

STRUCTURATION PROFESSIONNELLE DE LA FILIERE ANACARDE

UNE CONTRIBUTION DURABLE A LA PAIX – COTE D'IVOIRE.

Aysatou Ndiaye



Juillet 2008

Sommaire

1	Sigles et acronymes	4
2	Déroulement de la mission et structures rencontrées	5
3	Introduction	6
4	Contexte	6
5	Le projet	7
5.1	Formulation	7
5.2	Objectif	7
5.2.1	Objectif global	7
5.2.2	Objectifs spécifiques	8
5.3	Stratégie	8
5.4	Synthèse des activités	8
5.4.1	Activité 1 Professionnalisation de la production de noix	8
5.4.2	Activité 2 : développement du décorticage artisanal	9
5.4.3	Activité 3 : Coopération avec le secteur public et privé pour le développement de la filière industrielle	9
6	Organisation de la filière	10
6.1	Les producteurs	10
6.2	Les exportateurs	10
6.3	Les intermédiaires	10
7	Transfert de compétences	12
7.1	Transfert des fonctions économiques	12
7.1.1	L'amélioration de la qualité et du prix au producteur	12
7.1.2	Une meilleure valorisation de la noix	13
7.1.3	Renforcement des capacités de négociation	13
7.2	La maîtrise des fonctions syndicales	13
7.3	La maîtrise des fonctions administratives	14
8	analyse des performances du projet	14
8.1	L'impact du projet	14

8.1.1	Impact sur les producteurs et leurs organisations	15
8.1.2	Impact sur les questions d'équité et de genre	16
8.1.3	Impact sur les autres acteurs	17
8.2	Pertinence du projet	18
8.3	Efficacité du projet	19
8.4	EFFICIENCE	20
8.5	Durabilité	21
8.6	Au niveau des institutions publiques	22
8.7	Au niveau des organisations de producteurs	23

1 SIGLES ET ACRONYMES

ACE : Audit control et expertise

ANADER : Agence Nationale d'Appui au Développement Rural

APACI : Association des Producteurs Agricoles de Côte d'Ivoire

ARECA : Autorité de Régulation du Coton et de l'Anacarde

CA : Conseil d'Administration

COOGES : Coopérative Générale de Sépingo

COPABO : Coopérative des producteurs agricoles de Bondoukou

DDDR : Direction Départemental du Développement Rural

DUS : Droit Unique de Sortie

FENOPACI : Fédération Nationale des Organisations de Producteurs Agricoles de Côte d'Ivoire

FIRCA : Fonds Interprofessionnel pour la Recherche et du Conseil Agricole

IFCI : Inades Formation / Côte d'Ivoire

OTIFA : Organe Transitoire de l'Interprofession de la Filière Anacarde

RENACOPACI : Réseau National des Coopératives de Producteurs Agricoles de Côte d'Ivoire

RONGEAD : Réseau des ONG Européennes d'Appui au développement

2 DÉROULEMENT DE LA MISSION ET STRUCTURES RENCONTREES

Dates	Activités	Observations
7 avril 2008 AM	Arrivée Séance de travail à IFCI	Abidjan
8 avril 2008	Rencontre : <ul style="list-style-type: none">• ARECA• Commission européenne	Abidjan
9 avril 2008	Rencontre avec FIRCA Voyage sur Bondoukou Rencontre avec le CA de la COPABO	Nuitée à Bondoukou
10 avril 2008	Visite des unités	Nuitée à Bondoukou
11 avril 2008	Rencontres Kiendi-ba, Kanworo, Cooges Rencontre avec le Directeur Régional du développement rural Rencontre avec le responsable des OPA de l'ANADER	Nuitée à Abengourou
12 avril 2008	Voyage sur Korhogo	Nuitée à Bouaké
13 avril 2008	Visite Cooprak	Nuitée à Korhogo
14 avril 2008	Séance de travail avec la coopérative Klognomon de Ferkessedougou avec la collaboration de l'ONG Chigata. Séance de travail avec la plateforme	Nuitée à Korhogo
15 avril 2008	Rencontre avec APACI Rencontre avec l'ONG Notre Enfance à Bouaké Discussion avec M Kamagaté, superviseur des différentes unités de transformation.	Nuitée à Bouaké
16 avril 2008	Retour sur Abidjan rencontre avec FENOPACI Rencontre avec l'Inter cajou Rencontre avec le SG d'INADES International Elaboration de l'aide mémoire	Abidjan
17 avril 2008	Finalisation et présentation de l'aide mémoire	Abidjan
18 avril 2008	Départ pour Dakar	

3 INTRODUCTION

1. A La demande de RONGEAD, Aysatou Ndiaye, socio-économiste¹, consultante indépendante a séjourné en Côte d'Ivoire du 7 au 17 avril 2007 pour faire l'évaluation finale du projet « structuration professionnelle de la filière anacarde : une contribution durable à la paix » (tdr annexe 1).
2. L'objectif de l'évaluation est de rendre compte de l'utilisation des fonds communautaires alloués pour la réalisation du projet exécuté entre le 1^{er} avril 2004 et le 31 mars 2008. Il est attendu de l'évaluation finale l'analyse de son impact et de sa durabilité en relation avec sa pertinence, son efficacité et son efficience.
3. Afin d'atteindre les objectifs assignés, des visites ont été organisées à Bondoukou, Katiola, Korhogo et Ferkessédougou.
4. A Bondoukou, des réunions ont été organisées avec le conseil d'administration de COPABO. Des entretiens ont été organisés avec les directeurs des coopératives Kanworo et COOGES. Les unités de transformations de Taoudi, de Kiramissé, de Kpanan, de Kiendi-ba, de Sépingo ont été visitées. Des réunions ont été organisées avec les groupements féminins impliqués dans la transformation des noix de cajou dans les villages de Taoudi, Kiramissé et Kpanan.
5. Dans la région de Bouaké, la nouvelle unité de transformation de Katiola en cours de construction a été visitée. Une réunion a été tenue dans la même ville avec le groupement des femmes et les producteurs membres de la coopérative. La consultante a rencontré le président de l'APACI, une des organisations faîtières identifiées.
6. Dans la région des savanes, à Ferkessédougou, l'unité en cours de construction a été visitée et une réunion avec les coopérateurs organisée. Une rencontre d'échanges a été tenue avec la plateforme des coopératives de la Région des Savanes.
7. A Abidjan différentes rencontres avec les organisations faîtières de producteurs (la FENOPACI, le RENACOPACI) ont été organisées. Mme DIOP a rencontré l'ARECA, La Commission Européenne, le FIRCA, CODINORM.
8. Les visites et réunions sur le terrain ont été organisées avec la présence de Mme Koné Kadidja directrice d'IFCI. Cela a permis des échanges fructueux sur le projet et ses conditions de mise en œuvre. Qu'elle soit chaleureusement remerciée ainsi que les partenaires de terrain du projet (les organisations de producteurs à la base, les leaders paysans des coopératives). Nos remerciements à tous les collaborateurs et partenaires institutionnels du projet (FIRCA, ARECA, CODINORM) les organisations faîtières (APACI, FENOPACI, RENACOPACI).

