauté. De même, l'exigence de formalisation a créé une rupture avec certains leaders traditionnels, risquant de laisser de côté ceux qui refusent d'abandonner les modèles de gestion informels. Pour les phases futures, ces enseignements suggèrent la nécessité d'intégrer des protocoles de médiation sociale systématiques et de mieux coordonner les incitations économiques afin de garantir que l'innovation technique ne se fasse pas au détriment de l'harmonie communautaire. Le projet a démontré que la durabilité n'est pas qu'une affaire de chiffres et de plants d'arbres, mais repose sur un équilibre fragile entre progrès économique, rigueur technique et stabilité humaine.

3.2.7.1 Effets positifs inattendus : Mobilisation, médiation et cohésion sociale

L'un des résultats les plus spectaculaires et imprévus réside dans la mobilisation communautaire accrue en faveur de l'environnement. Initialement, le projet visait des objectifs modestes de conservation, mais l’engagement proactif et massif des producteurs pour le reboisement a dépassé toutes les attentes. Ce succès est particulièrement visible dans la région de la Mé, où les villages de Mopodji et Mebifon ont sécurisé 64 hectares de forêt en mise en défens, atteignant ainsi 213 % de la cible initiale. Cette adhésion volontaire démontre que, lorsque les incitations économiques sont couplées à une sensibilisation rigoureuse, les planteurs s'approprient la protection de la forêt non plus comme une contrainte réglementaire, mais comme un actif stratégique pour la pérennité de leurs plantations. Notons que, dans le cadre de cette activité, Nitidae a appuyé les bénéficiaires dans l’élaboration de documents de gestion durable des forêts.

Un autre effet non-intentionnel majeur concerne le rôle de médiateur inattendu endossé par les coachs. Au-delà de leur mission technique de formation en gestion ou en gouvernance, les experts thématiques d'Enabel et des cabinets partenaires se sont transformés en de véritables « pacificateurs » de conflits internes ou familiaux au sein des directions de coopératives. Le projet a permis d'éviter l'implosion de certaines structures où des luttes de pouvoir paralysaient l'activité. Le cas de la coopérative SOPA est emblématique : le coach a réussi à pacifier des relations extrêmement tendues entre un père (Président du Conseil de Surveillance - PCS) et sa fille (Président du Comité de Gestion - PCG), rétablissant ainsi la

fonctionnalité de l'organe de gestion. Ce rôle psychologique et relationnel du coaching s'est révélé être un levier essentiel pour stabiliser le climat social des organisations.

Sur le plan communautaire, le projet a produit un renforcement significatif de la cohésion sociale à travers le modèle des AVEC. Au-delà de l'objectif premier d'inclusion financière, les réunions hebdomadaires et le système d'entraide ont restauré un sentiment de solidarité et de confiance mutuelle au sein des villages. Les AVEC agissent comme un amortisseur social, où les membres se soutiennent pour des besoins urgents comme la santé ou la scolarité, recréant un tissu social villageois parfois effiloché par la précarité économique. Cette dynamique a également renforcé la confiance individuelle, particulièrement chez les femmes qui, grâce à leur autonomisation financière, occupent désormais une place plus respectée dans la communauté.

Enfin, on observe une évolution profonde du "Business Model" des coopératives. Initialement centrées sur la collecte et la vente de cacao brut, plusieurs structures manifestent désormais la volonté de centraliser elles-mêmes la gestion des filières de diversification (maïs, riz, piment) pour en faire une activité commerciale propre. Cette volonté de transformation en entreprises multi-filières marque un changement de paradigme vers une plus grande résilience économique. Les coopératives ne souhaitent plus simplement soutenir les initiatives individuelles de leurs membres, mais devenir des acteurs commerciaux centraux sur ces nouveaux marchés, ce qui laisse présager une réduction de leur dépendance exclusive au cacao à long terme.

3.2.7.2 Effets négatifs et défis non-intentionnels : Tensions et résistances

Malgré ces succès, l'approche a également généré des effets négatifs ou des tensions qui n'avaient pas été pleinement anticipés lors de la conception. L'apparition de tensions liées aux primes de PSE est le défi social le plus saillant. La perception de primes par une partie des producteurs a suscité des frustrations et des désaccords au sein des communautés. Les agriculteurs exclus du programme PSE, souvent pour des raisons de critères d'éligibilité scientifique ou de zonage géographique, se sentent marginalisés par rapport à leurs pairs bénéficiaires. Ces frustrations, bien qu'identifiées et traitées par des sessions de dialogue, soulignent le risque de créer un sentiment d'iniquité si le passage à l'échelle n'est pas rapide et transparent.

Un autre défi imprévu concerne le détournement de la mission initiale des agrileaders. Ces jeunes, formés aux meilleures pratiques agricoles (BPA) et à l'agroforesterie pour encadrer bénévolement leurs pairs, ont tendance à privilégier les prestations de services agricoles privées et rémunérées (taille, entretien, nettoyage) plutôt que leur mission de formation altruiste au sein de la coopérative. Si cette évolution favorise la création d'emplois verts pour la jeunesse rurale, elle affaiblit le modèle de transfert de connaissances horizontal entre producteurs initialement prévu par Rikolto. Les agrileaders agissent désormais comme des entrepreneurs individuels dont les services, bien qu'efficaces pour la productivité globale, ne sont pas accessibles aux membres les plus pauvres qui ne peuvent s'offrir leur main-d'œuvre.

La mise en œuvre des protocoles de durabilité a également rencontré une résistance inattendue de certains leaders agricoles historiques. Ces responsables, garants des traditions culturales, se sont parfois opposés à la mise en œuvre rigoureuse des Plans de Développement de la Cacaoyère (PDC) ou aux exigences de la norme ARS 1000. Ils perçoivent cette formalisation administrative comme une remise en cause de leur autorité ou comme une surcharge de travail bureaucratique déconnectée des réalités de la terre. Cette friction entre les « anciens » et les nouvelles exigences de traçabilité et de conformité au RDUE constitue un frein culturel à la professionnalisation totale de la filière.

3.2.8 QE8 : Dans quelle mesure le projet a-t-il contribué à l'implication effective des femmes dans les activités génératrices de revenus (AGR), dans les AVEC et dans les organes de gestion des coopératives ?

Le projet a contribué de manière significative à l'autonomisation économique et au leadership des femmes à travers les AVEC, les activités génératrices de revenus (AGR) et leur participation accrue aux instances de gouvernance des coopératives. Les femmes ont joué un rôle moteur dans l'épargne communautaire et l'entrepreneuriat local, tandis que leur représentation dans les postes décisionnels s'est renforcée. Toutefois, des contraintes persistantes, notamment l'accès limité au foncier, la faible proportion de femmes membres des coopératives et les normes socioculturelles, continuent de freiner une pleine égalité des opportunités.

