Enabel

Résumé exécutif

Evaluation du 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.)

Juillet 2026

1 Présentation de l'évaluation

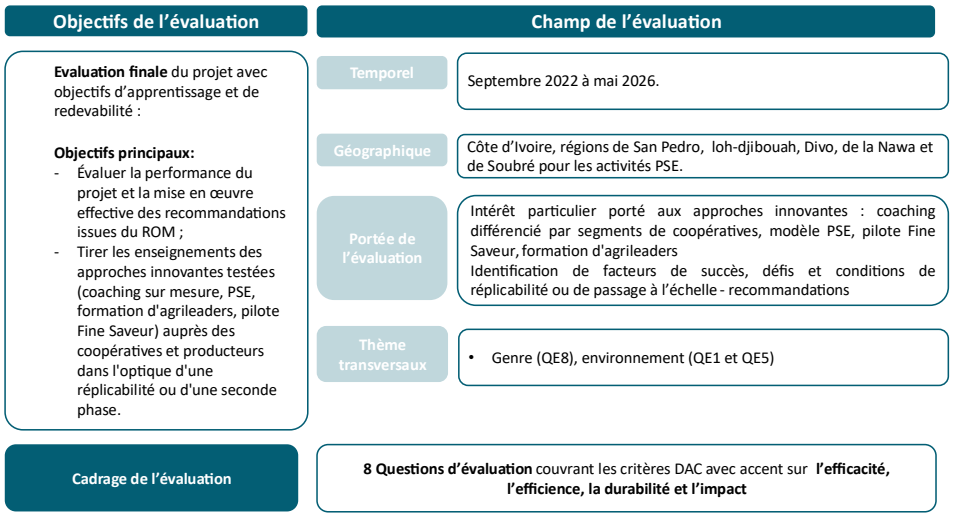
L'évaluation finale du projet « Renforcement des capacités et de la durabilité des coopératives cacaoyères en Côte d'Ivoire pour l'amélioration des conditions de vie de leurs membres-planteurs – Cacao Durable » a été réalisée afin d'apprécier les performances, les résultats et les perspectives de durabilité de l'action mise en œuvre entre septembre 2022 et mai 2026 par Enabel avec un financement de l'Union européenne.

Le projet s'inscrit dans le cadre de la Team Europe Initiative (TEI) Cacao Durable et vise à accompagner la transformation durable de la filière cacao ivoirienne à travers le renforcement des coopératives, l'amélioration de la qualité du cacao, le développement de modèles agroforestiers, l'expérimentation de mécanismes de Paiements pour Services Environnementaux (PSE), le développement de revenus complémentaires et la préparation des acteurs aux exigences croissantes des marchés internationaux, notamment le RDUE et la norme ARS 1000.

L'évaluation poursuit un double objectif de redevabilité et d'apprentissage. Elle vise à apprécier les performances du projet au regard des critères d'évaluation du CAD de l'OCDE, à analyser sa contribution au renforcement de la durabilité des coopératives cacaoyères et à évaluer la pertinence ainsi que l'efficacité des principales innovations mises en œuvre. Elle cherche également à identifier les facteurs ayant favorisé ou freiné l'atteinte des résultats, afin de tirer des enseignements utiles pour les futures projetss de développement de la filière cacao et de formuler des recommandations opérationnelles et stratégiques à l'attention des différents acteurs concernés.

L'évaluation couvre l'ensemble des composantes du projet, depuis le renforcement de la gouvernance des coopératives et leur professionnalisation financière et commerciale jusqu'au développement des Associations Villageoises d'Épargne et de Crédit (AVEC), des activités génératrices de revenus et des initiatives de diversification économique. Elle analyse également les actions menées en matière d'amélioration de la qualité du cacao à travers l'initiative « Fine Saveur », le développement des mécanismes de Paiements pour Services Environnementaux (PSE), la promotion de l'agroforesterie et de la conservation des ressources naturelles, ainsi que les efforts déployés pour favoriser l'inclusion économique des femmes et des jeunes. Enfin, elle examine la contribution du projet au dialogue stratégique et institutionnel autour de la durabilité de la filière cacao en Côte d'Ivoire.