4 CONTEXTE

9. Les premières plantations d'anacarde en Côte d'Ivoire remontent à la fin des années 50. Elles constituaient une réponse à la forte dégradation des sols du fait de la déforestation. Conçues à l'origine comme un moyen d'amélioration des écosystèmes, les plantations d'anacardes vont générer une spéculation de rente, la noix de cajou. Cette production de rente d'abord moyen de diversification des revenus pour les populations du nord, va progressivement devenir un produit de substitution au coton, doublement affecté par la désintégration de la filière au niveau national et la dépréciation constante du prix au producteur. L'arbitrage de stratégies de

¹ Mme Diop Aysatou Ndiaye, socio économiste consultante

production entre les deux cultures de rente va ainsi progressivement être favorable à l'anacarde.

10. C'est dans ce contexte que le RONGEAD en partenariat avec INADES formation, soutient depuis 1997, la filière anacarde dans le nord de la Côte d'Ivoire. Les premières interventions de RONGEAD remontent à 1993. Depuis cette date, il a développé une expertise certaine dans la filière, faisant des résultats obtenus une référence pour l'ensemble des acteurs de la filière.
11. Le développement de la culture de l'anacarde s'est opéré de façon autonome. Ce n'est que très tardivement (après 2000) que l'Etat ivoirien s'y est intéressé sans stratégie réelle de structuration de la filière et sans paquet technique permettant d'améliorer les capacités techniques des planteurs.
12. Le projet dans sa phase actuelle se déploie dans un contexte de partition du pays en deux zones et de quasi absence de services publics dans les principales zones de production de l'anacarde. Cette situation se double d'un désengagement de l'état du conseil agricole et l'absence d'une politique de développement de la filière.
13. Rongead et INADES ont continué d'intervenir dans la région malgré le conflit convaincus que « le développement, c'est le nouveau nom de la paix. » (Directeur de RONGEAD).

5 LE PROJET

5.1 Formulation

14. En 1997, un premier projet de RONGEAD en partenariat avec IFCI est conduit dans la région du Zanzan. Il ciblait alors les groupements de producteurs de deux cents villages, sur une durée de trois ans. L'impact de cette intervention est l'excellente réputation de la noix de Bondoukou qui bénéficie d'une sur côte au niveau national permettant aux producteurs de cette zone de vendre la noix jusqu'à 100 FCFA par kilo au dessus du prix moyen national.
15. Les excellents résultats de ce projet ont encouragé RONGEAD et l'IFCI à «élargir l'expérience dans quatre autres régions : Le Denguele, les Savanes, la Vallée du Bandama et le Worodougou »².
16. Le projet s'est dès le départ inscrit dans une logique économique, faisant de la structuration de la filière anacarde l'ossature de son intervention. La promotion de la noix de cajou permet par les revenus générés d'améliorer le niveau général des revenus dans les villages et sa transformation d'améliorer la part de l'anacarde dans la formation du PIB de la Côte d'Ivoire presqu'exclusivement exportatrice de noix brute. Le projet est ainsi intervenu sous le double aspect de l'amélioration de la qualité de la noix et de la promotion de la transformation artisanale, pour l'exportation.

5.2 Objectif

5.2.1 Objectif global

17. Améliorer les conditions de vie des populations pauvres et l'équilibre agro-écologique dans 5 régions du Nord affectées par le conflit en améliorant les performances de la filière anacarde.

² Document de formulation du projet.

5.2.2 Objectifs spécifiques

18. Sécuriser les débouchés et augmenter les revenus tirés de l'anacarde par un programme « formation à la qualité et à la gestion» auprès des groupements de producteurs.
19. Diversifier et augmenter l'emploi en développant le décorticage artisanal et la consommation locale (sur la base de l'expérience Bénin et d'autres pays).
20. Contribuer à la concertation entre acteurs publics et privés pour la mise en œuvre d'une stratégie et d'une politique nationale de décorticage industriel. Cet objectif a été reformulé dès la deuxième année de mise en œuvre. Il s'est mué en deux sous objectifs : «(i) favoriser les conditions de concertation entre acteurs de la filière, et soutenir la représentation des producteurs dans les instances nationales, et (ii) Préparer des modules de formation aux métiers de la filière noix de cajou, en vue d'une collaboration avec les centres de formations aux métiers ruraux.

5.3 Stratégie

21. La stratégie de mise en œuvre s'appuie sur un puissant partenariat entre IFCI et RONGEAD. Elle consiste à organiser des ateliers périodiques de formation supervisés par RONGEAD, séparés par des tournées d'appui conseil aux acteurs de la filière, assurées par IFCI.
22. Au cours de ces ateliers IFCI et RONGEAD renforcent les capacités des leaders coopératifs qui à leur tour démultiplient les compétences acquises auprès de leurs membres par le canal des délégués représentant les villages. Les ateliers de formation des acteurs et la réalisation d'enquêtes sur les dynamiques sociales permettent de mettre à jour les contraintes à la structuration de la filière, les besoins et attentes des producteurs et les défis à relever.
23. IFCI assure la coordination du projet, la réalisation (ou la supervision) des enquêtes, l'animation, l'appui et le conseil des groupements de producteurs et de leurs coopératives.
24. Le RONGEAD assure la coordination générale, la supervision, le contrôle, le suivi du projet et l'élaboration des notes d'avancement. Il contribue au contenu pédagogique des documents techniques et met à disposition l'information et l'expertise non disponible en Côte d'Ivoire.

5.4 Synthèse des activités

25. Trois groupes d'activités étaient prévus dans le projet :

5.4.1 Activité 1 Professionnalisation de la production de noix

26. Afin d'assurer la professionnalisation des producteurs, le projet a insisté sur la maîtrise des itinéraires techniques. Des manuels de vulgarisation relatifs à la création ou à la réhabilitation d'une plantation ont été largement distribués. Des affiches, des nuanciers et des pinceaux ont été distribués aux coopératives pour avoir la meilleure maîtrise possible de la qualité de la noix, argument essentiel dans la négociation avec les clients.
27. A travers ce groupe d'activités, les résultats attendus ont été largement dépassés.
 - Les 5 régions du Nord prévues ont été touchées, et 291 (il était prévu d'en former 200) leaders paysans de ces régions ont tous bénéficié de deux séminaires de formation au minimum. Les coopératives ayant bénéficié des formations ont organisé des restitutions dans les villages.

- Les responsables formés, disposent de l'ensemble des documents nécessaires à l'appui conseil des autres producteurs : manuels techniques, kit de vulgarisation etc. Dans l'ensemble des sites visités, la maîtrise de la qualité de la noix a toujours été le premier acquis du projet cité par les producteurs.
28. Ces formations ont permis de toucher plus de 1000 villages, car dans le Nord de la Côte d'Ivoire, malgré la situation de crise, les modes de récolte des noix préconisées par le projet sont utilisées par tous les producteurs d'anacarde.
29. De très gros progrès ont aussi été réalisés dans le stockage paysan de la noix avant écoulement sur le marché.

