

A close-up, shallow depth of field photograph of several cocoa pods. Some pods are ripe and yellow, while others are green. The texture of the pods and some small brown spots are visible.

DEUXIÈME ÉVALUATION DU PROGRAMME CACAO EN AFRIQUE DE L'OUEST (WACP)



NOTRE CONTACT :

SYSPONS GMBH

AUTEURS :

**FRANZISKA LAMMERS-ENGELBRECHT
SIMON WALLISCH
FELIX NASSER
SASKIA RÖHLE
GEORGE SARPONG
DR. MAHYAO GERMAIN ADOLPHE
DR. HENRY YAMBA KAMARA
WENCESLAS AFFESSI**

PRINZENSTRASSE 85D
10969 BERLIN
ALLEMAGNE

WWW.SYSPONS.COM
© SYSPONS. TOUS DROITS RÉSERVÉS.

Ce rapport a été commandé par Fairtrade International. Il a été rédigé par des consultants en recherche (Syspons) et ne reflète pas nécessairement les opinions du système Fairtrade ni d'aucune de ses composantes.

Photo de couverture:

Cabosses de cacao mûres prêtes à être récoltées dans une plantation de cacao de la région d'Ahafo au Ghana, le 10 octobre 2024.

by Nipah Dennis. ©Nipah Dennis and Fairtrade



TABLE DE MATIÈRES

RÉSUMÉ	1
Le Programme Cacao en Afrique de l'Ouest (WACP)	1
L'évaluation	1
Principales conclusions	1
Recommandations	3
INTRODUCTION	5
Le système Fairtrade	5
Le Programme Cacao en Afrique de l'Ouest (WACP)	5
CONCEPTION DE L'ÉVALUATION	9
Approche évaluative	9
Processus d'évaluation	10
Limites	13
PRINCIPALES CONCLUSIONS	14
Conception et approche du WACP	14
Interventions, résultats et impact du WACP	18
CONCLUSIONS	30
RECOMMANDATIONS	33
Renouveler le mandat du WACP	33
Valoriser l'atout distinctif du WACP en tant que plateforme centrale en Afrique de l'Ouest	34
Affiner l'approche de formation	35
Renforcer la diffusion et élargir la collaboration	36
Leviers pour rationaliser le suivi, le rapportage et l'administration	37
ANNEXE	39
Liste des références	39
Liste des entretiens	40

ABRÉVIATIONS

AGA	Assemblée générale annuelle
ARS	Norme régionale africaine pour le cacao durable
CCC	Conseil du Café-Cacao
CMB	Conseil de gestion du cacao
COCOBORD	Conseil du cacao du Ghana
CE	Commission européenne
ECT	Équipe de coordination de l'évaluation
EUDR	Règlement de l'UE sur la déforestation
FI	Fairtrade International
FSI	Ingrédients issus du commerce équitable
FTA	Fairtrade Africa
FTA-ECAN	Fairtrade Africa-Eastern and Central Africa Network
FTA-SAN	Fairtrade Africa-Southern Africa Network
FTA-WAN	Fairtrade Africa-West Africa Network
BPA	Bonnes pratiques agricoles
HREDD	Diligence raisonnable en matière de droits de l'homme et d'environnement de l'Union Européenne
ICS	Système de contrôle interne
IMS	Système de gestion interne
JPM	Réunion de planification conjointe
LID	Différentiel de revenu minimum vital
MEL	Suivi, évaluation et apprentissage
NFO	Organisations nationales de Fairtrade
PMB	Conseil de commercialisation des produits
OPP	Organisations de petits producteurs
TdC	Théorie du changement
AVEC	Associations de valorisation et d'entraide communautaire
WACP	Programme Cacao en Afrique de l'Ouest

RÉSUMÉ

LE PROGRAMME CACAO EN AFRIQUE DE L'OUEST (WACP)

Le Programme Cacao en Afrique de l'Ouest (WACP) est le plus grand programme de renforcement des capacités de Fairtrade. Il est mis en œuvre en Côte d'Ivoire, au Ghana et, depuis 2022, en Sierra Leone. Implémenté par Fairtrade Africa (FTA) en coopération avec Fairtrade International (FI), il vise à créer des organisations de petits producteurs (OPP) solides et viables, capables de répondre aux besoins de leurs membres ainsi qu'à ceux de leurs partenaires commerciaux. Le programme repose principalement sur des mesures de renforcement des capacités basées sur les besoins au niveau organisationnel des OPP. Il applique ainsi une approche intermédiaire qui vise à se traduire

en bénéfices pour les producteurs individuels, leurs ménages et leurs communautés. Les mécanismes de renforcement des capacités comprennent des formations, la formation des formateurs, des appuis individuels, un accompagnement technique et consultatif, ainsi que l'apprentissage entre pairs. Le programme opère dans un environnement en transformation profonde, caractérisé par des exigences réglementaires croissantes (par exemple, EUDR, HREDD, ARS-1000), des pressions inflationnistes et des attentes de plus en plus élevées de la part des parties prenantes.

L'ÉVALUATION

Fairtrade International a chargé Syspons GmbH d'entreprendre une deuxième évaluation du WACP dans un contexte réglementaire et de marché en constante évolution. L'évaluation a porté sur la période 2021-2025 et visait principalement à évaluer les résultats du programme et son efficacité opérationnelle. Elle avait également pour mission de formuler des recommandations concrètes pour un réalignement stratégique, compte tenu d'un mandat élargi et de demandes croissantes des parties prenantes.

Les données ont été recueillies à travers 86 entretiens et groupes de discussion, ainsi que plusieurs ateliers avec le personnel de Fairtrade. Par ailleurs, des recherches documentaires ont été menées, utilisant ainsi une méthodologie mixte et participative. Une analyse théorique des contributions a été réalisée afin d'évaluer la plausibilité de la contribution du WACP aux changements observés. Les principaux utilisateurs de l'évaluation visés sont Fairtrade Afrique (FTA), Fairtrade International (FI), les Organisations Nationales de Fairtrade (NFO), les partenaires commerciaux et les dirigeants de Fairtrade.

PRINCIPALES CONCLUSIONS

Le WACP est désormais un pilier du travail de Fairtrade dans le secteur du cacao en Côte d'Ivoire, au Ghana et en Sierra Leone. Depuis sa création, il est devenu une plateforme flexible, hautement pertinente et largement appréciée qui aide les OPP à naviguer dans un environnement en rapide évolution, marqué par de nouvelles exigences réglementaires, un marché très dynamique et des défis structurels. Le WACP renforce la présence et la crédibilité de Fairtrade dans la région, en servant de pont entre l'agenda mondial en matière de durabilité et les réalités de la production de cacao au niveau local.

Cette évaluation confirme que le WACP a donné des résultats substantiels, en particulier au niveau des OPP, et souligne son potentiel stratégique pour servir de mécanisme de mise en œuvre d'objectifs de développement plus larges dans la région. En même temps, le programme est confronté à une série de défis qui doivent être relevés afin de garantir son impact à long terme et sa viabilité opérationnelle.

1. Soutenir la professionnalisation des OPPs

Le principal succès du WACP est d'avoir permis aux OPPs de renforcer leurs structures internes, de professionnaliser leurs opérations et de répondre aux exigences croissantes de la certification Fairtrade et des normes internationales et régionales. Les OPPs soutenues par le WACP ont :

- Amélioré leurs structures de gouvernance et clarifié leurs rôles et responsabilités internes ;
- Adopté des outils numériques et des systèmes internes pour la traçabilité, la cartographie et le suivi ;
- Mis en place des procédures de base pour la participation démocratique, la redevabilité et la transparence ;
- Accru leur sensibilisation et leur préparation aux nouveaux cadres réglementaires tels que le règlement de l'UE sur la déforestation (EUDR), la norme régionale africaine (ARS) et la diligence raisonnable en matière de droits humains et d'environnement (HREDD).

L'évaluation a révélé que la plupart des OPPs ont créé les bases nécessaires pour relever ces défis, mais qu'elles ont besoin d'assistance technique supplémentaire, notamment pour mettre en œuvre des normes complexes telles que le EUDR ou pour maintenir leur certification dans un contexte réglementaire en constante évolution.