Figure 1 : Objectifs et champ de l'évaluation



Sur le plan méthodologique, l'évaluation repose sur une approche mixte combinant l'analyse documentaire, des entretiens individuels avec les principales parties prenantes, des groupes de discussion avec les bénéficiaires, des visites de terrain et une analyse de contribution. Cette démarche a permis de trianguler les informations provenant de différentes sources et d'apprécier de manière rigoureuse la contribution du projet aux changements observés au niveau des coopératives, des producteurs et de la filière dans son ensemble.

2 Constats et conclusions

2.1 Résumé de l'appréciation de la performance du projet

L'évaluation conclut que le projet Cacao Durable a apporté une contribution importante à la professionnalisation des coopératives cacaoyères ivoiriennes et à la transition vers des modèles de production plus durables. L'action a permis d'expérimenter avec succès plusieurs innovations prometteuses, notamment le coaching différencié, les AVEC, les modèles PSE et la filière Fine Saveur. Elle a également contribué à renforcer la préparation des coopératives aux évolutions réglementaires et commerciales internationales.

Les résultats les plus solides concernent la gouvernance des coopératives, l'inclusion financière, l'amélioration de la qualité du cacao et la structuration de dispositifs agroforestiers. Toutefois, plusieurs acquis demeurent fragiles en raison de capacités institutionnelles inégales, d'une dépendance persistante aux appuis externes et d'incertitudes concernant les mécanismes de financement à long terme.

Une appréciation synthétique des critères du CAD est présentée dans le tableau suivant :

Pertinence	A	Le projet répond directement aux principaux défis de la filière cacao ivoirienne : professionnalisation des coopératives, amélioration des revenus, adaptation aux exigences de durabilité, lutte contre la déforestation et inclusion économique. Son alignement avec les priorités nationales et européennes est particulièrement fort.
Cohérence	A	L'action présente une forte cohérence interne entre ses différents volets (gouvernance, finance, qualité, agroforesterie, inclusion financière et dialogue politique). Les partenariats avec Rikolto, Nitidæ, le CCC et les acteurs privés ont renforcé sa cohérence externe.
Efficacité	B	La majorité des résultats attendus ont été atteints ou partiellement atteints. Les progrès observés en matière de gouvernance, d'accès aux services financiers, d'inclusion financière, de qualité du cacao et d'adoption de pratiques agroforestières témoignent d'une efficacité globalement satisfaisante.
Efficience	B	L'utilisation du coaching individualisé et des expertises spécialisées a permis de produire des résultats significatifs. Toutefois, certains retards de contractualisation, des difficultés de coordination et des contraintes logistiques ont affecté l'efficience de certaines composantes.
Impact	B	Le projet a contribué à des changements significatifs dans les pratiques de gestion des coopératives, la qualité de la production, l'inclusion financière et l'adoption de pratiques agroforestières. Il a également influencé les réflexions nationales sur la durabilité de la filière.
Durabilité	B	Le projet a créé des acquis significatifs en matière de gouvernance coopérative, d'inclusion financière, de professionnalisation des organisations et d'adoption de pratiques agroforestières. Les AVEC, les dispositifs de coaching, les outils de conformité et les mécanismes de gestion introduits disposent d'un potentiel réel de pérennisation. Toutefois, certaines fragilités subsistent, notamment concernant la dépendance de certains modèles à des financements externes, la pérennité des mécanismes PSE et les capacités variables des coopératives les moins matures. Malgré ces risques, l'évaluation considère que les conditions générales de maintien des principaux acquis sont réunies, justifiant une appréciation globale satisfaisante.