Le projet « Cacao Durable » a contribué significativement à l'implication des femmes dans la filière cacao, les transformant de bénéficiaires passives en actrices centrales du développement communautaire, dépassant une simple approche par quota pour amorcer une transformation plus structurelle des rapports de genre au sein de la filière cacaoyère. Les AVEC ont impulsé leur inclusion financière, les AGR ont permis de libérer leur esprit entrepreneurial et le coaching en gouvernance leur a ouvert les portes du pouvoir décisionnel.

Si la route vers la parité totale reste semée d'embûches liées au foncier et aux pesanteurs sociales, l'émergence d'une nouvelle génération de femmes leaders au sein des coopératives ivoiriennes et une plus grande autonomisation économique et sociale des femmes sont des héritages concrets du projet. En agissant simultanément sur l'inclusion financière villageoise, l'entrepreneuriat de proximité et l'accès aux instances de gouvernance des coopératives, Enabel et ses partenaires ont jeté les bases d'un modèle plus inclusif, bien que confronté à des verrous fonciers et culturels persistants.

3.2.8.1 Les AVEC, un levier massif d'inclusion financière et sociale (QE8.1)

L'une des réussites les plus marquantes du projet réside dans l'institutionnalisation de l'inclusion financière villageoise via le modèle des AVEC. À la fin de la troisième année de mise en œuvre, le projet a facilité la création ou le recyclage de 200 groupements AVEC[29], mobilisant un total de 5 414 membres. Au sein de ce dispositif, les femmes occupent une place centrale avec une représentativité de 59 % (3193 femmes membres), témoignant d'une adhésion massive des productrices et des épouses de producteurs à ce mécanisme d'entraide.

Ce système a fonctionné comme un véritable amortisseur social, permettant une mobilisation de l'épargne villageoise s'élevant à plus de 1200 000 euros[30], soit un montant dix-huit fois supérieur aux objectifs initiaux du projet. Pour les femmes, souvent exclues des circuits bancaires classiques en raison de l'absence de garanties, les AVEC offrent un accès direct au crédit pour couvrir des besoins sociaux essentiels (santé, scolarité des enfants) mais aussi pour financer des micro-projets entrepreneuriaux. Cette dynamique a non seulement renforcé leur pouvoir d'achat mais a également restauré un sentiment de solidarité et de confiance mutuelle au sein des communautés, agissant comme un facteur puissant de cohésion sociale villageoise.

3.2.8.2 Une dynamique féminine dominante dans l'entrepreneuriat local (QE8.2)

L'implication des femmes dans les AGR constitue le second pilier de leur autonomisation. L'analyse des données de suivi montre une prédominance féminine nette dans l'entrepreneuriat local : 72 % des

[29] 145 créées et 55 recyclées
[30] Source : Communication de l'équipe projet (juin 2026)

membres des AVEC ayant lancé des AGR individuelles sont des femmes. Ces activités de diversification, telles que le petit commerce, la restauration ou la transformation de produits locaux (manioc en attiéké), permettent aux femmes de générer des revenus indépendants de la récolte saisonnière du cacao, renforçant ainsi la résilience globale du ménage face à la volatilité des prix. Des exemples concrets, comme celui d'une membre de la coopérative SOCAT, illustrent ce succès : grâce à un prêt AVEC, elle a pu acquérir des congélateurs pour lancer un commerce de viande et de poisson, devenant ainsi une actrice économique autonome dans son village.

Toutefois, cette dynamique entrepreneuriale se heurte à des limites structurelles et foncières majeures. L'évaluation souligne que l'investissement des femmes dans les AGR purement agricoles reste marginal. Ce phénomène s'explique par la persistance d'une faible représentativité des femmes parmi les membres officiels des coopératives (seulement 7,7 %) et, surtout, par les difficultés extrêmes d'accès à la propriété foncière. Le manque de terres cultivables disponibles et les normes coutumières limitent la capacité des femmes à posséder leurs propres plantations, les cantonnant souvent à des activités de subsistance ou de service. Sans une accélération de la sécurisation foncière via des organismes comme l'AFOR, le potentiel de transformation des femmes en véritables entrepreneures agricoles restera bridé par l'insécurité juridique de leur lien à la terre.

3.2.8.3 Féminisation des instances de décision et leadership inspirant (QE8.3)

Le volet gouvernance du projet a visé à briser le plafond de verre qui limite l'accès des femmes aux postes de direction. Les résultats sont significatifs : 29 % des coopératives appuyées ont enregistré une augmentation effective du nombre de femmes occupant des postes clés au sein de leurs instances. Pour mesurer ce progrès, le projet a défini une liste élargie de 10 postes stratégiques (Conseil d'Administration, Conseil de Surveillance, Direction, gestion des stocks, comptabilité, responsable genre, etc.). Cette clarification a permis d'éviter une représentation purement "honorifique" pour s'assurer que les femmes intégrées disposent de réelles capacités de gestion et de décision.

Pour stimuler cette transition, le projet a utilisé une adaptation des indicateurs de performance basée sur la segmentation des coopératives (Agoutis – Antilopes – Éléphants). Les exigences en matière de parité ont été modulées selon la maturité des structures : les coopératives plus solides (« Éléphants ») sont incitées à intégrer des femmes aux sommets de la gouvernance, tandis que les plus fragiles (« Agoutis ») travaillent sur l'ensemble de la pyramide administrative pour identifier les futurs talents.

La stratégie a également misé sur la valorisation de modèles de leadership inspirants. L'intégration et le coaching de coopératives pivots déjà managées avec succès par des femmes — telles que ECAM Méagui et SCAMED — ont servi de "preuve de concept" pour l'ensemble du réseau. Ces structures démontrent que le leadership féminin est un gage de rigueur et de performance, encourageant d'autres organisations à confier des responsabilités accrues aux femmes leaders identifiées via les groupements AVEC.

3.2.8.4 Institutionnalisation du genre et limites structurelles

L'effort de pérennisation passe par l'institutionnalisation de la thématique genre. Certaines structures, comme la SCPCCT, ont mis en place des cellules genre internes pilotées par des membres féminins pour assurer le suivi des activités spécifiques aux femmes et aux jeunes. Parallèlement, le projet a investi dans le renforcement des compétences des coachs sur les mécanismes de discrimination et l'andragogie inclusive pour induire un changement de culture organisationnelle durable au-delà de la simple application de quotas.

Néanmoins, l'évaluation finale note que l'approche reste perfectible. Il n'existe pas de diagnostic genre approfondi ayant identifié de manière exhaustive les causes systémiques des inégalités au niveau de la

filière en début d'action, ce qui a conduit à une approche principalement basée sur des objectifs chiffrés plutôt que sur une déconstruction des normes sociales profondes. De plus, la rotation lente des mandats dans les Conseils d'Administration (souvent pluriannuels) signifie que de nombreux changements impulsés par le coaching ne seront visibles qu'après la clôture du projet.