2. Une plateforme reconnue et fortement ancrée au niveau local

Le WACP est largement considéré comme un programme fiable et bien organisé. Son caractère de plateforme est l'un de ses principaux atouts : il sert de centre névralgique à travers lequel Fairtrade met en œuvre ses activités liées au cacao en Afrique de l'Ouest. Grâce à son accès unique aux OPPs, d'autres projets menés par Fairtrade dans la région s'appuient souvent sur l'infrastructure et les réseaux du WACP.

Ce double rôle, qui consiste à fournir un renforcement des capacités ciblé tout en servant de point d'ancrage pour la stratégie plus large de Fairtrade en matière de cacao, distingue le WACP et en fait un atout stratégique au sein du système Fairtrade dans son ensemble.

3. Concilier les exigences externes et les besoins locaux

L'une des principales forces du programme réside dans son orientation ascendante et axée sur les besoins. Les organisations de producteurs communiquent activement leurs priorités par le biais de mécanismes établis, tels que des réunions conjointes de planification et d'examens avec les organisations de producteurs et les parties prenantes externes. Ensuite, le WACP y répond de manière flexible en combinant :

- Des modules de formation standardisés (par exemple, des ateliers de certification de base)
- Des formats de soutien sur mesure et ad hoc,
- Des visites sur place et des services de conseil informels.

Cette réactivité a permis au programme de répondre aux exigences externes, comme celles des partenaires commerciaux ou des normes de certification en constante évolution, tout en tenant compte des réalités et des priorités exprimées par les OPPs eux-mêmes.

4. Le transfert de connaissances fonctionne, mais n'atteint pas pleinement le niveau des exploitations

Le programme a permis de transférer efficacement les connaissances aux OPPs. Cependant, la diffusion de ces connaissances au niveau des exploitations reste inégale et dépend des ressources internes des OPPs. Les obstacles sont les suivants :

- Les capacités financières et humaines limitées des OPPs, ainsi que le taux de rotation élevé des formateurs ;
- L'absence de mécanismes de suivi cohérents pour évaluer la qualité, la portée et l'efficacité des efforts de diffusion ;
- Dans certains cas, l'insuffisance des supports de formation, en particulier pour les producteurs peu alphabétisés.

Ces obstacles empêchent la pleine traduction des apports des formations en changements comportementaux et structurels au niveau des producteurs. Les efforts de diffusion sont également influencés par la taille, la maturité et les revenus des OPP, ce qui souligne la nécessité de modèles de soutien plus adaptés au contexte.

5. Priorités émergentes : accès au marché, orientation commerciale et diversification des revenus

Si de nombreuses OPPs ont fait des progrès en matière de conformité et de gouvernance interne, le prochain défi réside dans leur viabilité économique et leur participation au marché. L'évaluation a révélé que :

- Les OPPs ont généralement besoin d'un soutien plus important pour comprendre la dynamique du marché, la négociation ainsi que la diversification des revenus (par exemple, la création de valeur ajoutée grâce à la transformation locale des fèves de cacao et d'autres sources de revenus supplémentaires);
- Il existe une demande croissante de formation en marketing, en planification commerciale et en gestion financière au niveau des exploitations ;
- La diversification des revenus, tant au niveau des Exploitations que des organisations de producteurs, est considérée comme essentielle à la résilience, mais des obstacles liés aux règlements et aux capacités subsistent. En outre, de nombreuses organisations de producteurs dépendent encore fortement des primes du commerce équitable pour leurs fonctions essentielles, et la résilience des entreprises varie considérablement. Il est de plus en plus important de renforcer la planification financière à long terme et l'esprit d'entreprise au sein des OPP, en particulier pour les organisations de producteurs moins matures.

Le WACP a pris des mesures initiales pour répondre à ces tendances (par exemple, par des études de faisabilité ou des projets pilotes), mais des compétences techniques supplémentaires et une réaffectation des ressources financières seront nécessaires pour intensifier ce soutien de manière significative.

6. Une solide réputation, mais une visibilité limitée au-delà des partenaires immédiats

Le WACP jouit d'une grande crédibilité auprès des OPP, du personnel local et des partenaires techniques. Cependant, son impact n'est pas suffisamment visible pour les acteurs tout au long de la chaîne de valeur plus large, en particulier :

- Les organisations nationales de Fairtrade (NFO),
- Les partenaires commerciaux tels que les négociants et les exportateurs, les détaillants et les marques.

Cela s'explique en partie par des structures de communication peu claires et des formats de rapport insuffisamment ciblés. Il existe un décalage entre les informations fournies par le WACP et la capacité des NFO et partenaires commerciaux à les assimiler, ainsi que leurs besoins en matière d'information. Les NFO ne sont pas toujours en mesure d'agir comme des multiplicateurs efficaces, et les acteurs commerciaux sont peu conscients de la

valeur ajoutée du WACP, bien qu'ils s'appuient sur ses résultats. Les parties prenantes essentielles de la chaîne de valeur du cacao, en particulier les négociants/exportateurs, ne sont pas encore suffisamment prises en compte en fonction de leur pertinence.

7. Étirement stratégique et nécessité d'un mandat renouvelé

Le WACP a dépassé son champ d'application initial. Son mandat s'est progressivement élargi, passant du soutien en matière de certification à un large éventail de domaines thématiques et de groupes de parties prenantes. Cette expansion a entraîné :

- Une surcharge de travail pour les équipes chargées de la mise en œuvre ;
- Un manque de priorisation entre les thèmes et les OPP ;
- Des frontières floues entre le champ d'intervention du WACP et celui d'autres parties prenantes au sein et en dehors du système Fairtrade.

Le programme requiert désormais un positionnement stratégique plus clair. Il s'agit notamment de définir les types d'OPP à prioriser (par exemple, les OPPs à fort potentiel par rapport aux OPPs vulnérables), la manière de les stratifier, la manière de traiter les mandats qui se chevauchent, les domaines dans lesquels concentrer les ressources limitées pour obtenir un impact maximal et la manière de tirer parti d'autres projets pour remplir le mandat du WACP.

8. Une mise en œuvre bien structurée et efficace, mais perfectible

Sur le plan opérationnel, le WACP est géré de manière efficace, avec une combinaison fonctionnelle de soutien en personne et à distance, une coordination centrale et une mise en œuvre décentralisée. Néanmoins, l'équipe est de plus en plus sollicitée. De nouvelles responsabilités et de nouveaux éléments ont été ajoutés au programme, et le contexte de mise en œuvre est devenu plus complexe. Afin de maintenir la qualité et la réactivité malgré des contraintes budgétaires croissantes, le programme devra repenser :

- Son objectif et son mandat (voir 7.) ;
- Les charges administratives et celles liées à l'établissement de rapports ;
- Le potentiel de partenariat supplémentaire et d'approches de partage des coûts.

9. Des facteurs externes continuent d'influencer le contexte opérationnel

Le contexte opérationnel en Afrique de l'Ouest reste difficile. Les principaux facteurs externes, tels que la volatilité des prix du marché, le changement climatique et les évolutions démographiques, échappent largement au contrôle du WACP, mais influencent fortement ses résultats. Le programme peut atténuer certains de ces effets (par exemple grâce à des pratiques intelligentes face au climat ou à la diversification des revenus), mais une collaboration plus étroite au niveau politique et sectoriel sera nécessaire afin d'établir des solutions durables.

RECOMMANDATIONS

Afin de pérenniser et d'amplifier son impact dans un environnement en rapide évolution, le programme doit clarifier son orientation stratégique, moderniser ses outils et améliorer l'intégration au sein du système Fairtrade et de la chaîne de valeur. Par conséquent, afin de tirer parti des réalisations du WACP et de préparer le programme pour l'avenir, l'évaluation recommande l'adoption de mesures dans quatre domaines clés :

1. Renouveler le mandat du WACP

- Clarifier les fonctions essentielles, les groupes cibles et la logique d'intervention du programme ;
- Développer une théorie du changement plus affinée afin de mieux refléter/réévaluer les voies d'impact
- Aligner le modèle de stratification des OPPs sur ce mandat renouvelé ;
- Définir un champ d'action gérable ainsi que des priorités stratégiques en fonction des ressources disponibles.