5.4.2 Activité 2 : développement du décorticage artisanal

30. Le deuxième groupe d'activités était relatif au soutien au développement du décorticage artisanal pour l'approvisionnement du marché local. Les résultats attendus sont la formation de 200 « femmes responsables de groupements féminins, formatrices ou initiatrices de projets économiques, et jeunes formés aux techniques de transformation artisanales et/ou aux activités de commercialisation des noix ».
31. Quatre unités artisanales de transformation d'une capacité de 100 tonnes par an ont été placées dans quatre villages et sont gérées par 4 groupements féminins environ. Trois de ces unités fonctionnent convenablement et 480 femmes ont été formées aux techniques de décorticage. Les rendements en amandes des noix dans ces unités traditionnelles sont proches des critères industriels (20 %). Un site de conditionnement est installé à Bondoukou et 20 femmes ont été formées au tri et conditionnement.
32. Des recettes culinaires ont été élaborées et dans les villages, la sauce cajou, côtoie fièrement les sauces pistache, graines de palme, arachide etc.

5.4.3 Activité 3 : Coopération avec le secteur public et privé pour le développement de la filière industrielle.

33. Les représentants de différentes structures publiques (Anader, Areca, Ministère de l'Agriculture, Otifa, etc.) ont aussi bénéficié des formations dispensées
34. Du fait de la délocalisation du lycée d'Odienné à Abidjan, le kit expérimental de décorticage, initialement prévu au Lycée agricole d'Odienné a été remplacé par l'installation de kits expérimentaux dans quatre villages de la région de Bondoukou.
35. Ce choix imposé par le cours des événements a permis de positionner les femmes à travers leurs groupements au cœur de la dynamique de captation et de domiciliation de la valeur ajoutée dans les villages. Les différents travaux d'étudiants sont ainsi connectés à la situation réelle des unités villageoises de transformation
36. Différents manuels réalisés sur le calcul de l'out turn ('filière qualité, calcul de l'OUT TURN.') ; sur le décorticage ('décorticage'), sur l'amélioration du kit qualité constituent un fonds de connaissance dans lequel tous les acteurs puisent, pour améliorer leurs connaissances de la filière (AREKA, CODINORM, FIRCA etc.)

En conclusion l'ensemble des résultats quantitatifs prévus ont été réalisés.

6 ORGANISATION DE LA FILIERE

37. En Côte d'Ivoire entre 95 et 98 % de la production sont exportés sous forme de noix brutes. Seuls 2 à 5 % sont transformés. Sur toute la filière, on peut identifier trois maillons (la production, la collecte, et l'exportation faisant intervenir trois types d'acteurs : les producteurs, les exportateurs de noix brutes et les transformateurs sous l'arbitrage et la régulation de l'Etat.

6.1 Les producteurs

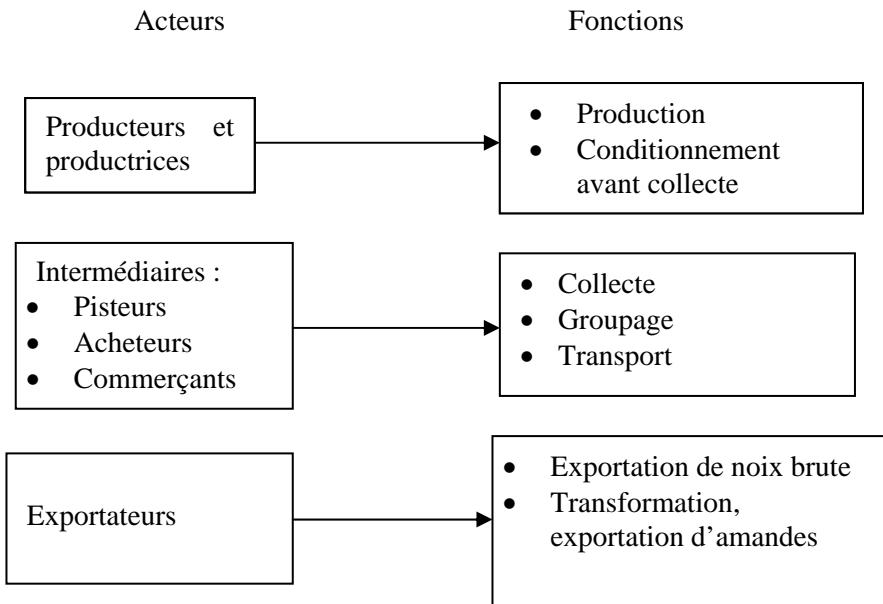
38. La production se fait essentiellement au sein d'exploitations familiales, ou chacun, homme comme femme peut contrôler sa propre plantation. Nous n'avons pas pu accéder à des statistiques permettant de comparer les superficies moyennes des plantations par sexe. Nous n'avons pas pu avoir de données chiffrées sur le degré d'implication des ruraux dans la production suivant leur statut au sein des exploitations familiales et leur sexe. Il semble cependant y avoir une nette corrélation entre producteurs de coton et producteurs d'anacarde : A l'exception de la région de Bondoukou (non productrice de coton), les gros producteurs de coton seraient aussi de gros producteurs de noix, mais en l'absence de données chiffrées, cette constatation reste qualitative. Bien que les femmes soient très impliquées dans la production, les superficies des femmes sont beaucoup plus réduites que celles des hommes. C'est un maillon essentiel pour la qualité de la noix et le niveau de revenus des producteurs. Le projet a essentiellement travaillé sur ce maillon.

6.2 Les exportateurs

39. Ce sont généralement des exportateurs de noix brutes et les transformateurs exportateurs d'amandes. Ce maillon est dominé par des non nationaux qui pendant longtemps et dans une large mesure encore maintenant, contrôlent le marché ivoirien de l'anacarde, allant souvent dans les zones et les villages les plus enclavés pour acheter la noix directement au producteur. Pour cela, ils s'appuient sur différents strates d'intermédiaires parmi lesquels on dénombre les grands commerçants. Les grands commerçants s'appuient sur des acheteurs qu'ils préfinancent. Ces derniers à leur tour, louent les services de pisteurs qui habitent dans les villages des zones de production et traitent directement avec les producteurs.

6.3 Les intermédiaires

40. Entre le maillon de la production et celui des exportateurs, il ya le maillon des intermédiaires. Ceux-ci occupent un maillon qui n'est pas un maillon structurel de la filière. Cependant ils occupent une position stratégique qui a permis à la filière anacarde de se développer de façon vertigineuse en dehors de tout intérêt de l'Etat.