3.2.8.5 Perspectives de reconnaissance et de labellisation

Pour consolider ces acquis, Enabel explore l'idée d'une labellisation externe de type « coopérative inclusive ». Ce label viserait à valoriser les structures atteignant un seuil significatif de mixité dans leurs instances dirigeantes et à les rendre plus attractives auprès des chocolatiers internationaux (Ferrero, Hershey, Puratos) qui sont de plus en plus attentifs aux critères de durabilité sociale dans le cadre du RDUE et des rapports CSRD[31]. Cette reconnaissance marchande pourrait constituer l'incitation ultime pour que les coopératives transforment l'inclusion des femmes en un avantage compétitif stratégique.

[31] Corporate Sustainability Reporting Directive

4 Conclusions

L'évaluation finale du projet « Cacao Durable » met en évidence une action globalement pertinente et efficace, qui a contribué à renforcer les capacités des coopératives cacaoyères ivoiriennes face aux défis économiques, environnementaux et réglementaires auxquels est confrontée la filière. Au-delà des résultats observés au niveau des différents axes d'intervention, l'analyse fait ressortir plusieurs enseignements transversaux relatifs aux facteurs ayant favorisé ou limité les changements constatés, ainsi qu'aux conditions nécessaires à leur pérennisation. Les conclusions principales auxquelles donne lieu l'analyse sont présentées ci-dessous. Elles constituent le fondement des recommandations formulées dans la section suivante.

4.1 Conclusion 1. La professionnalisation des coopératives constitue le principal levier de durabilité de la filière, mais les trajectoires de changement demeurent très hétérogènes

Le projet a démontré que le renforcement institutionnel et managérial des coopératives constitue une condition essentielle pour améliorer durablement la performance économique, sociale et environnementale de la filière cacao. Les progrès observés en matière de gouvernance, de gestion financière, de transparence et de fonctionnement des organes décisionnels ont permis à de nombreuses coopératives de dépasser une logique de simple collecte commerciale pour évoluer vers un modèle plus conforme aux principes coopératifs. Cette transformation a également renforcé leur crédibilité vis-à-vis des membres, des partenaires techniques et des institutions financières.

L'analyse montre toutefois que ces progrès restent fortement conditionnés par les capacités initiales des organisations. Les écarts de performance observés entre coopératives traduisent des différences structurelles de gouvernance, de leadership, de ressources humaines et d'ancrage social. Les coopératives les plus fragiles continuent de dépendre fortement d'un accompagnement externe pour assurer le fonctionnement de leurs instances et maintenir les outils introduits. Cette situation souligne que le renforcement des capacités ne peut être conçu comme un processus uniforme et que la durabilité des résultats dépend avant tout de la capacité des organisations à internaliser progressivement les fonctions d'appui aujourd'hui assurées par le projet.

4.2 Conclusion 2. La qualité du coaching de proximité explique largement les résultats obtenus, davantage que les outils eux-mêmes

L'un des principaux facteurs de succès du projet réside dans la combinaison d'un accompagnement de proximité, d'une expertise technique spécialisée et d'une adaptation progressive aux besoins réels des coopératives. Les résultats observés ne découlent pas principalement de la mise à disposition d'outils de gestion ou de référentiels techniques, mais de l'accompagnement continu qui a permis leur appropriation et leur utilisation effective.

L'évaluation montre que les coachs et experts ont souvent joué un rôle dépassant largement la simple transmission de compétences. Ils ont agi comme facilitateurs, médiateurs et accompagnateurs du changement organisationnel. Cette approche a permis de résoudre des blocages de gouvernance parfois anciens et d'adapter les trajectoires d'appui à des contextes très différents. Le succès du projet suggère ainsi que la qualité de l'accompagnement humain constitue un facteur plus déterminant que la sophistication des outils mobilisés.

4.3 Conclusion 3. L'approche différenciée selon le niveau de maturité des coopératives répond à une nécessité structurelle de la filière

L'expérience du projet confirme que les coopératives cacaoyères ne constituent pas un groupe homogène et que les approches standardisées produisent des résultats limités. L'introduction progressive d'une segmentation des coopératives en fonction de leur niveau de maturité organisationnelle représente l'une des évolutions stratégiques les plus pertinentes de l'action. Elle a permis d'adapter les ambitions, les outils et l'intensité de l'accompagnement aux réalités de chaque structure.

Cette évolution révèle également une limite importante de la conception initiale du projet. Certaines coopératives ne disposaient pas des prérequis nécessaires pour absorber efficacement les appuis proposés, tandis que d'autres avaient déjà atteint un niveau de développement nécessitant un accompagnement davantage orienté vers l'innovation, l'investissement ou l'accès au marché. L'évaluation montre ainsi que l'efficacité future des appuis à la filière dépendra de la capacité à reconnaître explicitement cette diversité organisationnelle dès la phase de conception.

L'expérience montre également que le niveau de maturité ne constitue pas le seul facteur déterminant de la performance des coopératives. Des différences importantes de gouvernance, de leadership, d'ancrage social ou de modèle économique subsistent entre organisations présentant pourtant un niveau de maturité comparable. Les futures interventions gagneraient ainsi à compléter la segmentation par une analyse plus fine des caractéristiques organisationnelles et institutionnelles des coopératives, afin d'adapter plus précisément les modalités d'accompagnement aux défis spécifiques rencontrés par chaque type de structure.

4.4 Conclusion 4. Le projet a renforcé la résilience stratégique des coopératives face aux mutations du marché international

Au-delà des résultats opérationnels immédiats, le projet a contribué à préparer les coopératives aux transformations profondes qui affectent actuellement la filière cacao. Les travaux menés sur la traçabilité, la géolocalisation, la conformité RDUE et la norme ARS 1000 ont permis aux organisations accompagnées d'anticiper des exigences réglementaires qui pourraient constituer à court terme un facteur d'exclusion pour une partie des producteurs.

Cette contribution apparaît particulièrement importante dans un contexte où l'accès aux marchés devient de plus en plus conditionné au respect de critères environnementaux et sociaux. Le projet a ainsi joué un rôle de laboratoire d'expérimentation au bénéfice non seulement des coopératives partenaires mais également des acteurs nationaux de régulation. L'un de ses principaux apports réside dans sa capacité à transformer des contraintes réglementaires perçues comme des menaces en opportunités de professionnalisation et de différenciation.

4.5 Conclusion 5. Les progrès économiques observés restent fragilisés par des contraintes structurelles qui dépassent le champ d'action du projet

Le projet a contribué à améliorer plusieurs déterminants du revenu des producteurs : qualité du cacao, gestion coopérative, accès à certains financements, diversification économique des ménages et développement de nouveaux débouchés. Ces avancées témoignent de la pertinence de l'approche adoptée et renforcent les capacités des producteurs à améliorer progressivement leurs conditions de vie.