2. Tirer parti de l'argument clé de vente du WACP en tant que plateforme centrale en Afrique de l'Ouest

- Exploiter de manière plus stratégique le caractère de plateforme du WACP afin de l'aligner sur des projets complémentaires ;
- Communiquer clairement la valeur ajoutée du WACP aux parties prenantes externes, telles que les bailleurs de fonds, les acteurs gouvernementaux et les négociants/exportateurs, afin d'attirer des investissements, une programmation conjointe et des cofinancements ;
- Développer et maintenir les profils commerciaux des OPPs (par exemple via FairInsight) afin de faciliter la prise de décision et la mise en relation des partenaires ;
- Explorer des modèles de soutien innovants, tels que le cofinancement par des OPPs matures ou des approches de formation axées sur les résultats.

3. Affiner l'approche de formation

- Améliorer la diffusion des connaissances jusqu'au niveau des exploitations grâce à des systèmes de formation des formateurs renforcés et à du matériel visuel ;
- Actualiser l'offre de formation avec plus d'outils numériques et adaptés au contexte ;
- Soutenir les OPPs matures dans l'élaboration de stratégies commerciales, la planification financière et l'accès au marché.

4. Améliorer la diffusion et la communication

- Renforcer la communication avec les NFO et les partenaires commerciaux grâce à des messages plus clairs et à des formats de rapport adaptés ;

- Accroître la visibilité de l'impact du WACP afin de renforcer sa légitimité et d'attirer des collaborations stratégiques ;
- Renforcer une collaboration plus systématique avec les négociants et les exportateurs en tant que parties prenantes pertinentes dans la sélection, la performance et le soutien des OPPs, en particulier lorsqu'il s'agit de marchés plus libéralisés comme en Sierra Leone ;
- Renforcer la coordination avec les acteurs locaux, les partenaires de projet et les prestataires de services à l'aide d'une cartographie des projets, de collaboration à l'échelle du paysage ((landscape collaboration) et de planification conjointe afin d'éviter les doublons, d'accroître les synergies et d'amplifier l'impact.ww

INTRODUCTION

LE SYSTÈME FAIRTRADE

Fairtrade International représente plus de 25 organisations de Fairtrade et deux millions de producteurs. L'organisation s'engage en faveur d'un monde dans lequel tous les producteurs ont accès à des moyens de subsistance sûrs et durables, peuvent réaliser leur potentiel et faire entendre leur voix concernant leur avenir.

Fairtrade fonctionne selon un cadre structuré qui regroupe les organisations de petits producteurs (OPP), les organisations nationales de Fairtrade (NFO) ainsi que trois réseaux de producteurs. Ces réseaux couvrent l'Afrique et le Moyen-Orient, l'Asie et le Pacifique, ainsi que l'Amérique latine et les Caraïbes. Ils fournissent des services à plus de 1900 organisations de producteurs dans 68 pays. Les NFO couvrent les pays d'Europe, d'Amérique du Nord, ainsi que l'Australie et la Nouvelle-Zélande. Elles octroient les licences pour l'utilisation des marques FAIRTRADE sur les produits et font la promotion du label Fairtrade. Les organisations de commercialisation Fairtrade promeuvent également le commerce équitable dans plusieurs pays d'Europe et d'Asie. Les efforts globaux de Fairtrade sont guidés par la théorie du changement Fairtrade et la stratégie mondiale 2021-2025, qui définit les objectifs et établit un cadre pour les initiatives.

Un aspect essentiel du commerce équitable est la fixation de prix minimums équitables pour les principaux produits

de base, accompagnés d'une prime équitable obligatoire. Les organisations de producteurs sont libres de décider, par l'intermédiaire d'un comité de prime et d'une assemblée générale, comment investir cette prime dans leurs activités et leurs communautés. Fairtrade est détenu à 50 % par les producteurs et les travailleurs. Ceux-ci disposent de 50 % des voix à l'assemblée générale, l'instance décisionnelle suprême du système Fairtrade.

En outre, Fairtrade collabore avec des gouvernements, des agences de développement, des entreprises, des instituts de recherche et des organisations de la société civile afin de soutenir les organisations de producteurs dans l'amélioration de leurs compétences, l'exploration de nouveaux concepts et la stimulation de progrès. Le soutien financier de la Commission européenne (CE), par exemple, a permis à Fairtrade International de renforcer son système et d'étendre son soutien au commerce équitable dans le monde entier.

Toutefois, la part de marché mondiale de Fairtrade restant inférieure à 10 % pour ses trois produits phares (café, cacao et bananes), ces marchés présentent un potentiel de croissance considérable. L'un des axes stratégiques de Fairtrade consiste donc à explorer des stratégies visant à augmenter les ventes des producteurs tout en renforçant leur impact global face aux défis mondiaux (Fairtrade, 2021).

LE PROGRAMME CACAO EN AFRIQUE DE L'OUEST (WACP)

Sur le marché mondial du cacao, l'Afrique de l'Ouest reste un acteur clé, représentant plus de 74 % de la production mondiale de fèves de cacao. La Côte d'Ivoire représente à elle seule plus de 44 % de la production mondiale (2,2 millions de tonnes en 2023), suivie du Ghana (650 000 tonnes). La Sierra Leone (18 000 tonnes) a des volumes beaucoup plus faibles, mais est un important fournisseur de fèves de cacao biologiques (FAO, 2025, ICCO, 2025). En 2020, le Ghana et la Côte d'Ivoire représentaient 74 % des ventes de cacao certifié Fairtrade. Si le prix de référence du cacao en Côte d'Ivoire ou au Ghana tombe en dessous du prix minimum Fairtrade, la norme Fairtrade pour le cacao exige des négociants qu'ils paient une différence de prix pour les fèves de cacao Fairtrade. En outre, Fairtrade a établi des prix de référence des revenus vitaux pour le cacao provenant de Côte d'Ivoire et du Ghana depuis 2018. Ils indiquent le prix minimum qu'un producteur doit recevoir pour pouvoir atteindre un revenu suffisant pour subvenir à ses besoins fondamentaux, tels qu'une alimentation équilibrée et un logement décent. Un prix de référence pour la Sierra Leone est également en cours d'élaboration (IFC & KIT, 2025). La stratégie holistique de revenu minimum vital du commerce équitable et les prix de référence des revenus vitaux constituent un effort pour améliorer la rentabilité du cacao pour les petits producteurs.

En Afrique de l'Ouest, Fairtrade opère par l'intermédiaire du réseau régional Fairtrade Africa (FTA). Crée en 2005, FTA est une organisation faîtière indépendante à but non lucratif qui représente tous les producteurs certifiés Fairtrade en Afrique. Le réseau appartient à ses membres qui produisent des produits d'exportation traditionnels tels que le café, le cacao, le thé, le coton, les bananes et les mangues, ainsi que des produits non traditionnels, comme le beurre de karité et le thé rooibos. Actuellement, l'organisation représente plus d'un million de producteurs dans 33 pays d'Afrique. Le réseau est divisé en quatre réseaux sous-régionaux : le réseau Afrique orientale et centrale (FTA-ECAN) basé à Nairobi, au Kenya, le réseau Afrique de l'Ouest (FTA-WAN) basé à Accra, au Ghana, le réseau Afrique australe (FTA-SAN) basé au Cap, en Afrique du Sud, ainsi qu'un réseau plus récent dans la région du Moyen-Orient et de l'Afrique du Nord. Au total, Fairtrade Africa, aux côtés des deux autres réseaux de producteurs, détient 50 % du système Fairtrade (Fairtrade Africa, n.d.).

Au sein du système Fairtrade, le Programme Cacao en Afrique de l'Ouest (WACP) est le plus grand programme financé par des fonds internes et celui qui couvre le plus grand nombre d'OPP. Il est mis en œuvre par FTA en Côte d'Ivoire, au Ghana et, depuis peu, en Sierra Leone, avec le soutien de Fairtrade International.