41. En l'absence d'une autorité de l'état chargé de l'arbitrage entre producteurs et exportateurs d'une part et de la régulation des relations, les producteurs, qui occupent le maillon essentiel de la filière ont toujours subi la loi des intermédiaires spéculateurs et des exportateurs.
42. L'Etat a mis en place un certain nombre de mécanismes de pilotage et de régulation de la filière portés par quatre structures :
- l'ARECA créée en 2002 chargée de l'élaboration du cadre réglementaire de la filière et de l'arbitrage entre les acteurs,
 - l'interprofession créée en 2008 mais non encore reconnu par le Ministère de l'Agriculture
 - Le fonds de réserve
 - Le conseil interministériel
43. L'ARECA et l'Interprofession doivent assister l'Etat dans l'élaboration et la mise en œuvre des politiques et des stratégies portant sur le développement de la filière anacarde.
44. Différents prélèvements sur la filière permettent de financer le développement, la régulation, et le pilotage de la filière. Au cours des deux années d'application la répartition des prélèvements est la suivante :

Prélèvement pour le compte de :	2007	2008
ARECA	2 F	2,5 F
FIRCA	2 F	1 F
DUS	10 F	10 F
ACE	1,5 F	1,5 f
Interprofession	2 F	0,5
Total par kilo de noix exporté	17,5 F par kilo	15,5 par kilo

Source : projet

7 TRANSFERT DE COMPETENCES

45. Les coopératives constituent le maillon de la commercialisation. Elles ont été identifiées comme cadre d'exécution du projet. La démultiplication de toutes les actions doivent alors partir d'elles pour toucher les producteurs à la base. Les leaders de coopératives doivent, sur la base des formations reçues et démultipliées au niveau de leurs membres, assurer le groupage et la commercialisation de la production de noix brute. Par la maîtrise du calcul de l'out turn, les coopératives abordent avec une confiance accrue les exigences du marché.
46. Nous analyserons les transferts de compétence au sein des organisations professionnelles à la lumière de la maîtrise de trois groupes de fonctions qui sont nécessaires au développement et à l'autonomie des organisations de producteurs :

Les fonctions économiques des organisations liées au renforcement des capacités de production des membres et à la sécurisation de leurs revenus. Le projet a essentiellement travaillé sur ces fonctions. Ces fonctions constituent le socle sur lequel les deux autres types de fonctions se construisent.

Les fonctions syndicales renvoient à la défense d'une profession. Ces fonctions sont portées par les faitières et en leur absence ou inefficacité, comme c'est le cas, ce sont les coopératives qui les assurent.

Les fonctions de gouvernance qui regroupent toutes les fonctions de gestion, de contrôle, de fonctionnement des OP. Ces fonctions s'appuient généralement sur la formation et l'information des membres, le renouvellement des instances, l'existence de statuts, de règlement intérieur et le respect des droits et devoirs des membres etc. La bonne maîtrise de ces fonctions permet l'émergence et le renouvellement des leaders et la crédibilisation de l'organisation auprès de ses membres.

7.1 Transfert des fonctions économiques

7.1.1 L'amélioration de la qualité et du prix au producteur.

47. Grâce à l'intervention du projet on a noté un transfert efficace de compétences techniques au niveau des producteurs via les coopératives. Ce transfert a permis une amélioration de la qualité de la production suite aux formations dispensées sur les techniques de suivi des plantations, de récolte et de conservation des noix. Cette compétence a été largement démultipliée au niveau des villages.
48. L'intervention dans la maîtrise des fonctions économiques a permis des prix au producteur de noix plus intéressant au niveau de Bondoukou.

7.1.2 Une meilleure valorisation de la noix

49. Le projet passe par les coopératives pour implanter des unités de transformation. Celles-ci s'appuient sur les groupements féminins pour organiser la transformation d'une partie de la production et rémunérer les femmes et les jeunes impliqués dans les différentes sections. Généralement dans ces groupements, le travail des femmes est couplé avec une production privée individuelle de noix brutes. Le groupement achète alors avec des prix souvent supérieurs à ceux du marché, la production privée de membres du groupement et des producteurs membres de la coopérative.
50. Par l'implantation des unités de transformation, et l'amélioration constante des rendements des unités de transformation qui sont aujourd'hui équivalentes aux normes industrielles, le projet a contribué à la création de valeur dans les villages.

7.1.3 Renforcement des capacités de négociation.

51. La maîtrise de l'out turn permet d'avoir une meilleure maîtrise sur le prix payé au producteur. En effet seule l'amande est cotée sur le marché mondial. La maîtrise du calcul de l'out turn permet aux coopératives d'apprécier les prix proposés par rapport cours de l'amande sur le marché mondial. Cela constitue un puissant argument de négociation.
52. Dans toutes les coopératives visitées, les leaders rencontrés affirment maîtriser le calcul de l'out turn.

7.2 La maîtrise des fonctions syndicales

53. Aujourd'hui les coopératives productrices d'anacarde sont éclatées. Chacune essaie de valoriser au mieux la production de ses membres. Du fait de la faiblesse de leurs capacités financière, il est apparu que les coopératives contrôlent une faible quantité de la production. D'après l'ARECA, elles contrôlent environ 16% des collectées effectuées. Leurs capacités actuelles de négociation sont simplement articulées à leurs négociations avec les représentants des exportateurs et des industriels.
54. Dans tous les sites visités et les réunions tenues avec les producteurs, des plaintes constantes ont été notées sur la faiblesse du prix au producteur et un enthousiasme certain pour sa transformation artisanale des noix. Le découragement noté sur le terrain s'explique essentiellement par la constante baisse du prix moyen au producteur depuis 1999, passant de 485 FCFA le kilo de noix brute à 125 FCFA le kilo en 2006. En fait en 2006/2007 les prix sont descendus jusqu'à 25 FCFA le kilo dans certaines zones.

Tableau 1 : Evolution des prix de vente du kg de noix.

Années	Prix moyen au producteur	
	National	Sépingo (Bondoukou)
2002-2003	250	259
2003-2004	150	313
2004-2005	150	300
2005-2006	125	227
2006-2007		182

Source : coopérative de Sépingo et FENOPACI

55. Les organisations faitières existantes sont coupées de la base et n'ont aucune représentativité. Elles n'ont pas les moyens techniques et financiers d'accompagner le processus de renforcement des capacités organisationnelles des groupements de base des producteurs et des

coopératives. Elles ne peuvent donc exercer aucune pression pour la défense des producteurs au niveau des cadres nationaux de gestion de la filière.

56. Face à la déconnexion des organisations faitières de la réalité des groupements de base, la dispersion actuelle des coopératives ne favorise pas les intérêts des producteurs. On assiste plutôt à un éclatement des coopératives : de nombreux leaders créent leur propre coopérative qui « travaille pour eux ».
57. L'ensemble des acquis économiques et techniques n'ont ainsi pas permis d'améliorer le prix au producteur. L'amélioration des revenus distribués sont plutôt le fait des augmentations de surfaces et de la transformation artisanale.
58. Ainsi au niveau des coopératives ainsi que des groupements de base, les capacités de négociation sont restées faibles. Les coopératives se positionnent comme des intermédiaires assurant une collecte primaire de la production pour le compte d'exportateurs, au même titre que les collecteurs traditionnels. Celles qui disposent d'une logistique de transport arriveraient à améliorer leur marge en assurant le transport jusqu'aux entrepôts de l'exportateur. Leur dépendance vis-à-vis des exportateurs quant aux moyens de financement de la collecte fragilise leur position et ne permet pas encore conforter leur position par rapport à celle des autres intermédiaires.