2.2 Résumé des constats par question d'évaluation

2.2.1 QE1 – Contribution à la durabilité des coopératives

Le projet a apporté une contribution significative au renforcement de la durabilité des coopératives bénéficiaires en agissant simultanément sur leurs dimensions institutionnelle, économique, sociale et environnementale. Les appuis en gouvernance ont permis une professionnalisation notable des organes de gestion, une amélioration de la transparence et une meilleure conformité aux exigences du droit coopératif. Les dispositifs de gestion financière et les outils de pilotage ont renforcé la crédibilité des coopératives auprès des membres et des partenaires financiers. Sur le plan social, les AVEC ont consolidé l'inclusion financière et la résilience des ménages, tandis que la participation des femmes aux instances décisionnelles a progressé. Au niveau environnemental, le projet a favorisé l'adoption de systèmes agroforestiers et développé des mécanismes innovants de rémunération des services environnementaux. Toutefois, la pérennité de certains acquis demeure inégale et dépend encore du niveau de maturité des coopératives ainsi que de leur capacité à poursuivre les pratiques introduites sans accompagnement externe.

2.2.2 QE2 – Professionnalisation par l'accompagnement différencié

L'approche d'accompagnement différencié constitue l'une des innovations les plus pertinentes du projet. En reconnaissant l'hétérogénéité du tissu coopératif ivoirien, le projet a évité une logique uniforme d'appui au profit d'un accompagnement adapté aux capacités et aux besoins de chaque structure. La segmentation des coopératives en « Agoutis », « Antilopes » et « Éléphants » a permis de moduler les objectifs, les exigences et l'intensité du coaching. L'utilisation de diagnostics approfondis et de plans de progression individualisés a favorisé une meilleure appropriation des outils de gouvernance, de gestion financière et de marketing. Les progrès observés en matière de tenue des instances statutaires, de planification financière, d'accès au crédit ou encore de structuration commerciale témoignent de l'efficacité de cette approche. L'évaluation souligne néanmoins que certaines coopératives demeurent fragiles et que la pérennisation des acquis dépendra fortement de la mise en place d'une stratégie de sortie adaptée à leur niveau réel de maturité. Toutefois, si la segmentation a facilité la différenciation des objectifs, de l'intensité du coaching et des stratégies de sortie, sa valeur ajoutée opérationnelle apparaît plus limitée que celle des diagnostics individualisés et des Mind Maps. L'évaluation souligne également que la diversité des modèles de gouvernance coopérative aurait pu être davantage prise en compte dans l'adaptation de l'accompagnement.

2.2.3 QE3 – Valeur ajoutée des partenariats techniques

Les partenariats avec Rikolto et Nitidæ ont constitué un facteur déterminant de la qualité technique du projet. Leur mobilisation a permis de compléter les compétences d'Enabel par des expertises spécialisées couvrant des domaines aussi variés que la qualité du cacao, l'inclusion financière communautaire, l'agroforesterie, les Paiements pour Services Environnementaux ou encore la finance carbone. Rikolto a joué un rôle majeur dans le développement des AVEC, l'accompagnement des agrileaders et, avec Enabel, le développement de la filière Fine Saveur, tandis que Nitidæ a apporté une expertise scientifique essentielle à la conception des modèles agroforestiers et des mécanismes PSE. Cette complémentarité a permis de développer des outils innovants et crédibles, reconnus par les acteurs nationaux et les partenaires privés. Des difficultés de coordination ont marqué la phase de démarrage mais ont été progressivement résolues grâce au renforcement du dialogue entre partenaires et à l'amélioration des mécanismes de coordination, permettant au partenariat de produire pleinement sa valeur ajoutée technique.

2.2.4 QE4 – Revenu décent et réduction de la vulnérabilité

Le projet a contribué à améliorer les perspectives de revenu des producteurs grâce à une combinaison d'approches complémentaires visant à accroître la valeur ajoutée de la production, renforcer la résilience économique des ménages et diversifier les sources de revenus. Les progrès enregistrés dans la qualité du cacao, notamment à travers l'initiative pilote Fine Saveur (qui n'implique toutefois que 3 coopératives et 30 producteurs), ont permis d'augmenter la valeur marchande des fèves et de démontrer le potentiel des marchés de spécialité. Les AVEC ont renforcé l'accès à l'épargne et au crédit, favorisant le développement d'activités génératrices de revenus et réduisant la vulnérabilité des ménages face aux chocs économiques. Les mécanismes PSE ont créé des revenus complémentaires liés à la conservation environnementale. Toutefois, la dépendance persistante des ménages au cacao, les difficultés d'accès au financement d'investissement et les incertitudes entourant la pérennité des primes environnementales limitent encore les perspectives d'un revenu décent durable pour l'ensemble des producteurs. Compte tenu de la hausse exceptionnelle du prix mondial du cacao durant la dernière