Depuis son lancement en 2016,¹ le WACP vise à mettre en place des OPPs solides et viables, capables de répondre avec succès aux besoins de leurs membres ainsi qu'à ceux de leurs partenaires commerciaux. Le programme repose principalement sur des mécanismes de renforcement des capacités basées sur les besoins au niveau organisationnel des OPPs, appliquant ainsi une approche intermédiaire qui vise à se traduire en bénéfices pour les producteurs individuels, leurs ménages et leurs communautés. Les mécanismes de renforcement des capacités comprennent des formations, la formation des formateurs, le coaching, le conseil et l'assistance technique, ainsi que l'apprentissage entre pairs.² Les thèmes abordés par ces interventions vont du respect des normes Fairtrade à des sujets thématiques tels que la gouvernance, la gestion financière et opérationnelle du système de gestion interne (IMS), les bonnes pratiques agricoles (BPA), l'autonomisation des femmes et les questions environnementales, entre autres. Grâce à ces interventions, le WACP aide les OPPs du secteur du cacao à formaliser leurs plans stratégiques, à améliorer leur réactivité aux besoins de leurs membres, à favoriser leur participation aux processus organisationnels et à répondre de manière proactive aux exigences de leurs partenaires. Sur le plan thématique, le WACP aide les OPPs à identifier et à gérer les risques liés à la déforestation, ainsi qu'à respecter leurs obligations en matière de droits humains et de diligence raisonnable en matière environnementale. Avec un champ d'action en constante

expansion, les formations du WACP ont touché un total de 51 891 participants en 2024.³

Grâce au soutien apporté par le WACP, les OPPs devraient être en mesure de mettre en place des systèmes, des processus et des programmes de formation leur permettant de remplir avec succès leurs fonctions auprès des producteurs et des marchés (voir Figure 1). En outre, les responsables des OPPs devraient acquérir les compétences et les capacités nécessaires pour diriger efficacement ces organisations. Enfin, les OPPs devraient prendre des mesures concrètes pour améliorer leur organisation sur la base des connaissances transmises (outputs). En atteignant ces objectifs, les OPPs devraient devenir des entités commerciales efficaces et résilientes, capables de répondre avec succès aux besoins de leurs membres (résultats à court terme). En retour, les membres des OPPs percevraient leur OPP comme une organisation démocratique, transparente et participative. Ils seraient en outre dotés des connaissances et des compétences commerciales nécessaires pour opérer avec succès dans le secteur du cacao et adopter les principes de durabilité économique, sociale et environnementale dans la production de cacao et la vie communautaire (résultats à moyen terme). Finalement, le WACP souhaite contribuer à la capacité des OPPs à établir une base de production solide et un profil commercial attractif. Ces éléments devraient permettre un accès durable aux marchés du cacao Fairtrade (impact).

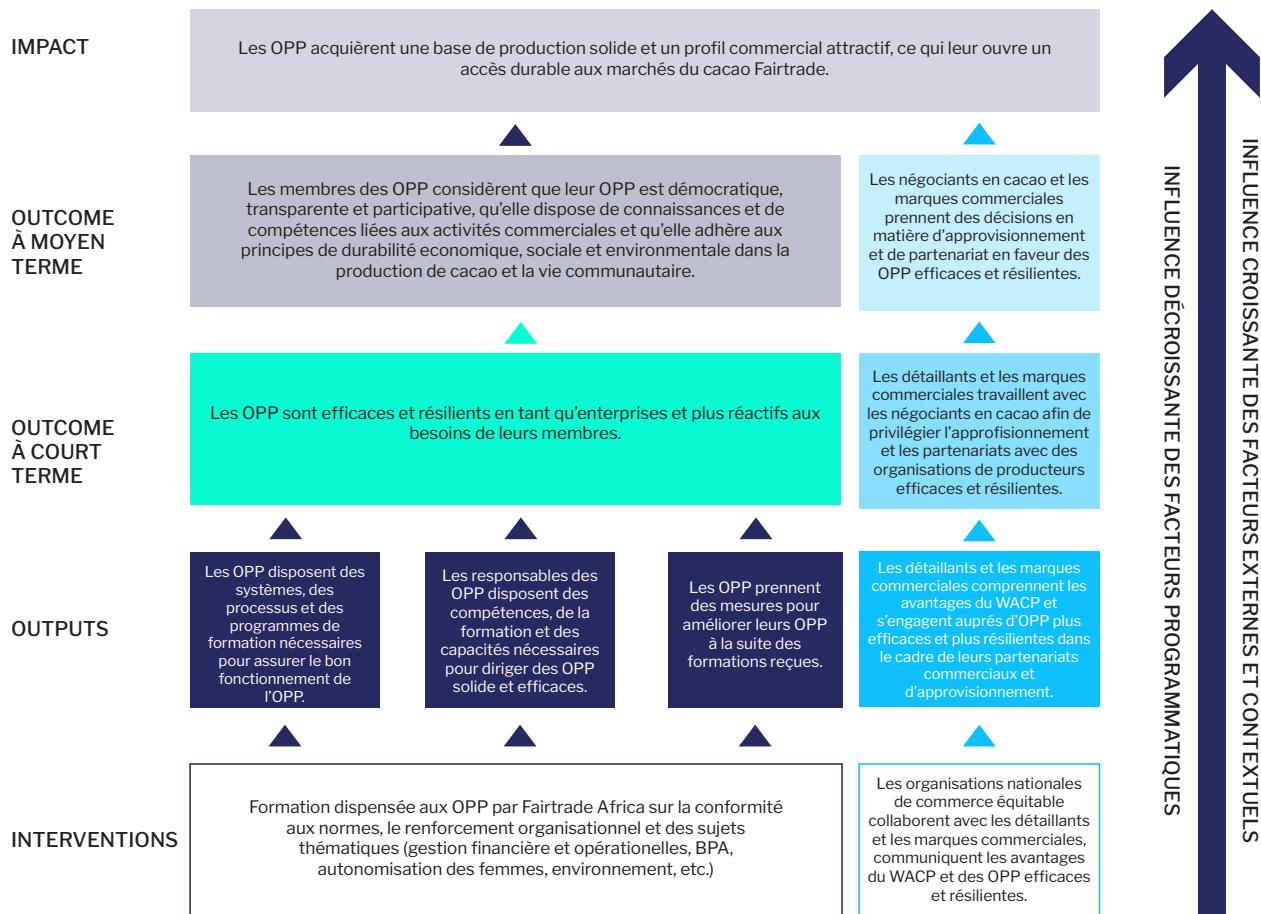


Figure 1 : Programme Cacao en Afrique de l'Ouest – Théorie du changement actuelle

¹ Alors que le programme a été mis en œuvre dès le début en Côte d'Ivoire et au Ghana, sa mise en œuvre en Sierra Leone a débuté en 2022.

² La formation des formateurs est une structure dans laquelle le personnel recruté par les OPP ou des membres sélectionnés des OPP reçoivent une formation afin de devenir eux-mêmes formateurs et de pouvoir transmettre leurs connaissances et leurs compétences à d'autres membres.

³ Voir https://www.fairtrade.net/en/products/Fairtrade_products/cocoa.html

Outre ses actions liées aux OPPs, le WACP poursuit également des objectifs liés aux détaillants et aux marques commerciales. Dans cet esprit, les NFO doivent s'engager auprès des détaillants et des marques commerciales afin de leur communiquer les avantages du WACP et de ses interventions pour la création d'OPPs efficaces et résilientes. Grâce à cet engagement, les détaillants et les marques commerciales devraient être incités à s'engager avec des OPPs efficaces et résilientes dans le cadre de partenariats d'approvisionnement et commerciaux (niveau des outputs). Ils devraient alors être amenés à donner la priorité à l'approvisionnement et au partenariat avec ces OPPs (résultats à court terme) et, par conséquent, à prendre des décisions d'approvisionnement et de partenariat en leur faveur (résultats à moyen terme). Cette voie devrait également contribuer aux impacts visés au niveau des OPPs (voir Figure 1).

Afin de structurer son engagement auprès des OPPs en Côte d'Ivoire, au Ghana et en Sierra Leone, le WACP utilise un modèle de stratification qui classe les OPPs en cinq niveaux (voir Figure 2). Ces niveaux déterminent la portée et l'intensité du soutien à fournir, en fonction des niveaux de risque évalués et des besoins ou lacunes identifiés en matière de capacités.

- **Post diplôme** : les OPPs de ce niveau ont déjà bénéficié d'un engagement important du WACP et ont démontré une grande maturité organisationnelle. Elles continuent de bénéficier d'un soutien stratégique, d'une facilitation de l'Assemblée Générale Annuelle (AGA) et de services supplémentaires en fonction de leurs besoins individuels, qui peuvent inclure des apports thématiques supplémentaires ou un accompagnement ad hoc en cas de besoin.