7.3 La maîtrise des fonctions administratives

59. La loi coopérative ivoirienne impose la tenue régulière d'instance de consultation et de renouvellement des instances, la tenue d'une comptabilité et l'organisation d'une assemblée générale annuelle.
60. Malgré cela, la mission a constaté une faible vie associative. Dans les différents ateliers les participants ont souvent déploré les faibles communications entre les CA de coopératives et leurs bases.
61. Au cours de l'atelier bilan, les coopératives ont, elles mêmes souligné la faiblesse de leur capacités dans la gestion administrative et comptable, dans la gestion des ressources humaines.
62. En conclusion, il apparaît que le projet a travaillé à construire les bases économiques de la filière en insistant sur les capacités techniques des producteurs. Malgré tous les efforts consentis par le projet, les fonctions syndicales et politiques sont restées très faibles du fait de l'éclatement des coopératives combiné à la faiblesse des organisations faitières des producteurs.

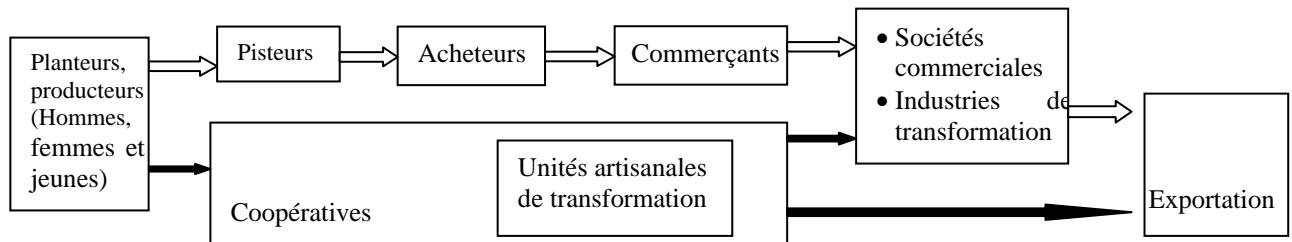
8 ANALYSE DES PERFORMANCES DU PROJET

8.1 L'impact du projet

63. Les plantations d'anacarde couvrent 420.000 hectares. Le pari de préservation de l'environnement est largement gagné.
64. RONGEAD et IFCI mettent le producteur au centre de leur appui. Le renforcement de ses capacités de production et de négociation traverse et imprègne toutes les activités.

8.1.1 Impact sur les producteurs et leurs organisations

65. Le projet a travaillé avec les producteurs et les unités artisanales de transformation à travers les coopératives. Parmi les trois groupes d'activités prévus par le projet, deux étaient articulés aux acteurs actifs dans ces maillons (production et transformation artisanale).
66. Malgré une durée relativement courte, surtout dans le contexte de crise dans laquelle le projet s'est déployé, l'impact est réel et notable dans toutes les zones visitées.
67. L'intervention plus soutenue du projet à Bondoukou, a contribué à l'imposition d'un « label » régional permettant aux coopératives de cette zone de vendre leur noix au dessus du cours moyen de la noix.
68. Grâce à l'intervention du projet les coopératives arrivent à faire la jonction directement entre le producteur et l'acteur final avant exportation. Elles arrivent même par le canal du commerce équitable à assurer l'essentiel de la production des unités artisanales de transformation. Cette situation permet de réduire les coûts d'intermédiation. Les ristournes distribuées par leurs partenaires du commerce équitable permettent de prendre en charge des investissements communautaires dans les villages abritant les unités de transformation.



69. D'après les données de l'ARECA, les coopératives contrôlent directement 9,5% des exportations. Huit coopératives sont impliquées dans l'exportation. Peu de données existent sur les marges réelles des coopératives. Pourtant celles-ci semblent importantes comme le montre le tableau ci-après :

Marge brute générée par les amandes dans les unités artisanales de transformation de COPABO.

Années	2006	2007
Quantité d'amandes obtenues	15,582 T	20,278 T
Coût de revient d'un kg d'amande	687	645,27 F
Prix de vente d'un kg d'amande	3825,2 FCFA	3754,92 FCFA
Marge brute par kilo	3138,2	3109,65

Source : Projet.

8.1.2 Impact sur les questions d'équité et de genre

70. La transformation constitue le véritable maillon de structuration de la filière. L'engouement qu'elle crée, la nette progression (52%) des quantités transformées et exportées au cours des deux dernières années constituent un véritable espoir pour les zones rurales.
71. Ces unités ont permis de capter une part de la valeur ajoutée dans les villages. Elles ont permis d'assurer un revenu à de nombreuses femmes et à des jeunes impliqués dans la transformation de la noix brute en amandes.
72. Les exploitations dont les transformatrices sont issues arrivent à améliorer leurs capacités de prises en charge de certaines dépenses. Dans trois des quatre villages d'implantation des unités de transformation, la noix de cajou constitue la première source de revenus et dans deux de ces villages (Kiramissé et Kpanan) elle constitue la source quasi exclusive de revenus.

Revenus distribués dans les villages de Taoudi, Kiramissé et Kpanan en 2006 et 2007

	2007			2008			
	Revenus distribués	Qtité (T)	PU (fcfa)	Valeur (fcfa)	Revenus distribués	Qtité (T)	PU (fcfa)
Noix utilisées	77,660	250.000	19.415.000	118,420	250.000	29.883.750	
Revenus distribués				13.494.760			20.043.790
Revenus distribués par l'unité de conditionnement				1.891.458			2.984.240
Supervision et gestions de l'activité				5.000.000			3.315.490
Revenus distribués par les unités				20.386.218			27.343.522
Prime de développement				1.799.418			2.226.223

Sources : Données du projet

73. La mission a déploré l'absence de centralisation et de traitement de données sur les revenus distribués et leur affectation par les femmes. Elle a aussi déploré l'absence de données sur les revenus globales des exploitations dans ces villages pour mieux apprécier l'impact réel de ces unités sur les niveaux de richesses des exploitations familiales concernées.
74. Même si ce seul produit rend compte d'une exploitation très limitée de l'anacarde (la pomme, le baume, ne sont pas utilisés), il a permis de structurer la production des zones d'implantation autour des unités. Les quantités transformées restent encore faibles mais arrivent à nourrir l'espoir d'un lendemain meilleur au niveau des zones d'implantation. Sur quatre unités implantées à Bondoukou, trois fonctionnent de façon tout à fait satisfaisante.