année du projet, l'évaluation s'appuie sur un faisceau convergent d'éléments (professionnalisation des coopératives, diversification, amélioration de la qualité, accès aux marchés et renforcement des capacités) pour apprécier la contribution spécifique du projet.

2.2.5 QE5 – Transition agroécologique et agroforestière

L'évaluation montre que le projet a démontré la faisabilité d'une transition vers des systèmes agroforestiers plus durables lorsqu'elle est soutenue simultanément par des incitations économiques et un accompagnement technique de qualité. Les Paiements pour Services Environnementaux ont permis de compenser une partie des coûts et des risques liés à l'introduction d'arbres d'ombrage, tandis que les dispositifs de coaching et les agrileaders ont favorisé l'adoption des bonnes pratiques agricoles et agroforestières. Les protocoles scientifiques développés par le projet ont permis de rendre les performances environnementales mesurables et valorisables. La filière Fine Saveur a également créé des incitations indirectes à une meilleure gestion des plantations en associant qualité du cacao et qualité de l'écosystème. Malgré ces avancées, plusieurs défis subsistent, notamment la mortalité élevée des plants dans certaines zones, la concurrence des distributions gratuites de plants, les contraintes foncières et l'incertitude quant à la pérennité des mécanismes de financement environnemental.

2.2.6 QE6 – Dialogue stratégique et influence politique

Le projet a dépassé le cadre d'une simple action de terrain pour devenir un véritable espace d'expérimentation au service des politiques publiques. Grâce à sa collaboration étroite avec le Conseil du Café-Cacao, les ministères techniques et les partenaires de la Team Europe Initiative, il a contribué à alimenter les réflexions nationales sur la durabilité de la filière, la traçabilité, l'agroforesterie, le marché carbone, l'ARS 1000 et le RDUE. Les outils développés dans le cadre du projet, notamment les kits de conformité, les modèles PSE, les protocoles agroforestiers et les atlas géoréférencés, constituent des références utiles pour les décideurs publics. Le projet a également joué un rôle important dans le plaidoyer en faveur de l'adaptation du cadre réglementaire aux besoins du cacao de spécialité. L'évaluation conclut que cette contribution au dialogue stratégique représente l'un des acquis les plus prometteurs du projet pour un changement d'échelle futur.

2.2.7 QE7 – Effets inattendus

Le projet a généré plusieurs effets inattendus qui témoignent de sa capacité à influencer les dynamiques sociales, économiques et organisationnelles au-delà des résultats initialement recherchés. Parmi les effets positifs, l'évaluation relève le rôle de médiation progressivement assumé par les coachs dans la résolution de conflits internes au sein des coopératives, le renforcement de la cohésion sociale à travers les AVEC ainsi que l'émergence d'une nouvelle génération d'entrepreneurs ruraux grâce aux agrileaders. Certaines coopératives ont également développé des ambitions nouvelles de diversification économique dépassant le cadre du cacao. En parallèle, plusieurs effets négatifs ou tensions ont été observés. Les écarts d'accès aux primes PSE ont parfois créé des frustrations entre bénéficiaires et non-bénéficiaires, tandis que les exigences croissantes de formalisation ont suscité des résistances chez certains acteurs traditionnels. Ces résultats soulignent l'importance d'intégrer davantage les dimensions sociales et de gestion des conflits dans les futurs projets.