- **Primaire** : pour les OPPs bénéficiant du niveau de soutien le plus élevé, le WACP propose des interventions plus intensives et sur mesure. Celles-ci s'appuient sur des analyses préalables des besoins et comprennent un accompagnement thématique ciblé, plusieurs sessions de suivi et un soutien aux structures financières basées sur les membres, telles que les associations de valorisation et d'entraide communautaire (AVEC). Ces OPPs sont considérées comme hautement prioritaires pour les efforts de renforcement des capacités.

- **Secondaire avec projets spéciaux** : les OPP de ce groupe bénéficient de l'ensemble des services secondaires, ainsi que d'un soutien supplémentaire ciblé. Cela comprend des ateliers thématiques (par exemple sur la gouvernance ou la gestion financière) et des séances de coaching de suivi pour aider à mettre en œuvre les améliorations.
- **Secondaire** : ces OPPs bénéficient d'un programme de soutien standardisé qui comprend l'atelier de base sur la certification, un soutien stratégique et l'accompagnement de l'AGA. Dans certains cas, ce programme est complété par un accompagnement individuel afin d'approfondir les connaissances et de les mettre en pratique.
- **Externe** : les OPPs du groupe externe bénéficient d'une série de formations de base en groupe conçues pour les aider à maintenir leur certification Fairtrade et à se conformer aux normes pertinentes, telles que la norme Fairtrade pour les OPPs et la norme Cacao.

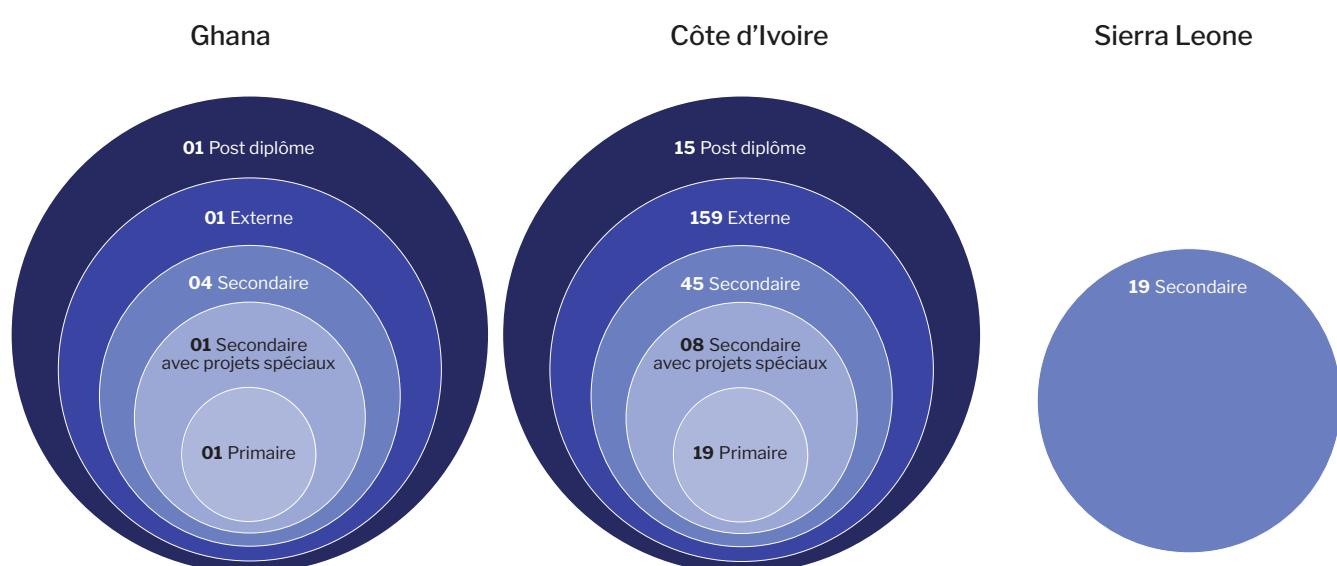


Figure 2: Aperçu du programme de stratification du WACP

Les trois pays concernés par la mise en œuvre sont confrontés à des défis communs liés aux développements mondiaux, telles que l'évolution des cadres réglementaires internationaux dans le secteur du cacao et l'impact du changement climatique sur la production de cacao. Néanmoins, le secteur du cacao présente des caractéristiques structurelles et des défis distincts dans chaque pays. De plus, chacun des pays dispose d'un système socio-économique, environnemental et réglementaire unique qui doit être pris en compte (voir ci-dessous).



Au Ghana, le WACP comprend huit OPP, dont certaines font partie des unions de grands producteurs avec des compromis qui comptent jusqu'à 100 000 membres. Le marché est réglementé par le Ghana Cocoa Board (COCOBOARD), avec lequel les OPPs entretiennent généralement des relations de travail constructives. Au-delà des défis mondiaux liés au changement climatique et à l'évolution des cadres réglementaires, les principaux défis sectoriels du secteur du cacao au Ghana comprennent une baisse de la production, les effets de l'exploitation minière illégale, le vieillissement des fermes et un engagement limité des jeunes producteurs. En outre, lorsque les OPPs ont créé des sociétés d'achat agréées, l'accès à des ressources financières suffisantes pour acheter les fèves de cacao de leurs membres est limité. Finalement, les OPPs Fairtrade rencontrent des difficultés supplémentaires pour établir et maintenir des relations commerciales et accéder aux marchés Fairtrade.



Contrairement au Ghana et à la Sierra Leone, la Côte d'Ivoire compte un nombre bien plus élevé d'OPP Fairtrade, estimé à environ 250, dont une grande partie sont des petites OPPs classées dans la catégorie externe du système de stratification du WACP. Le marché est réglementé par le Conseil du Café-Cacao (CCC), qui dépend du ministère de l'Agriculture. Il est chargé de la réglementation, de la stabilisation du marché ainsi que du développement et de la recherche. Contrairement au Ghana, la collaboration entre les OPP et l'autorité de régulation est plus limitée. Outre les aspects mondiaux, les défis sectoriels comprennent la propagation de maladies végétales (par exemple, la maladie du swollen shoot), le vieillissement des fermes et la pénurie de jeunes producteurs. Le rôle des présidents du conseil d'administration est souvent un facteur déterminant dans les performances des OPPs. Comme au Ghana, les OPPs Fairtrade sont également confrontées à des obstacles au niveau de leurs relations commerciales et de leur accès au marché.



En Sierra Leone, le système Fairtrade comprend moins d'OPP (19), chacune comptant environ 2000 à 5000 membres. Contrairement au Ghana et à la Côte d'Ivoire, le marché est plus libéralisé, les négociants et les agents libres jouant un rôle majeur. L'autorité de régulation possède donc un rôle différent de celui dans les deux autres pays. Le Produce Marketing Board (PMB) a été créé en 2013 pour réglementer et promouvoir la production, la transformation et la commercialisation des produits agricoles. Au-delà des défis mondiaux, le secteur du cacao en Sierra Leone est confronté à des défis tels qu'une

dilution de la qualité des fèves (biologiques) due aux importations illégales et aux engrais, le vieillissement des arbres, un accès limité aux pesticides approuvés (en particulier les produits biologiques) et des problèmes de traitement après récolte. Pour les OPP certifiées Fairtrade, l'accès au financement, les capacités de gestion des entreprises et une forte dépendance vis-à-vis des négociants constituent des préoccupations supplémentaires.

En 2025, le WACP arrivera au terme de sa stratégie actuelle (2021-2025). Au cours de cette période, des changements importants se sont produits tant au niveau externe qu'interne. Sur le plan externe, le secteur du cacao a été marqué par une volatilité des prix, une évolution des conditions environnementales et des cadres réglementaires modifiés. En ce qui concerne ce dernier point, la diligence raisonnable en matière de droits de l'homme et d'environnement (HREDD) est entré en vigueur en 2024 et aura un impact sur les OPPs certifiées Fairtrade. Bien que la Commission européenne ait légèrement reporté la mise en œuvre du règlement européen sur la déforestation (EUDR), celui-ci posera néanmoins des défis importants pour les acteurs de la chaîne d'approvisionnement, en particulier pour les producteurs, car il leur impose de démontrer la traçabilité de leurs produits et le respect des critères de déforestation énoncés dans le règlement. Le partenariat proactif de Fairtrade avec Satelligence contribue à soutenir et à préparer les OPPs à ces changements. Un autre exemple est la norme régionale africaine pour le cacao durable (ARS-1000, ou simplement ARS), élaborée par l'Organisation africaine de standardisation depuis 2020 et actuellement en cours de déploiement. Cette initiative s'articule autour de lignes directrices qui visent à soutenir la durabilité environnementale, sociale et économique de la production de cacao.