Toutefois, l'évaluation montre également que les facteurs structurels qui alimentent la pauvreté dans la filière demeurent largement présents. Les effets du changement climatique, les maladies des plantations, les difficultés d'accès au crédit, la volatilité des marchés et les coûts logistiques continuent de limiter fortement la capacité des producteurs à atteindre un revenu décent. Cette conclusion suggère que les gains économiques issus du renforcement des coopératives sont nécessaires mais insuffisants lorsqu'ils ne s'accompagnent pas d'évolutions plus larges de l'environnement économique et institutionnel.

4.6 Conclusion 6. Les mécanismes de durabilité environnementale deviennent crédibles lorsqu'ils génèrent une valeur économique tangible

L'un des enseignements majeurs du projet est que l'adoption durable des pratiques agroforestières et agroécologiques dépend moins de la sensibilisation que de l'existence d'incitations économiques crédibles. Les producteurs sont davantage enclins à investir dans des pratiques de conservation lorsque celles-ci s'accompagnent d'avantages économiques perceptibles, qu'il s'agisse d'amélioration de la productivité, de primes de qualité ou de rémunération des services environnementaux.

Les expérimentations menées autour des PSE et des partenariats avec le secteur privé démontrent qu'une convergence est possible entre objectifs environnementaux et intérêts économiques. Toutefois, la pérennisation de ces modèles dépendra de leur capacité à dépasser le stade pilote et à s'inscrire dans des mécanismes financiers durables, sécurisés et accessibles à un nombre beaucoup plus important de producteurs.

4.7 Conclusion 7. Les innovations de marché développées par le projet ouvrent des perspectives prometteuses mais n'ont pas encore atteint leur maturité économique

Le projet a contribué à explorer de nouveaux modèles économiques fondés sur la valorisation de la qualité, la transformation locale et les services environnementaux. L'initiative « Fine Saveur » - « Bean-to-Bar » ainsi que les travaux sur les marchés carbone témoignent d'une volonté de dépasser la dépendance au cacao conventionnel et d'accroître la part de valeur captée par les coopératives et les producteurs.

Cependant, ces innovations demeurent aujourd'hui confrontées à des contraintes importantes de financement, de logistique, de volume et d'accès aux marchés. Les résultats obtenus démontrent davantage leur faisabilité technique que leur viabilité économique à grande échelle. Leur contribution future dépendra de la capacité des acteurs de la filière à construire des modèles commerciaux pérennes capables de fonctionner sans soutien direct du projet.

4.8 Conclusion 8. La principale incertitude concerne désormais la pérennisation autonome des acquis après la clôture du projet

Le projet laisse derrière lui un ensemble important d'outils, de compétences, de partenariats et de mécanismes organisationnels qui constituent des bases solides pour poursuivre la transformation des coopératives. L'existence d'équipes dirigeantes mieux formées, d'agrileaders, de dispositifs d'épargne communautaire et de systèmes de gestion renforcés constitue un acquis institutionnel significatif.

Néanmoins, l'évaluation montre que la durabilité des résultats dépendra largement de la capacité des coopératives à poursuivre ces dynamiques sans accompagnement intensif. Les risques les plus importants concernent les organisations les moins matures, pour lesquelles les changements observés restent encore récents et parfois insuffisamment consolidés. La question centrale n'est donc plus celle de l'efficacité du projet, mais celle de la capacité des acteurs à transformer les acquis actuels en mécanismes autonomes de développement à long terme.

5 Recommandations

Les recommandations formulées ci-après découlent directement des conclusions de l'évaluation et visent à consolider les acquis du projet tout en répondant aux principales fragilités identifiées. Elles ont été élaborées en tenant compte de la faisabilité des actions proposées, des responsabilités des différents acteurs impliqués et des perspectives de pérennisation des résultats après la clôture du projet. Elles privilégient les leviers susceptibles de renforcer durablement la professionnalisation des coopératives, l'inclusion économique des producteurs, la transition agroforestière et l'intégration des innovations développées dans les politiques et mécanismes nationaux de la filière cacao.

Recommandation 1 : Mettre en place une stratégie de sortie différenciée fondée sur le niveau de maturité des coopératives afin de sécuriser les acquis des structures les plus fragiles et de favoriser l'autonomisation progressive des plus performantes.

Recommandation 1	Conclusions liées	Acteurs ciblés	Niveau	Priorité	Type
Mettre en place une stratégie de sortie différenciée fondée sur le niveau de maturité des coopératives afin de sécuriser les acquis des structures les plus fragiles et de favoriser l'autonomisation progressive des plus performantes.	C1, C3, C8	Enabel, CCC, coopératives	1-2	Court terme	Opérationnelle

Justification :

L'évaluation montre que l'un des principaux succès du projet réside dans le renforcement des capacités organisationnelles des coopératives. Toutefois, elle met également en évidence une forte hétérogénéité entre les structures accompagnées. Si certaines coopératives disposent désormais d'équipes de gestion fonctionnelles, d'outils de pilotage maîtrisés et d'une capacité croissante à mobiliser des financements ou à accéder à des marchés spécialisés, d'autres restent fortement dépendantes de l'accompagnement externe pour assurer leurs fonctions de gouvernance, de gestion administrative ou de conformité réglementaire.

Dans ce contexte, une sortie uniforme du projet risquerait de fragiliser les acquis les plus récents. Les coopératives les moins matures pourraient progressivement abandonner les outils de gestion introduits, réduire la fréquence des réunions statutaires ou revenir à des pratiques moins transparentes. À l'inverse, les organisations les plus avancées ont désormais besoin d'un accompagnement davantage orienté vers l'investissement, la transformation locale, l'innovation commerciale ou l'accès à de nouveaux marchés plutôt que vers les fonctions de base de gestion.

La stratégie de sortie devrait donc s'appuyer sur une catégorisation actualisée des coopératives et définir pour chacune un niveau d'autonomie attendu ainsi qu'un plan de désengagement progressif. Cette approche pourrait inclure des mécanismes de mentorat entre coopératives, la

mobilisation d'organisations faîtières comme relais d'appui, ainsi que la mise en place d'un suivi allégé durant une période transitoire après la clôture du projet. Une telle démarche permettrait de sécuriser les résultats obtenus tout en optimisant l'utilisation des ressources disponibles et en renforçant l'appropriation nationale des acquis.

Recommandation 2 : Capitaliser et institutionnaliser l'approche de coaching spécialisé afin qu'elle puisse être reprise par les structures nationales d'appui à la filière et les organisations faîtières de coopératives.