2.2.8 QE8 – Inclusion des femmes

Le projet a contribué de manière significative à renforcer la participation économique et sociale des femmes au sein des communautés cacaoyères. Les AVEC ont constitué le principal vecteur de cette transformation en facilitant l'accès des femmes à l'épargne, au crédit et aux activités génératrices de revenus. Les femmes représentent une part importante des membres actifs de ces dispositifs et jouent un rôle moteur dans le développement des microentreprises soutenues par le projet. Parallèlement, les activités de coaching et de renforcement institutionnel ont favorisé une progression de leur représentation dans les organes de gouvernance des coopératives. L'évaluation constate également l'émergence de modèles féminins de leadership capables d'influencer les pratiques d'autres organisations. Malgré ces avancées, des obstacles structurels persistent, notamment l'accès limité au foncier, la faible proportion de femmes membres des coopératives et l'absence initiale d'une analyse approfondie des mécanismes d'inégalités de genre. Ces contraintes continuent de limiter la pleine réalisation du potentiel de transformation porté par le projet.

3 Recommandations

L'expérience du projet « Cacao Durable » a inspiré les 10 recommandations ci-dessous. Elles portent notamment sur la consolidation des acquis des coopératives selon leur niveau de maturité, le renforcement du diagnostic initial, l'adaptation de l'accompagnement aux différents modèles de gouvernance coopérative, la pérennisation des mécanismes de financement de la durabilité, le développement des partenariats avec le secteur privé et le passage à l'échelle des innovations testées.

Recommandation 1	Conclusions liées	Acteurs ciblés	Niveau	Priorité	Type
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.	C1, C3, C8	Enabel, CCC, coopératives	1-2	Court terme	Opérationnelle
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.	C2, C8	CCC, ANADER, Enabel, organisations faîtières	2	Moyen terme	Stratégique
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.	C1, C3	Enabel, CCC, DGD	2-4	Moyen terme	Stratégique
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.	C5, C7	Coopératives, CCC, Enabel	1-2	Moyen terme	Stratégique
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.	C5, C7, C8	Institutions financières, CCC, Enabel, bailleurs	2-4	Long terme	Stratégique
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.	C6	CCC, MINEF, secteur privé, bailleurs	2-4	Long terme	Stratégique
Recommandation 7 : Poursuivre le plaidoyer en faveur de l'adaptation du cadre	C4, C7	CCC, Ministèr	2	Moyen terme	Stratégique

réglementaire et logistique afin de faciliter l'exportation et la commercialisation de cacao de spécialité produit par les coopératives.		e du Commerce, autorités portuaires			
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.	C4, C6	CCC, MINEF, ministère de l'Agriculture	2	Moyen terme	Stratégique
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.	C2, C7	Enabel, coopératives, partenaires de mise en œuvre	1-2	Moyen terme	Opérationnelle
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.	C8	CCC, AFOR, Enabel, coopératives	2	Long terme	Stratégique

4 Leçons apprises

L'expérience du projet Cacao Durable met en évidence plusieurs enseignements majeurs :

1. La professionnalisation durable des coopératives repose davantage sur un accompagnement de proximité que sur la simple diffusion d'outils de gestion.
2. Les approches différenciées permettent d'obtenir de meilleurs résultats que les dispositifs standardisés.
3. Les incitations économiques constituent un levier essentiel pour accélérer l'adoption des pratiques agroforestières.
4. Les partenariats multi-acteurs apportent une valeur ajoutée décisive lorsqu'ils reposent sur une complémentarité claire des expertises.
5. L'inclusion financière constitue un puissant moteur de résilience économique et sociale.
6. Les innovations pilotes doivent être conçues dès le départ avec une perspective de passage à l'échelle.
7. La sécurisation foncière demeure une condition indispensable à la pérennité des investissements agroforestiers.
8. L'intégration des dimensions sociales et de gouvernance est aussi importante que les innovations techniques pour assurer la durabilité des changements.
9. Une phase initiale de diagnostic approfondi, portant autant sur la gouvernance, le leadership et la motivation des coopératives que sur leurs performances économiques, constitue une condition essentielle pour adapter efficacement les appuis et limiter les risques de désengagement ultérieur.
10. Les programmes de durabilité doivent anticiper très tôt les mécanismes de financement permettant de maintenir les acquis après la fin de l'action.