En interne, le WACP a d'abord dû réagir aux nombreux développements externes afin de maintenir sa pertinence. Cela a dû se produire alors que le programme lui-même évoluait considérablement : en 2022, la Sierra Leone a été intégrée en tant que troisième pays de mise en œuvre avec 19 OPP. En outre, le nombre de OPP couvertes par le programme est passé de 179 en 2017 à 273 en 2024. Outre l'augmentation du nombre d'organisations, l'émergence de thèmes liés à la durabilité, tels que la HREDD, a également élargi le champ thématique des formations. À cela s'ajoute le fait que le budget du programme n'a pas augmenté dans les mêmes proportions et que le rapport entre les fonds alloués et les résultats obtenus est affecté par l'inflation. Il en résulte un programme surchargé et sous-financé, qui cherche à obtenir des recommandations concrètes pour son orientation future.

Dans ce contexte, Syspons a été chargé par Fairtrade International de réaliser une deuxième évaluation du WACP. Les principaux objectifs de l'évaluation étaient d'analyser dans quelle mesure le programme a atteint les changements souhaités au niveau des OPPs et au-delà. Elle comprenait également un examen de la conception et de l'approche du programme, ainsi que de ses méthodes de travail. L'évaluation a couvert la période 2021-2025 et s'est appuyée sur les résultats d'une première évaluation du programme couvrant la période 2016-2020.

CONCEPTION DE L'ÉVALUATION

APPROCHE ÉVALUATIVE

Afin de répondre avec succès aux divers besoins et intérêts des différentes parties prenantes liées au WACP, l'évaluation a combiné, d'une part, une conception fondée sur la théorie et, d'autre part, un élément flexible et participatif. L'approche théorique s'est appuyée sur la théorie du changement du programme et sur une grille d'analyse qui a défini les aspects à analyser, les questions d'évaluation, les indicateurs/descripteurs, ainsi que les méthodes de collecte de données utilisées pour répondre à chacune des questions d'évaluation de manière systématique et transparente. Grâce à son approche flexible et participative, l'évaluation a mis l'accent sur des échanges réguliers avec les principales parties prenantes. Par exemple, plusieurs ateliers et une approche itérative ont permis de discuter plus en détail et valider les conclusions préliminaires ou adapter la conception de l'évaluation afin de maximiser l'utilité des résultats de l'évaluation.

Les principales parties prenantes/utilisateurs visés par l'évaluation, conformément aux termes de références, sont les suivants :

- **Fairtrade Africa** – pour améliorer la mise en œuvre du programme, notamment en réexaminant le contenu et les méthodes de formation, en affinant la stratégie de stratification des OPPs, en guidant le déploiement du personnel de FTA et en identifiant les domaines d'aide prioritaires.
- **L'équipe mondiale de Fairtrade pour le cacao** – afin de renforcer la conception globale du programme et d'orienter sa stratégie future.
- **Les NFO et les partenaires commerciaux de Fairtrade** – pour démontrer l'impact des investissements des partenaires commerciaux dans le WACP et soutenir

l'élaboration de futures stratégies de vente Fairtrade.

- **Direction de Fairtrade** – pour évaluer l'impact du WACP au cours des quatre dernières années et garantir son alignement sur la nouvelle stratégie de Fairtrade.

Une large participation de toutes les parties prenantes intéressées à l'évaluation a été recherchée afin de garantir la pertinence et l'adoption potentielles des recommandations issues de celle-ci. L'accent mis sur l'utilité est encore renforcé par l'élaboration conjointe d'un plan opérationnel avec l'équipe Fairtrade afin de mettre en œuvre les principales recommandations à l'issue de l'évaluation.

Deux perspectives distinctes, mais interdépendantes, ont été adoptées afin de combiner une évaluation sommative de l'impact et une évaluation formative des aspects opérationnels. La perspective axée sur l'impact portait principalement sur l'analyse des résultats obtenus par le WACP entre 2021 et 2025. Elle s'appuie sur les conclusions de l'évaluation précédente et met l'accent sur les résultats et les impacts du programme afin d'évaluer dans quelle mesure la mise en œuvre actuelle du WACP correspond aux voies d'impact visées (voir Figure 3). La perspective d'impact a fourni des preuves et des exemples de l'impact du WACP dans le secteur du cacao en Côte d'Ivoire, au Ghana et en Sierra Leone afin de faciliter l'apprentissage et d'illustrer ce qui a été réalisé et les adaptations de la logique d'intervention qui pourraient être nécessaires. En outre, une évaluation de la conception et de l'approche du programme a été réalisée, analysant sa capacité à répondre efficacement aux besoins et aux priorités de ses groupes cibles, ainsi que sa capacité à s'adapter au contexte évolutif de mise en œuvre. Les conclusions relatives à ces éléments sont présentées dans les chapitres suivants.

Figure 3: L'évaluation des impacts

Pour mesurer les impacts du WACP, nous avons appliqué une **approche théorique fondée sur l'analyse des contributions**. Cette méthode consiste à évaluer dans quelle mesure les résultats observés peuvent être attribués au programme, plutôt que de s'appuyer sur des dispositifs expérimentaux tels que des essais contrôlés randomisés. L'analyse des contributions est particulièrement adaptée aux programmes tels que le WACP, où il est difficile d'analyser les effets d'une seule intervention de manière isolée en raison du chevauchement de différents facteurs et initiatives de formation existantes. L'objectif reste plutôt d'explorer les questions de contribution causale (Stern, Mayne et al., 2012). En outre, le programme dispose déjà d'une théorie du changement, qui peut être utilisée pour suivre la plausibilité des contributions souhaitées aux résultats et aux impacts de niveau supérieur. Cette approche nous a permis d'évaluer la contribution du programme aux résultats clés en examinant comment et pourquoi ces résultats se sont produits. Grâce à des entretiens et à des groupes de discussion sur place, nous avons recueilli des données sur le rôle du WACP dans la situation commerciale des OPPs, leur collaboration avec des partenaires commerciaux et leur préparation aux nouveaux cadres réglementaires. En échangeant directement avec les équipes de mise en œuvre de FTA et les OPPs à l'aide de méthodes qualitatives, nous avons recueilli des informations sur leurs expériences, leurs pratiques et leur perception de l'efficacité du programme.

L'angle opérationnel était axé sur les aspects formatifs et portait sur des questions détaillées liées à l'administration, la gestion et le pilotage du WACP, ses méthodes de travail et son efficacité (voir Figure 4). Les résultats liés à ces aspects seront inclus dans un rapport interne destiné aux membres de

l'équipe Fairtrade. Lorsque ces résultats sont pertinents pour contextualiser l'angle de l'impact, ils seront également mis en évidence dans cette version du rapport.

Figure 4: La perspective opérationnelle

L'analyse opérationnelle visait à apporter des réponses aux questions concernant le fonctionnement interne du WACP, allant de la mise en œuvre des activités au suivi et à l'évaluation (MEL), en passant par l'administration, la gestion et l'efficacité. Pour pouvoir répondre à ces questions, la participation des parties prenantes concernées était essentielle. Nous avons donc développé une approche sur mesure et participative afin d'obtenir des résultats exploitables pour les parties prenantes impliquées à différents niveaux.

Graphique : Tableau simplifié des parties prenantes du WACP pour la perspective opérationnelle



Dans le cadre de l'angle opérationnel, nous avons concentré nos efforts sur trois aspects, en mettant l'accent sur la mise en œuvre du programme :

- 1. La mise en œuvre du programme dans les trois pays** par FTA et ses équipes chargées de l'exécution
- 2. Coordination, gestion et administration** au sein du système Fairtrade
- 3. La mise en œuvre du programme auprès des partenaires commerciaux**, principalement les NFO

Les étapes (1) et (3) concernaient la mise en œuvre finale du programme, tandis que l'étape 2 présentait la transmission entre celles-ci, avec diverses activités de soutien, de coordination et de partage d'informations entre les acteurs concernés. De même, les étapes (1) et (3) pouvaient être directement liées à la théorie du changement, tandis que l'étape (2) était un facteur déterminant pour une mise en œuvre réussie. Les trois étapes ont alimenté notre analyse de contribution en tant que facteurs explicatifs liés à la perspective d'impact (conception séquentielle).