75. Au-delà de la rémunération, la question posée est la justification du contrôle des unités par les coopératives. L'ensemble des efforts consentis sont essentiellement ceux des groupements féminins. Les marges générées par les unités ne sont pas réparties de façon transparente. Pourquoi les unités ne se posent-elles pas en micro entreprises rurales propriétés des groupements par exemple. Il est absolument nécessaire de développer une réflexion autour de ce problème avec les coopératives et les groupements féminin sous l'éclairage des comptes réels de chaque unité.
76. L'intervention du projet a permis une meilleure valorisation de la production par la maîtrise du processus de transformation des noix avec des rendements équivalents aux rendements industriels. Grace aux unités de transformations pilotes installées dans quatre villages et la formation technique des groupements féminins, d'autres coopératives, sur fonds propres, avec des ambitions clairement affichée de transformer toute la production de leurs membres émergent.
77. Une vague de protestation monte progressivement des unités de transformation. Les femmes qui constituent un peu moins de 88% de la main d'œuvre des unités de transformation, deviennent de plus en plus revendicatives : elles sont affectées aux postes les plus difficiles (dé corticage et dé pelliculage) avec des rémunérations plus faibles que celles des jeunes hommes.

Unités	Effectifs	Femmes	Hommes
Taoudi	79	63	16
Kiramissé	107	99	8
Kpanan	186	164	22
Total	372	326	46

78. Les producteurs consentent d'importants efforts financiers pour mettre en place des infrastructures de transformation des noix. Si certains montages financiers semblent discutables, le fait d'accepter d'engager des sommes aussi importantes constituent en soi un impact indiscutable du projet.
79. Certains villages ont déjà identifié les unités de transformation comme opportunité de maintien des jeunes dans les villages. A Kpana, une volonté affirmée de recruter les jeunes filles pour assurer la relève et surtout, comme alternative à la migration, est nettement affirmée.

8.1.3 Impact sur les autres acteurs

80. La Côte d'Ivoire à l'image de tous les pays d'Afrique de l'Ouest a subi pendant de longues années une série de programmes d'ajustements destinée à assainir les finances publiques : Ces

politiques ont eu deux conséquences majeures sur le secteur agricole : (i) recentrage des interventions de l'Etat sur ses fonctions régaliennes (définition du cadre politique et réglementaire du secteur agricole et coordination et contrôle des interventions), et (ii) désengagement au profit du secteur privé, des organisations de la société civile (ONG, bureaux d'études, organisations de producteurs) pour toutes les fonctions d'encadrement direct des exploitations agricoles.

81. Le projet a ainsi dans le cadre du troisième groupe d'activités élargi l'ensemble des formations aux structures d'intervention de l'Etat : ARECA, FIRCA, CODINORM etc.
82. L'intervention d'IFCI et RONGEAD a eu un impact important sur les capacités des institutions nationales. Les connaissances vulgarisées par IFCI et RONGEAD sont appropriées par les institutions de l'Etat qui souhaitent une plus forte collaboration avec INADES sur tous les acquis de son intervention : il s'agit de l'ARECA, du FIRCA. Le nuancier élaboré par RONGEAD et INADES intervient dans la définition de la norme ivoirienne
83. L'industriel OLAM IVOIRE s'est approprié les outils pédagogiques créés par le projet. Il en est de même pour l'USAID au Sénégal. Les outils pédagogiques RONGEAD/IFCI sont aussi utilisés au Bénin.

8.2 Pertinence du projet

84. « Le projet répond à un défi majeur de maintien des jeunes dans les villages. Les zones productrices d'anacarde sont des zones de forte émigration des jeunes vers le sud. Du fait de leur faible niveau de scolarisation et de qualification, ils occupent les quartiers précaires et constituent plus de 80% de population carcérale »³
85. Les objectifs poursuivis sont tout à fait pertinents. Les aspirations des jeunes à rester dans leur terroir est notable et est illustrée par leur présence aux réunions organisées dans les villages. Au cours des réunions dans les villages⁴, il a été noté une très forte mobilisation de jeunes et d'adultes jeunes (moins de 36 ans). Ils constituent 25% de personnes présentes aux réunions, alors qu'ils constituent à peine 12% des effectifs dans les unités de transformation. Ceux-ci sont des producteurs, mais sont aussi spécialisés dans certaines sections des unités de transformation (étuvage, séchage).

Présence aux réunions	Hommes		Femmes		Total	
	Effectifs	%	Effectifs	%	Effectifs	%
Moins de 36 ans	22	43%	29	57%	51	25%
Entre 36 et 45 ans	20	32%	43	68%	63	30%
Plus de 45 ans	43	46%	50	54%	93	45%
	85	41%	122	59%	207	100%

³ Entretien avec Vassiliki Konaté, président de la FENOPACI

⁴ Il s'agit des réunions tenues à Taoudi, Kiramissé, Kpanan, Katiola et Ferkessédougou

86. De nombreuses initiatives privées rendent comptent de la pertinence du projet : ainsi, certains groupements féminins de base ont mis en place, avec leurs faibles ressources des infrastructures pour la transformation, encourageant ainsi le projet à leur consentir un appui à l'implantation d'une unité de transformation.

- L'implantation d'une unité de transformation par la coopérative COOGES en dehors de l'appui matériel du programme.
- L'initiative des coopératives de la région des savanes de mise en place d'une plate forme de concertation prélude vers l'intégration des coopératives en union régionale. Cette initiative est d'autant plus pertinente que le projet dans sa formulation ne s'est pas appesanti sur les questions relatives aux fonctions non économiques des organisations de producteurs.

La pertinence est enfin illustrée par la reconnaissance dont jouit IFCI dans les institutions de l'Etat intervenant dans la filière (ARECA, FIRCA, CODINORM etc.).

COOGES ou le développement d'un terroir comme boussole

COOGES de Sépingo, s'est inspiré des unités villageoises de COPABO avec un volontarisme ambitieux et créatif.

S'appuyant principalement sur les ressources internes (contribution des ouvriers spécialisés du village, ressortissants installés hors du village), COOGES a implanté une imposante unité de transformation d'une capacité 1500 T par an.

Elle fait travailler actuellement deux équipes totalisant 628 employés dont 511 femmes. COOGES ambitionne de distribuer à partir de 2008, 648 millions de francs CFA de revenus aux employés(es) de l'unité.

Très réactive par rapport aux formations reçues et très entreprenante, COOGES s'adosse à une forte cohésion sociale et une forte implication des cadres ressortissant du terroir.

Avec l'ambition de faire travailler 3000 personnes, elle espère par ce biais offrir aux jeunes l'opportunité de rester dans leur terroir, d'y travailler et de contribuer à son développement.