Recommandation 2	Conclusions liées	Acteurs ciblés	Niveau	Priorité	Type
Capitaliser et institutionnaliser l'approche de coaching spécialisé afin qu'elle puisse être reprise par les structures nationales d'appui à la filière et les organisations faîtières de coopératives.	C2, C8	CCC, ANADER, Enabel, organisations faîtières	2	Moyen terme	Stratégique

Justification :

L'analyse des résultats montre que les progrès les plus significatifs observés au sein des coopératives sont étroitement liés à la qualité du coaching spécialisé mis en œuvre par Enabel et ses partenaires. Contrairement à des approches classiques reposant principalement sur des formations ponctuelles, le projet a privilégié un accompagnement individualisé, de longue durée et centré sur les besoins spécifiques de chaque organisation. Cette approche a permis de traiter des problématiques complexes de gouvernance, de gestion financière, de marketing, de conformité réglementaire et de résolution de conflits internes.

Les données recueillies suggèrent que les outils eux-mêmes n'expliquent qu'une partie des changements observés. C'est avant tout l'accompagnement humain, la proximité avec les dirigeants et la capacité des coachs à adapter leurs activités aux réalités de terrain qui ont permis l'appropriation effective des pratiques introduites. Cette approche a également contribué à instaurer une culture de la performance, de la transparence et de la planification stratégique au sein de nombreuses coopératives.

Toutefois, le modèle actuel repose sur des expertises dont le coût est difficilement supportable par les coopératives et qui demeurent largement financées par les ressources du projet. Sans mécanisme de transfert, le risque existe que ces compétences disparaissent progressivement après la clôture de l'action. Il apparaît dès lors nécessaire de formaliser les méthodes développées, de produire des référentiels de coaching et de renforcer les capacités d'acteurs nationaux susceptibles d'en assurer la continuité. Les organisations faîtières, le Conseil du Café-Cacao, l'ANADER ou certains cabinets nationaux pourraient ainsi être accompagnés pour reprendre progressivement ces fonctions. L'objectif n'est pas de reproduire intégralement le modèle du projet, mais d'en préserver les éléments les plus déterminants afin d'assurer la durabilité des changements engagés.

Recommandation 3 : Intégrer systématiquement une typologie élargie des coopératives dans les futurs programmes, incluant la nature de leur gouvernance et leur ancrage social, afin d'adapter plus finement les modalités d'appui.

Recommandation 3	Conclusions liées	Acteurs ciblés	Niveau	Priorité	Type
Intégrer systématiquement une typologie élargie des coopératives dans les futurs programmes, incluant la nature de leur gouvernance et leur ancrage social, afin d'adapter plus finement les modalités d'appui.	C1, C3	Enabel, CCC, DGD	2-4	Moyen terme	Stratégique

Justification :

L'évaluation confirme la pertinence du principe de différenciation des appuis en fonction du niveau de maturité des coopératives. La segmentation « Agoutis – Antilopes – Éléphants » a permis d'éviter l'application uniforme de dispositifs de renforcement de capacités à des organisations présentant des besoins et des capacités d'absorption très différents. Cette approche a contribué à améliorer l'efficacité globale du projet en adaptant les objectifs et l'intensité des appuis aux réalités de terrain.

Cependant, l'analyse montre également que les critères utilisés demeurent insuffisants pour appréhender toute la diversité des modèles organisationnels présents dans la filière. Certaines coopératives reposent sur une véritable base sociale de producteurs tandis que d'autres fonctionnent davantage comme des structures commerciales centrées sur la collecte. Ces différences influencent fortement les enjeux de gouvernance, de transparence, de fidélisation des membres et de durabilité institutionnelle. De même, la qualité du leadership, l'existence d'une relève générationnelle, la présence de femmes dans les instances ou encore l'ancrage territorial constituent des facteurs déterminants de performance qui ne sont pas toujours suffisamment pris en compte.

Les futurs programmes gagneraient à développer des outils de diagnostic plus complets intégrant à la fois les dimensions économiques, organisationnelles, sociales et institutionnelles. Une telle approche permettrait d'adapter plus précisément les trajectoires d'accompagnement, d'anticiper les risques de contre-performance et d'optimiser l'allocation des ressources. Elle contribuerait également à renforcer l'équité des appuis en évitant de fixer les mêmes objectifs à des structures dont les capacités de départ diffèrent profondément.

Recommandation 4 : Renforcer l'accompagnement des coopératives vers des modèles économiques diversifiés combinant cacao, activités agricoles complémentaires et services économiques afin de réduire leur dépendance aux revenus cacaoyers

Recommandation 4	Conclusions liées	Acteurs ciblés	Niveau	Priorité	Type
Renforcer l'accompagnement des coopératives vers des modèles économiques diversifiés combinant cacao, activités agricoles complémentaires et services économiques afin de réduire leur dépendance aux revenus cacaoyers	C5, C7	Coopératives, CCC, Enabel	1-2	Moyen terme	Stratégique

Justification :

L'amélioration des revenus observée au cours du projet repose en grande partie sur la valorisation du cacao, les gains de qualité, les primes environnementales et la hausse des prix. Malgré ces progrès, l'évaluation confirme que les ménages demeurent fortement dépendants de la culture du cacao, qui représente encore l'essentiel de leurs revenus agricoles. Cette situation maintient une forte vulnérabilité face aux chocs climatiques, aux maladies des plantations, aux fluctuations des marchés internationaux et aux évolutions réglementaires.

Le projet a démontré le potentiel des AGR, des filières vivrières et de certaines productions complémentaires. Toutefois, ces initiatives demeurent souvent périphériques par rapport au cœur du modèle économique des coopératives. Peu d'entre elles ont encore développé une stratégie claire de diversification à l'échelle de l'organisation ou intégré durablement ces activités dans leur modèle d'affaires.

Les actions futures devraient favoriser une approche plus systémique de la diversification économique en soutenant non seulement les producteurs individuellement, mais également les coopératives en tant qu'acteurs économiques capables de structurer des filières complémentaires. Cela pourrait inclure l'appui à la commercialisation collective, au stockage, à la transformation locale, à la fourniture de services agricoles ou au développement de nouvelles chaînes de valeur adaptées aux contextes locaux. Une telle évolution permettrait de renforcer la résilience économique des ménages tout en réduisant les risques liés à la dépendance à une seule spéculation.

Recommandation 5 : Soutenir la mise en place de mécanismes de financement adaptés aux investissements productifs des coopératives, notamment pour la transformation locale, l'agroforesterie et les activités de diversification

Recommandation 5	Conclusions liées	Acteurs ciblés	Niveau	Priorité	Type
Soutenir la mise en place de mécanismes de financement adaptés aux investissements productifs des coopératives, notamment pour la transformation locale, l'agroforesterie et les activités de diversification	C5, C7, C8	Institutions financières, CCC, Enabel, bailleurs	2-4	Long terme	Stratégique

Justification :

L'un des principaux obstacles identifiés par l'évaluation concerne l'accès limité au financement de moyen et long terme. Bien que le projet ait permis à plusieurs coopératives d'améliorer leur crédibilité financière et de mobiliser certains financements externes, l'accès au crédit demeure difficile pour la majorité des organisations. Les taux d'intérêt élevés, les exigences de garanties foncières et l'inadéquation des produits financiers aux cycles agricoles continuent de freiner les investissements productifs.