PROCESSUS D'ÉVALUATION

L'évaluation comprenait une phase de lancement, une phase de collecte de données et une phase de synthèse et de rapport. Le processus d'évaluation a commencé en novembre 2024 et est prévu de s'achever en octobre 2025 (voir Figure 5).

Figure 5: Aperçu du processus d'évaluation

Phase de démarrage & Rapport de démarrage (Grille d'analyse)	
Lancement avec l'équipe de coordination de l'évaluation (ECT)	Nov 2024
Exploration des documents et données clés	Nov - Déc 2024
8 entretiens préliminaires avec les principales parties prenantes	Déc 2024
Cartographie des parties prenantes et des processus	Déc 2024
Atelier de mise en œuvre de l'évaluation avec l'équipe de coordination	Jan 2025
Élaboration de : outils analytiques, enquêtes, grille d'analyse, lignes directrices	Jan 2025

Rapport préliminaire de 15 à 20 pages maximum	Jan 2025
Présentation et discussions du rapport avec l'ECT	Fév 2025
Phase de collecte de données	
Analyse secondaire des données et analyse contextuelle des conditions-cadres	Jan - Mar 2025
8 entretiens avec des NFO et des partenaires commerciaux	Mar - Mai 2025
Préparation des visites sur le terrain	Jan - Mar 2025
Visites sur le terrain	Mar - Avr 2025
Visite sur le terrain en Côte d'Ivoire	Mar 2025
Visite sur le terrain au Ghana	Mar 2025
Visite sur le terrain en Sierra Leone	Mar - Avr 2025
Analyse de l'efficience	Avr - Mai 2025
Atelier sur les opérations	Mar 2025
Synthèse interne de Syspons sur les conclusions préliminaires	Mar - Avr 2025
Présentation et validation des conclusions préliminaires & recommandations	Mai 2025
Série d'ateliers flexibles pour élaborer une feuille de route	Aou - Sep 2025
Synthèse finale et présentation à Fairtrade (webinaires)	
Rapport Final	Aou 2025

MÉTHODES UTILISÉES POUR LA COLLECTE DES DONNÉES

L'évaluation a utilisé une approche mixte pour la collecte des données, combinant des méthodes qualitatives et quantitatives (voir Figure 6).

Figure 6: Overview of evaluation methods

Approche de méthode mixte

Collecte des données primaires

Des entretiens (collectifs) et des groupes de discussion ont été organisés avec Fairtrade Africa, Fairtrade International, des organisations nationales de Fairtrade (NFO), des organisations de petits producteurs (OPP), des détaillants/marques, des négociants, des régulateurs et d'autres parties prenantes concernées

Une analyse documentaire a été réalisée, axée sur les principaux documents stratégiques et opérationnels tels que la cadres stratégiques actuels, les plans de travail, l'évaluation antérieure et les rapports de suivi.

Des études de cas ont été menées en Côte d'Ivoire, au Ghana et en Sierra Leone, avec la participation d'experts locaux et internationaux issus de différentes régions de chaque pays. Les experts locaux ont également participé aux réunions de planification conjointes du WACP dans chaque pays avant la collecte des données.

Collecte des données secondaires

Une analyse de l'efficience a été réalisée sur la base d'entretiens de groupe, de rapports financiers et d'un examen de la structure organisationnelle du programme.

Un atelier opérationnel a été organisé avec de l'équipe de Fairtrade Africa afin de réfléchir aux méthodes de travail du programme, en s'appuyant sur les conclusions des études de cas et de l'analyse d'efficience. En outre, des ateliers ont été organisés afin d'élaborer une feuille de route pour la mise en œuvre des recommandations issues de cette évaluation.

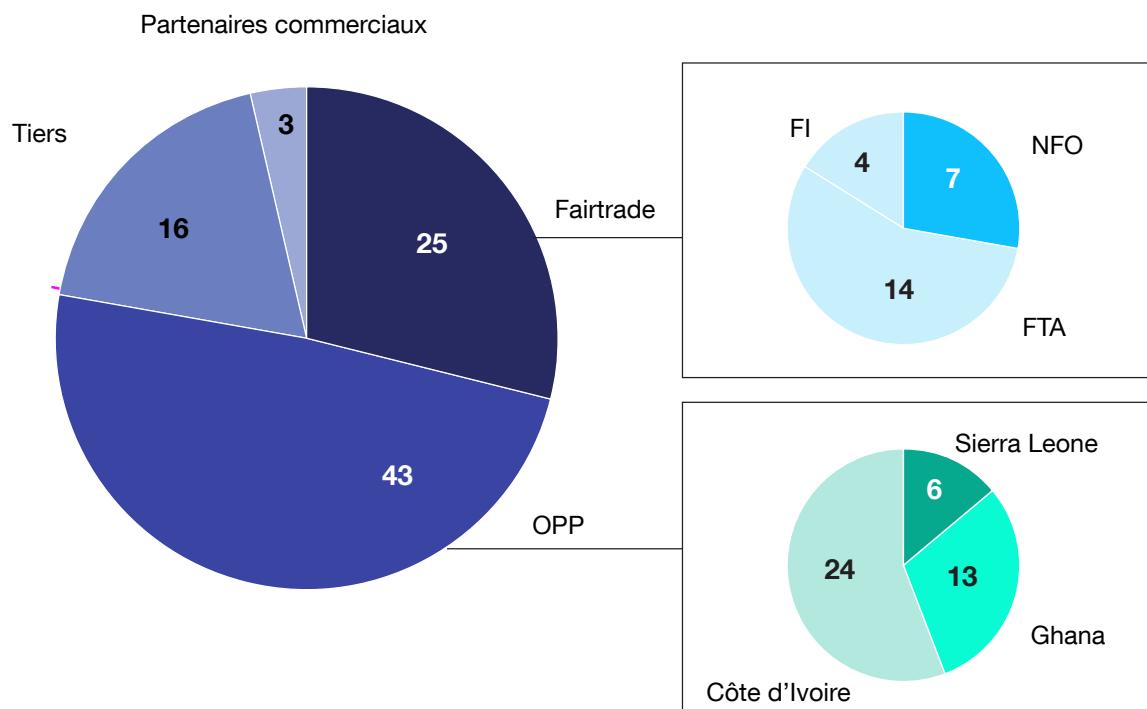
Des analyses des parties prenantes et du contexte ont été réalisées à partir de la littérature académique, de la littérature grise et de documents pertinents de Fairtrade.

PARTIES PRENANTES IMPLIQUÉES DANS LE PROCESSUS D'ÉVALUATION

Au total, 86 réunions ont été organisées au cours du processus d'évaluation. Ces réunions comprenaient des entretiens individuels et collectifs avec jusqu'à 10 personnes. Le personnel de Fairtrade Africa et de Fairtrade International a également

participé à divers ateliers et à de nombreux échanges ad hoc. Parmi les tiers impliqués dans l'évaluation figuraient des acteurs gouvernementaux, des partenaires de projet, des consultants, des négociants et des exportateurs, entre autres (voir Figure 7). En Côte d'Ivoire et au Ghana, deux à trois entretiens ont souvent été menés par OPP, tandis qu'en Sierra Leone, un entretien par OPP a eu lieu.

Figure 7: Groupes de parties prenantes interrogées



CRITÈRES DE SÉLECTION DES OPPS

Afin d'obtenir un échantillon méthodologiquement solide d'OPP à impliquer dans le processus d'évaluation, des critères de sélection clairs ont été élaborés et appliqués. Deux conditions devaient être prises en compte : le nombre d'OPP sélectionnées devait tout d'abord permettre de disposer de données suffisantes et diversifiées pour répondre à toutes les catégories d'évaluation, en particulier celles liées à l'impact. Deuxièmement, le nombre d'OPP devait être adapté aux ressources disponibles. En ce qui concerne le processus de sélection des OPPs qui participeraient au processus d'évaluation, une discussion a

eu lieu avec toutes les équipes nationales, Fairtrade Africa et Fairtrade International au sujet de l'échantillonnage et de la sélection finale. La sélection des OPPs a été validée lors des réunions de planification conjointes au Ghana et en Sierra Leone. En Côte d'Ivoire, la sélection avait déjà été effectuée, car la réunion de planification a eu lieu à un stade plus avancé et trop près de l'étude sur le terrain. Cependant des adaptations ont été apportées où nécessaire.