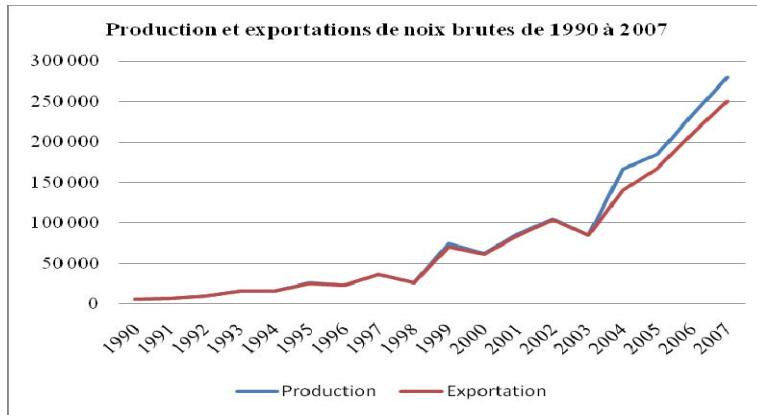
Volontariste et ambitieuse, COOGES a durement travaillé sur son projet avec à la clé une certification bio.

Une preuve parlante de la pertinence du projet.

8.3 Efficacité du projet

87. Le projet s'est mis en œuvre dans un contexte de vide quasi absolu de connaissance et d'appui à la filière anacarde. L'Etat n'avait pas (il n'a toujours pas) de politique et de stratégie d'intervention et de développement de la filière, il n'y avait pas d'expertise en matière d'appui et de conseil, pas de mécanisme de régulation efficiente malgré l'existence de l'ARECA. La filière est sortie de l'informel grâce à l'intervention de RONGEAD/IFCI à partir de 1997. C'est à partir de cette date que l'information sur la filière s'est progressivement accumulée et structurée. C'est à partir de cette date que les formations organisées ont induit une connaissance institutionnelle sur la filière. Tous ceux qui travaillent sur l'anacarde puisent sur les connaissances générées par le projet. Aujourd'hui, face à la crise du coton, l'anacarde constitue une réponse de reforestation des zones du Nord, de pourvoyeuse de revenus aux producteurs et productrices, de création d'emploi salarié pour les jeunes et les femmes.

88. La Côte d'ivoire est toujours principalement exportatrice de noix brute. Les premières données statistiques sur l'exportation des noix remontent à 1995.



89. Le projet a permis de sortir la filière anacarde de l'économie informelle et de la placer au cœur de l'économie formelle. Le projet permet de mettre en place les conditions de la création d'une expertise nationale sur les aspects techniques et commerciales de l'anacarde.
90. L'efficacité du projet s'illustre enfin par l'intérêt croissant que l'Etat ivoirien porte à la transformation de la noix. A l'image de l'Inde, du Brésil et du Viet Nam, la Côte d'Ivoire aspire à exporter des amandes. Ainsi de façon explicite la question de la transformation devient un enjeu national. L'ARECA travaille à l'élaboration d'une stratégie de transformation de la noix et parle de la mise en place d'un fonds d'appui à la transformation de l'anacarde. De l'avis de l'ARECA, les banques seraient prêtes à s'engager avec des taux préférentiels. Un intérêt pour la pomme émerge (celle-ci constituerait en Inde et au Brésil environ 70% de la valeur du produit).

8.4 EFFICIENCE

91. Le projet a permis d'investir 984.288 euros (646 millions de CFA sur quatre ans). Sur les deux dernières années du projet, les seules coopératives de COOGES et de COPABO, ont pu distribuer presque 614.000.000 FCFA au titre des revenus additionnels (différence entre prix de vente des deux coopératives et prix moyen du marché) et au titre des revenus distribués par les unités de transformation dans les villages.

	COOGES			COPABO			Revenus additionnels (FCFA) sur deux ans.
	prix moyen national (kg)	Production (kg)	PV (kg)	Production (kg)	PV (kg)	Revenus issus des UT visitées	
2006	125	1 449 929	227	1 199 829	341,15	20 386 218	427 622 014
2007	75	1 423 261	182	77 660	159,99	27 343 522	186 232 772
Total							613 854 787

Source : COOGES et COPABO

92. Il faut s'attendre à une explosion de la transformation artisanale dans les exportations d'amandes. De nombreuses initiatives privées existent. COOGES vient d'être certifiée bio, et a l'ambition d'occuper une niche prometteuse. Son unité de transformation compte distribuer plus de 648.000.000 millions de francs en 2008 au niveau des femmes et des jeunes.
93. Les différentes taxes ont permis à l'Etat et aux différentes structures de gestion de la filière de prélever sur deux ans plus de 7,5 milliards de francs CFA

Année	Exportation (T)	Prélèvement F / Tonne	Total

2006	210000	17500	3 675 000 000 FCFA
2007	250000	15500	3 875 000 000 FCFA
Prélèvements sur deux ans			7 550 000 000 FCFA

Source : A partir des données recueillies à l'ARECA

94. Les résultats atteints par le projet sont largement au dessus des efforts consentis en termes financiers. Cet aspect purement comptable doit être mis en relation avec tout l'espoir créé par le projet dans le village.
95. A Taoudi, le transformatrices ont cités dans l'ordre des acquis du projet trois éléments
- « *Nous avons un métier*
 - *Nous sommes payées*
 - *Nous avons des relations à l'extérieur.* »
96. A Kiramissé, Afona Léa, maladive, ne pouvait pas travailler au champ. Grâce au projet elle peut gagner sa vie en travaillant à l'ombre : « *j'ai présenté mon unité au séminaire bilan, à Ivoire Golf club, où je n'ai jamais rêvé entrer* ».
97. Koffi Akoua Miezzan 43 ans transformatrice a 2 ha d'anacarde. « *Maintenant je peux 'tenir*⁵*,' en main de l'agent l'argent. Avant je 'mangeais*⁶*,' tout ce que je gagnais. Je peux mieux m'occuper de mes deux enfants qui sont à l'école, leur papa est décédé* ».
98. Kpana, les producteurs et les femmes engagées dans l'unité artisanale de production mènent une offensive d'inscription des jeunes pour freiner l'exode vers les villes et préparer la relève : le 6 avril ils ont ouvert une liste d'inscription pour les jeunes. A notre passage le 10 juin, huit jeunes filles étaient déjà inscrites.
99. Kwassi Yawa Adjara témoigne : « *J'ai travaillé à Abidjan pendant trois ans, je gagnais 20.000F par mois. Après 3 ans, j'ai pu avoir 100.000 F d'économie. Dans l'unité, je peux gagner entre 1000 et 1500 par jour. Je pense que le projet va m'apporter assez d'argent pour faire du commerce. J'ai commencé cette année, je dépellicule. J'ai fait cette année 4 kilos par jour. L'année prochaine, je ferai au moins 7 kilos par jour.* »

8.5 Durabilité

100. La Côte d'Ivoire exporte essentiellement des produits agricoles primaires. La filière anacarde n'échappe pas à cette logique. L'intérêt de l'Etat pour la filière est très récent. La Côte d'Ivoire est le quatrième producteur d'anacarde dans le monde et le premier exportateur. Les marges brutes par kilo d'amande réalisées par les unités artisanales de transformation sont très intéressantes et oscillent entre 1715F (quand le produit est écoulé chez les industriels) et 3825F (dans le cadre du commerce équitable).
101. Le commerce équitable, bien que très rémunérateur, est un marché très réduit. Le très fort engouement suscité par les unités artisanales ne peut se pérenniser qu'avec l'existence d'une véritable politique de développement de la filière.
102. *En conclusion, au-delà des performances largement positives du projet, sur les capacités techniques des producteurs et des transformatrices, les défis majeurs pour la suite*

⁵ Garder plus que ce qu'il faut pour faire face aux besoins immédiats de subsistance

⁶ Dépenses de survie

constituent les éléments essentiels d'enjeux pour la durabilité du projet. La nouvelle phase qui vient de démarrer devra prendre en compte les défis ci après :

103. Au niveau des institutions publiques

- L'existence d'une réelle politique de développement de la filière,
- L'accès au crédit d'équipement, la capacitation de groupements de femmes à posséder leurs propres unités de transformation, l'encouragement d'initiatives d'entreprenariat rural etc.