Cette contrainte limite directement les perspectives de montée en gamme des coopératives. Les investissements nécessaires à la transformation locale, aux centres de fermentation, aux infrastructures de stockage, à l'agroforesterie ou à la diversification des activités nécessitent des financements adaptés que les institutions financières classiques peinent encore à offrir.

L'évaluation montre pourtant que plusieurs coopératives disposent désormais des capacités de gestion suffisantes pour absorber ce type de financement. Il apparaît donc pertinent de renforcer le dialogue avec les institutions financières, les fonds d'impact et les mécanismes de garantie afin de développer des produits mieux adaptés aux réalités de la filière. Cette démarche contribuerait à transformer les acquis institutionnels du projet en investissements économiques concrets et à accroître durablement la création de valeur au bénéfice des producteurs.

Recommandation 6 : Consolider les mécanismes de Paiements pour Services Environnementaux en les inscrivant dans des engagements contractuels de plus long terme et en renforçant leur articulation avec les politiques nationales climat et forêt.

Recommandation 6	Conclusions liées	Acteurs ciblés	Niveau	Priorité	Type
Consolider les mécanismes de Paiements pour Services Environnementaux en les inscrivant	C6	CCC, MINEF, secteur	2-4	Long terme	Stratégique

dans des engagements contractuels de plus long terme et en renforçant leur articulation avec les politiques nationales climat et forêt.		privé, bailleurs			

Justification :

Le projet a démontré la pertinence des Paiements pour Services Environnementaux comme outil de promotion de l'agroforesterie et de la conservation forestière. Les résultats obtenus montrent que les producteurs adoptent plus facilement des pratiques durables lorsque celles-ci sont associées à des bénéfices économiques tangibles. Les partenariats noués avec plusieurs entreprises privées ont permis de tester des mécanismes innovants de rémunération des services environnementaux et de démontrer leur faisabilité opérationnelle.

Toutefois, l'évaluation souligne également la fragilité du modèle actuel. La pérennité des primes dépend largement de l'engagement volontaire d'un nombre limité d'entreprises et reste exposée aux évolutions des stratégies d'approvisionnement ou des marchés. Cette dépendance constitue un risque majeur pour la durabilité des résultats environnementaux obtenus.

Afin de sécuriser les acquis, il apparaît nécessaire de renforcer l'intégration des PSE dans les politiques nationales relatives au climat, à la restauration forestière et au marché carbone. Le développement de cadres contractuels de plus long terme, de mécanismes de certification reconnus et de dispositifs nationaux de financement pourrait contribuer à stabiliser les flux financiers destinés aux producteurs. Cette évolution favoriserait également le passage à l'échelle des modèles expérimentés dans le cadre du projet.

Recommandation 7 : Poursuivre le plaidoyer en faveur de l'adaptation du cadre réglementaire et logistique afin de faciliter l'exportation et la commercialisation de cacao de spécialité produit par les coopératives.

Recommandation 7	Conclusions liées	Acteurs ciblés	Niveau	Priorité	Type
Poursuivre le plaidoyer en faveur de l'adaptation du cadre réglementaire et logistique afin de faciliter l'exportation et la commercialisation de cacao de spécialité produit par les coopératives.	C4, C7	CCC, Ministère du Commerce, autorités portuaires	2	Moyen terme	Stratégique

Justification :

Les résultats du projet montrent que la stratégie de différenciation par la qualité offre des perspectives réelles d'amélioration de la valeur ajoutée captée par les producteurs. L'expérience « Fine Saveur » et « Bean-to-Bar » a démontré la capacité des coopératives ivoiriennes à produire des cacaos répondant aux standards les plus exigeants du marché international.

Cependant, l'évaluation met également en évidence plusieurs obstacles structurels qui limitent le développement de ces segments à forte valeur ajoutée. Les procédures d'exportation restent largement conçues pour le commerce de masse et s'avèrent peu adaptées aux micro-lots de spécialité. Les coûts logistiques, les exigences administratives et les volumes minimums imposés constituent des barrières importantes pour les coopératives.

La poursuite du dialogue engagé avec le Conseil du Café-Cacao et les autorités compétentes apparaît donc essentielle. L'objectif devrait être de créer un environnement plus favorable à l'émergence de filières de niche capables de générer davantage de revenus pour les producteurs tout en renforçant l'image du cacao ivoirien. Une telle évolution pourrait également favoriser le développement d'activités de transformation locale et contribuer à une meilleure répartition de la valeur au sein de la chaîne.

Recommandation 8 : Institutionnaliser les outils développés par le projet (en lien avec ARS 1000 et RDUE, atlas carbone, protocoles agroforestiers) au sein des dispositifs nationaux de suivi et d'appui à la filière cacao.

Recommandation 8	Conclusions liées	Acteurs ciblés	Niveau	Priorité	Type
Institutionnaliser les outils développés par le projet (en lien avec ARS 1000 et RDUE, atlas carbone, protocoles agroforestiers) au sein des dispositifs nationaux de suivi et d'appui à la filière cacao.	C4, C6	CCC, MINEF, Ministère de l'Agriculture	2	Moyen terme	Stratégique

Justification :
Le projet a produit un ensemble important d'outils méthodologiques et d'aide à la décision couvrant la gouvernance coopérative, la conformité RDUE, la norme ARS 1000, l'agroforesterie, les PSE ou encore le potentiel carbone des territoires. Ces outils constituent l'un des principaux acquis structurants de l'action et dépassent largement le cadre des coopératives directement bénéficiaires.

Leur utilisation a permis d'améliorer la qualité du pilotage, de faciliter la conformité réglementaire et de générer des données utiles à la prise de décision. Toutefois, leur pérennité reste incertaine si leur utilisation demeure limitée aux acteurs directement impliqués dans le projet.

Une intégration progressive de ces outils dans les dispositifs nationaux du CCC, du MINEF, de l'ANADER et des autres institutions concernées permettrait de valoriser pleinement les investissements réalisés. Cette démarche renforcerait la cohérence des approches utilisées au niveau national, faciliterait la mise à l'échelle des innovations et consoliderait l'influence du projet sur les politiques publiques sectorielles.

Recommandation 9 : Renforcer les mécanismes de médiation sociale, de gestion des conflits et d'inclusion communautaire dans les futurs programmes afin d'anticiper les tensions liées aux incitations économiques et aux changements organisationnels.