104. Au niveau des organisations de producteurs.

- L'ancrage à la base des faïtières existantes, leurs capacités effectives de propositions et de mobilisation.
- L'animation de la vie associative à la base.

8.6 Au niveau des institutions publiques

105. Les outils institutionnels que constituent l'ARECA et le FIRCA sont au centre de l'appropriation des acquis du projet au niveau institutionnel. La durabilité de la filière est absolument conditionnée par l'existence d'une politique de développement. La politique de développement de la filière pose de façon incontournable la nécessité de faire un choix sur le type de produits à exporter. L'engouement et l'intérêt porté par les populations rurale sur la transformation des noix, les perspectives de création d'emplois en milieu rural, imposent pratiquement le choix d'exportation d'amandes. L'ARECA semble convaincue par ce option.

106. La définition d'une politique basée sur le choix d'exporter des amandes doit permettre de lever les contraintes à trois niveaux :

- Au niveau de la production : L'Etat doit proposer une véritable politique d'appui conseil au producteur pour la maîtrise technique de la production et du conditionnement avant écoulement sur le marché. Il devra aussi avoir une politique d'amélioration variétale s'appuyant sur la recherche développement sur les variétés et leurs performances.
- Au niveau de l'accès au marché. L'Etat pourrait définir une politique d'exportation qui s'appuie sur une véritable intégration entre les unités artisanales et les unités industrielles. Les discussions menées avec l'ARECA, semble vouloir appuyer le schéma de transformation sur l'existence d'unités industrielles polarisant des unités artisanales qui réalise le procès de transformation jusqu'au dépelliculage. Les unités industrielles prendraient alors le relais pour réaliser le tri et le conditionnement répondant aux besoins du commerce international.

Ce schéma est le mieux approprié pour avoir un effet durable sur l'emploi non agricole eu milieu rural et sur le maintien de franges significatives des jeunes dans les terroirs. En effet si, à l'échelle villageoise il est possible et souhaitable de maîtriser le procès de transformation jusqu'au niveau du dépelliculage des amandes, il est pratiquement impossible d'obtenir le niveau de tri répondant aux normes internationales. A ce niveau doit encourager les industries à se spécialiser dans le tri, le conditionnement répondant aux exigences du marché international et l'exportation.

- Au niveau de l'impulsion de dynamiques pour la transformation des noix. Impulser une politique d'accompagnement des initiatives rurales en matière d'implantation d'unités artisanales de transformation par l'accès facilité au crédit et à la formation. Ces initiatives peuvent être celles d'acteurs individuels, de groupes (tels que les

groupements féminins), de coopératives s'intégrant dans une logique entrepreneuriales.

107. **Recommandation :** Le projet dans sa phase actuelle, pourrait accompagner les structures de l'Etat impliquées dans les définitions de politiques publiques à intégrer ces trois dimensions afin d'assoir les éléments institutionnels de durabilité de la filière.

D'ores et déjà, le projet pourrait alors travailler avec l'Etat sur un véritable protocole de transfert des compétences accumulées dans les domaines techniques et économiques aux services de l'Etat en charge de l'appui conseil aux producteurs. Le FIRCA a déjà fortement annoncé le souhait de voir le projet appuyer les ANADER dans leur mission d'appui conseil.

8.7 Au niveau des organisations de producteurs

108. Les producteurs sont représentés par des faïtières qui ne sont pas porteuses de leurs attentes. L'interprofession est le point de convergence des acteurs qui engagent des négociations où chaque groupe d'acteurs cherche à priori à obtenir le maximum d'avantages. Les producteurs qui occupent le maillon déterminant de la filière, sont au premier chef les gagnants d'un label anacarde de Côte d'Ivoire. Ils ont besoin d'être formés et informés pour mieux négocier le partage équitable des valeurs ajoutées de la filière entre les groupes professionnels qui la composent. Ils doivent avoir les capacités de peser sur leurs représentants.

109. Toutes les faïtières sont d'accord sur cette faiblesse et semblent prête à jouer le jeu. La phase actuelle devra donc intégrer cette exigence de durabilité : travailler à une représentation porteuse des attentes et des intérêts des producteurs aux négociations. Avoir une ou des faïtières répondant des intérêts des producteurs à différentes échelles, capables d'animer des réflexions stratégiques sur la filière et de contenir par leurs capacités de mobilisation, la volatilité du prix au producteur.

110. Le projet dans sa phase actuelle doit pouvoir aider les organisations faïtières par une étude diagnostique de l'état des organisations de producteurs aux différentes échelles, chaque échelle à partir de ses fonctions dominantes comme le montre le tableau suivant :

Echelles	Fonctions dominantes
Micro : exploitations familiales, groupements de producteurs, groupements féminins de transformation.	Economiques liées à la production et à la transformation des noix
Méso : Différents niveaux d'intégration des organisations de producteurs avant le niveau national.	Economiques et politiques : organiser l'accès au service en amont et en aval de la production, participer aux négociations locales pour le bénéfice des OP de base membres, assurer la représentation au niveau local.
Macro : organisations faïtières nationales, organisations sous régionales, régionales et internationales.	Politique. Fonctions de défense de la profession, de négociation, de lobbying, de représentation etc.

111. **Recommendations :** Il est proposé un atelier de restitution des résultats de l'évaluation, qui devra marquer l'ouverture de ce processus de diagnostic dont l'extrant principal sera la proposition d'un plan stratégique de renforcement des capacités

organisationnelles des organisations de producteurs aux différentes échelles. Cette étude diagnostique devra aussi faire des propositions claires sur le positionnement des unités de transformation et leur contrôle.

112. D'ores et déjà, avant même le déclenchement de ce processus, des principes de gouvernance associative, des critères de contrôle, de règles de procédures, la séparation de la gestion des unités de transformation et la mise en place de véritables règles de gestion entrepreneuriale des unités de transformation devront être élaborés et mis en œuvre. Un contrôle plus serré des finances des coopératives par l'obligation des dirigeants de rendre compte sera certainement le moyen le plus efficace de freiner l'inflation de coopératives.