Recommandation 9	Conclusions liées	Acteurs ciblés	Niveau	Priorité	Type
Renforcer les mécanismes de médiation sociale, de gestion des conflits et d'inclusion communautaire dans les futurs programmes afin d'anticiper les tensions liées aux incitations économiques et aux changements organisationnels.	C2, C7	Enabel, coopératives, partenaires de mise en œuvre	1-2	Moyen terme	Opérationnelle

Justification : :
L'évaluation montre que plusieurs résultats significatifs du projet ont été obtenus grâce à la capacité des équipes d'accompagnement à gérer des tensions internes aux coopératives et à favoriser le dialogue entre acteurs. Les coachs ont souvent joué un rôle de médiation dépassant largement leur mandat initial, notamment dans les situations de conflits de gouvernance ou de rivalités internes.

Parallèlement, certains dispositifs du projet ont généré des tensions imprévues. Les mécanismes de PSE ont parfois créé des frustrations parmi les producteurs non bénéficiaires. La formalisation accrue des pratiques de gestion a également suscité des résistances chez certains leaders traditionnels. Enfin, des conflits locaux ont parfois perturbé le déroulement des activités.

Ces constats soulignent l'importance d'intégrer plus explicitement les dimensions sociales et relationnelles dans les futurs programmes. Des mécanismes formalisés de prévention et de gestion des conflits, des démarches participatives renforcées et une communication transparente sur les critères d'accès aux avantages du projet pourraient contribuer à réduire les tensions. Une attention particulière devrait également être portée aux risques d'exclusion ou d'inégalités générés par les dispositifs d'incitation économique.

Recommandation 10 : Développer une stratégie genre plus structurée intégrant les enjeux fonciers, le leadership féminin et la valorisation économique des coopératives inclusives afin de consolider les progrès réalisés

Recommandation 10	Conclusions liées	Acteurs ciblés	Niveau	Priorité	Type

Développer une stratégie genre plus structurée intégrant les enjeux fonciers, le leadership féminin et la valorisation économique des coopératives inclusives afin de consolider les progrès réalisés	C8	CCC, AFOR, Enabel, coopératives	2	Long terme	Stratégique

Justification :

Le projet a enregistré des résultats significatifs en matière d'inclusion économique et de participation des femmes. Les AVEC ont constitué un puissant levier d'accès au crédit, les AGR ont favorisé l'entrepreneuriat féminin et la présence des femmes dans les instances de gouvernance s'est progressivement renforcée. Ces avancées témoignent d'un changement positif des rapports de genre au sein des coopératives accompagnées.

Toutefois, l'évaluation met également en évidence plusieurs limites structurelles. Les femmes demeurent sous-représentées parmi les membres officiels des coopératives et rencontrent toujours d'importantes difficultés d'accès au foncier. Ces contraintes limitent leur capacité à investir dans des activités agricoles à plus forte valeur ajoutée et freinent leur progression vers des fonctions de leadership économique.

Les futurs projets gagneraient à adopter une approche plus systémique du genre fondée sur une analyse approfondie des facteurs d'exclusion et des normes sociales qui structurent la filière. Une attention particulière devrait être portée à l'accès des femmes à la terre, au renforcement de leur leadership économique et à la valorisation des coopératives les plus inclusives. Une telle démarche permettrait de consolider les acquis du projet tout en renforçant la contribution de l'égalité de genre à la durabilité économique et sociale de la filière cacao.

6 Leçons apprises

L'évaluation du projet *Cacao Durable* met en évidence plusieurs enseignements qui dépassent le cadre spécifique de l'action et présentent un intérêt pour de futures initiatives de développement de filières agricoles durables, tant en Côte d'Ivoire que dans d'autres contextes. Ces leçons sont issues de l'analyse des facteurs ayant favorisé ou limité l'atteinte des résultats et mettent en lumière des pratiques, approches et mécanismes qui ont démontré leur pertinence ou, au contraire, révélé certaines limites. Elles visent à alimenter l'apprentissage institutionnel d'Enabel, de ses partenaires et des acteurs de la filière cacao en identifiant les éléments les plus susceptibles d'être reproduits, adaptés ou pris en compte dans la conception et la mise en œuvre de futurs projets.

Leçon 1 – La professionnalisation durable des coopératives repose davantage sur un accompagnement personnalisé que sur la diffusion d'outils

L'expérience du projet Cacao Durable montre que les changements les plus profonds observés au sein des coopératives ne résultent pas principalement de l'introduction d'outils de gestion ou de référentiels techniques, mais de l'accompagnement individualisé qui a permis leur appropriation. Les diagnostics approfondis, les plans de coaching adaptés et le recours à des experts spécialisés ont permis de répondre aux besoins spécifiques de chaque organisation et de traiter des problématiques complexes de gouvernance, de gestion financière ou de leadership.

Cette approche a favorisé des changements durables dans les comportements et les pratiques de gestion, tout en renforçant la confiance entre les membres et leurs dirigeants. Elle a également permis d'agir sur des dimensions souvent négligées dans les projets de développement économique, telles que la médiation des conflits ou la gestion des résistances au changement.

Leçon apprise : Le renforcement institutionnel des organisations de producteurs est plus efficace lorsqu'il privilégie un accompagnement de proximité, progressif et adapté au niveau de maturité des structures plutôt qu'une approche standardisée basée sur des formations ponctuelles et des outils uniformes.

Leçon 2 – La différenciation des appuis est indispensable dans les programmes de renforcement des organisations de producteurs

Le projet a démontré que les coopératives d'une même filière présentent des trajectoires, des capacités et des besoins extrêmement diversifiés. L'introduction progressive d'une segmentation des coopératives selon leur niveau de maturité a permis d'ajuster les objectifs, les méthodes d'accompagnement et les attentes de performance. Cette approche a évité de soumettre les structures les plus fragiles à des exigences irréalistes tout en permettant aux organisations plus avancées de bénéficier d'appuis adaptés à leurs ambitions de croissance.

L'expérience a toutefois montré que les critères de différenciation doivent dépasser les seules dimensions économiques ou organisationnelles pour intégrer des facteurs tels que la gouvernance réelle, l'ancrage social ou la qualité du leadership.

Leçon apprise : Dans les programmes visant les organisations de producteurs, l'efficacité et la durabilité des activités augmentent lorsque les modalités d'appui sont définies à partir d'une

analyse fine de la diversité des organisations plutôt que d'une conception uniforme des bénéficiaires.

Leçon 3 – Les incitations économiques sont essentielles pour accélérer l'adoption des pratiques agroforestières

L'expérience des Paiements pour Services Environnementaux et de la filière Fine Saveur montre que les producteurs adoptent plus facilement des pratiques agroécologiques lorsqu'ils perçoivent clairement les bénéfices économiques associés. Les dispositifs de primes environnementales, l'amélioration de la qualité du cacao et les gains de productivité ont transformé la durabilité environnementale en opportunité économique concrète.

Le projet a également démontré que les arguments environnementaux seuls demeurent insuffisants pour provoquer des changements à grande échelle dans des contextes où les producteurs sont confrontés à de fortes contraintes économiques. L'association d'un accompagnement technique rigoureux et d'incitations financières a constitué un facteur déterminant de succès.

Leçon apprise : Les approches de transition agroécologique sont plus efficaces lorsqu'elles combinent accompagnement technique et création de valeur économique, permettant aux producteurs de percevoir la durabilité comme un investissement rentable plutôt que comme une contrainte supplémentaire.

Leçon 4 – La qualité peut devenir un levier stratégique de revenu, mais nécessite un environnement favorable

Le projet a démontré que les coopératives ivoiriennes sont capables d'accéder à des marchés de niche à forte valeur ajoutée lorsque des investissements suffisants sont réalisés dans la qualité, la traçabilité et la professionnalisation des processus post-récolte. Les résultats obtenus dans le cadre de la filière Fine Saveur illustrent le potentiel économique considérable de cette stratégie.

Toutefois, l'expérience montre également que les gains obtenus au niveau de la production peuvent être limités par des contraintes extérieures telles que les coûts logistiques, les procédures d'exportation ou l'absence de mécanismes adaptés aux petits volumes. Les innovations commerciales ne peuvent donc produire pleinement leurs effets sans un environnement institutionnel cohérent.

Leçon apprise : L'amélioration de la qualité constitue un levier puissant de création de valeur ajoutée pour les producteurs, mais son impact dépend fortement de l'existence d'un cadre réglementaire, logistique et commercial adapté aux segments de marché visés.

Leçon 5 – Les partenariats spécialisés renforcent fortement la qualité des actions complexes

La collaboration entre Enabel, Rikolto et Nitidæ a démontré l'intérêt d'associer des expertises complémentaires au sein d'un même programme. Cette approche a permis de combiner le renforcement institutionnel des coopératives avec des compétences pointues en agroforesterie, qualité du cacao, inclusion financière, finance carbone et Paiements pour Services Environnementaux.

Malgré certaines difficultés de coordination, cette complémentarité a permis de produire des innovations et des outils dont la portée dépasse largement les bénéficiaires directs du projet. Elle a également facilité le dialogue avec les autorités publiques et le secteur privé.

Leçon apprise : Dans les programmes abordant simultanément des enjeux économiques, environnementaux et institutionnels, les partenariats fondés sur des expertises clairement complémentaires constituent un facteur majeur de qualité, d'innovation et d'influence.

Leçon 6 – Les innovations pilotes doivent être pensées dès le départ dans une logique de mise à l'échelle

Les expériences menées dans les domaines des PSE, du cacao Fine Saveur, des agrileaders ou du marché carbone ont démontré la faisabilité de nouvelles approches susceptibles de transformer durablement la filière. Toutefois, plusieurs innovations restent confrontées à des obstacles de passage à l'échelle liés au financement, aux capacités institutionnelles ou aux contraintes réglementaires.

L'évaluation montre que la réussite technique d'un pilote ne garantit pas automatiquement son adoption à grande échelle. La question de la réplication, de l'appropriation institutionnelle et de la viabilité économique doit être prise en compte dès la conception des expérimentations.

Leçon apprise : Les projets pilotes produisent davantage d'impact lorsqu'ils sont conçus dès l'origine avec une stratégie explicite de mise à l'échelle, incluant les mécanismes de financement, les partenariats institutionnels et les évolutions réglementaires nécessaires.

Leçon 7 – Les transformations organisationnelles reposent autant sur les dynamiques sociales que sur les capacités techniques

Plusieurs résultats inattendus du projet ont mis en évidence l'importance des facteurs humains dans les processus de changement. Les coachs ont souvent joué un rôle de médiateurs dans la résolution de conflits internes, tandis que les AVEC ont contribué à renforcer la cohésion sociale au sein des communautés. À l'inverse, certaines innovations ont généré des tensions liées à la perception d'inégalités ou à la remise en question de rapports de pouvoir établis.

Ces expériences montrent que la performance des coopératives dépend autant de la qualité des relations entre les acteurs que de leurs compétences techniques.

Leçon apprise : Les actions visant à transformer des organisations ou des filières doivent intégrer explicitement les dimensions sociales, relationnelles et politiques du changement, au même titre que les dimensions techniques et économiques.

Leçon 8 – L'autonomisation économique des femmes est plus efficace lorsqu'elle combine inclusion financière, entrepreneuriat et leadership

L'expérience du projet montre que les résultats les plus significatifs en matière de genre ont été obtenus grâce à une approche combinant plusieurs leviers complémentaires. Les AVEC ont facilité l'accès des femmes à l'épargne et au crédit, les AGR ont renforcé leur autonomie économique, tandis que les actions de coaching ont favorisé leur accès progressif aux postes de décision.

Cette combinaison d'activités a produit des effets dépassant les objectifs initiaux, notamment en matière de confiance en soi, de reconnaissance sociale et de participation à la gouvernance locale.

Toutefois, les limites persistantes liées à l'accès au foncier rappellent que certains obstacles structurels nécessitent des réponses dépassant le cadre des projets.

Leçon apprise : Les stratégies de promotion de l'égalité de genre produisent des résultats plus durables lorsqu'elles agissent simultanément sur l'accès aux ressources économiques, le renforcement des capacités de leadership et la transformation des normes sociales qui limitent la participation des femmes.

Leçon 9 – La concentration géographique des activités conditionne l'efficacité des dispositifs de coaching intensif

L'expérience du projet Cacao Durable montre que les approches fondées sur un accompagnement de proximité, un coaching individualisé et un suivi technique régulier sont particulièrement exigeantes en ressources humaines, logistiques et financières. La dispersion des coopératives sur un vaste territoire, combinée à l'état parfois dégradé des infrastructures routières, a réduit la fréquence des visites de terrain, allongé les temps de déplacement et accru les coûts de suivi. Cette situation a parfois limité la capacité des équipes et des experts à assurer un accompagnement suffisamment intensif auprès de certaines structures, notamment celles nécessitant un soutien rapproché pour consolider leurs acquis organisationnels.

Le projet a néanmoins démontré que la qualité du coaching constitue l'un des principaux facteurs expliquant les progrès observés en matière de gouvernance, de gestion financière et de professionnalisation. Les résultats les plus solides ont généralement été obtenus là où les interactions entre les coachs et les coopératives ont pu être maintenues dans la durée et avec une fréquence suffisante. Cette expérience souligne l'importance d'aligner l'ambition des dispositifs d'accompagnement sur les réalités opérationnelles du terrain.

Leçon apprise : Les actions reposant sur un coaching intensif gagnent en efficacité lorsque la couverture géographique est suffisamment concentrée ou organisée en pôles cohérents. Lors de la conception de futurs programmes, les choix de ciblage géographique devraient tenir compte non seulement des besoins des bénéficiaires, mais également des contraintes logistiques et de la fréquence minimale d'accompagnement nécessaire pour produire des changements durables.