Le tableau suivant présente les critères appliqués pour la sélection des OPPs :

Figure 8: Aperçu des critères de sélection des OPPs

Caractéristiques organisationnelles	Pertinence longitudinale	Pertinence commerciale	Potential Further Considerations
 Région	Évaluation antérieure	∅ Ventes en KG (2022-23)	Chaîne de valeur
 Niveau de stratification	Échantillon de suivi	Pourcentage de vente en termes de Fairtrade (2023)	Particularités (soutien supplémentaire ou projets)
 Force organisationnelle	Années de certification	∅ Prime en US-\$ (2022-23)	
 Niveau	Années de participation au WACP	Indice de sélection dérivé	
		Indice de sélection dérivé	

LIMITES

La méthodologie d'évaluation a cherché à équilibrer les analyses axées sur l'impact et les résultats avec une perspective plus opérationnelle et introspective afin de couvrir l'ensemble des questions de recherche. Par conséquent, plusieurs limites s'appliquent aux résultats produits dans l'évaluation, qui ne peuvent être entièrement atténuées par la conception de celle-ci.

Difficulté d'attribution. La contribution aux impacts souhaités est difficile à évaluer en raison de la multitude d'autres facteurs influents. Il est difficile d'isoler les effets spécifiques du programme dans le contexte plus large des variables socio-économiques, environnementales et politiques. Si l'évaluation identifie des corrélations, elle ne peut toutefois pas établir de causalité de manière définitive. Grâce à notre approche de sélection et de triangulation des OPPs, nous avons obtenu une image complète de la situation et des facteurs qui contribuent ou entrent en jeu les contributions générales au positionnement et aux capacités des OPPs.

Aucune collecte de données au niveau des ménages. Lors de la phase de conception, il a été décidé de ne pas investir de ressources dans des enquêtes complexes auprès des ménages, car cela aurait nui à l'approfondissement d'autres domaines à couvrir, notamment la manière dont le programme est conçu et mis en œuvre. Pour compenser cela, l'évaluation s'est concentrée sur les OPP en tant que groupe cible principal, ce qui a permis de tirer des conclusions dans les deux sens. En interrogeant les délégués, nous avons tenté d'élargir autant que possible notre champ d'enquête, mais l'évaluation n'a pas permis d'évaluer dans quelle mesure le programme a contribué à l'amélioration des moyens de subsistance au niveau des ménages. Il est important de noter que les détails concernant les agriculteurs ci-dessous proviennent d'évaluations réalisées au niveau des délégués et de la direction des OPP, qui sont dans la plupart des cas eux-mêmes agriculteurs.

Biais positif. En tant que bénéficiaires de la formation, les OPPs ont un intérêt naturel à ce que le programme se poursuive. L'équipe d'évaluation a donc couru le risque de recevoir des évaluations trop positives afin de garantir la poursuite du financement. Lors des évaluations, il est également souvent difficile de faire comprendre que l'évaluation est indépendante et externe et que l'équipe d'évaluation n'a aucune influence sur les décisions prises concernant le programme. Ce problème a été atténué de plusieurs manières. Tout d'abord, nous avons clarifié notre rôle d'indépendance avec l'aide de notre équipe d'experts locaux. Ensuite, nous avons formulé les questions de manière à obtenir des informations plus générales, au-delà des besoins en formation, afin d'avoir une image plus fidèle de la situation. Enfin, nous avons interrogé un large éventail de parties prenantes au-delà des OPP, notamment des experts et d'autres parties prenantes qui n'avaient pas d'intérêt direct à ce que le programme se poursuive.

Profondeur des données. La disponibilité et la sensibilité de certaines données constituent une autre limite. Par exemple, les analyses financière et d'efficience ont été basées uniquement sur les rapports financiers relatifs à la partie du budget du WACP détenue par FTA. Les autres projets menés ou le budget du WACP couvert par FI (pour le MEL) n'ont pas été examinés dans le cadre de cette analyse. De même, certaines informations sensibles du marché, telles que les ventes ou les volumes comparatifs pour d'autres produits, n'étaient pas disponibles. Enfin, il a été généralement difficile de contacter les partenaires commerciaux. Les conclusions relatives aux partenaires commerciaux sont donc basées sur un nombre relativement restreint d'entretiens. Afin d'atténuer cet effet, les informations ont été, dans la mesure du possible, recoupées avec les entretiens menés avec les NFO et les parties prenantes locales.

PRINCIPALES CONCLUSIONS

CONCEPTION ET APPROCHE DU WACP

 **Le WACP est devenu une plateforme influente et très pertinente dans le secteur du cacao en Afrique de l'Ouest. Grâce à son approche structurelle de renforcement des capacités basée sur les besoins, il répond avec succès aux besoins évolutifs des OPPs dans un environnement complexe et dynamique. L'évolution continue et l'élargissement de la portée du programme doivent encore se traduire par une nouvelle conception du programme et une nouvelle stratégie de communication afin de travailler avec succès avec toutes les parties prenantes ciblées par le programme.**

Dans ce chapitre, nous examinons la conception et l'approche du programme qui constituent la base de sa mise en œuvre. Cela comprend son caractère de plateforme, sa capacité à s'adapter à l'évolution des conditions cadres, la stratification des OPPs, les approches de formation, la diffusion en cascade des contenus de formation ainsi que les engagements avec les partenaires commerciaux.

CARACTÈRE DE PLATEFORME DU WACP

L'approche de renforcement des capacités du WACP, qui repose sur des formations de base, un soutien ad hoc et un engagement sur des questions spécifiques, répond avec succès aux besoins et aux priorités de nombreux OPPs. En outre, le programme met en relation différents acteurs de la chaîne de valeur du cacao. Grâce à ces actions, le WACP est devenu la plateforme centrale à travers laquelle Fairtrade opère dans le secteur du cacao en Afrique de l'Ouest. En même temps, la collaboration avec les partenaires commerciaux et d'autres parties prenantes externes pourrait être renforcée.

“Avec d'autres (programmes), vous cochez des cases, sans appropriation, mais le WACP **suscite vraiment une plus grande adhésion, il apporte un sentiment d'appropriation.**”

SPO au Ghana

Conformément à sa fonction principale, **le WACP a joué un rôle déterminant dans la création des conditions-cadres nécessaires pour la diffusion des connaissances pertinentes auprès des OPPs.** L'approche du WACP, qui consiste à cibler principalement les OPPs par le biais de formations, par exemple sur le renforcement organisationnel, a été jugée appropriée par la plupart des OPPs et des parties prenantes, même si certaines personnes interrogées ont

demandé un engagement plus important au niveau des communautés. Grâce à des éléments de formation standard tels que des ateliers de certification de base et des éléments de soutien sur mesure, ad hoc et flexibles, le WACP répond avec succès aux besoins individuels des différentes OPPs. Dans les trois pays où il est mis en œuvre, Fairtrade Africa jouit d'une bonne réputation en matière d'expertise technique auprès des OPPs et des parties prenantes concernées du secteur du cacao.

Au-delà de ses éléments fondamentaux et grâce à son accès unique aux OPP et aux autres parties prenantes nationales et locales concernées dans les pays de mise en œuvre, **le WACP est devenu une plateforme qui « huile les rouages » du cacao Fairtrade en Afrique de l'Ouest** : grâce au renforcement des capacités et à un soutien flexible aux OPPs, il leur permet de rester sur le marché, les aide à relever divers défis, à traiter les cas de non-conformité ou à préparer les audits et à résoudre les litiges. Il met en relation différentes parties prenantes et répond à d'autres interventions tant au sein du système Fairtrade qu'au-delà. Par exemple, certaines OPPs ont établi des liens avec des négociants grâce aux échanges et aux réunions organisés par le WACP (Int_29, 42). En outre, le WACP fournit l'infrastructure sur laquelle d'autres projets sont menés, tels que les formations des associations de valorisation et d'entraide communautaire (AVEC)⁴ ou la Fairtrade Women's School of Leadership (WSOL). Si le WACP s'est principalement occupé d'autres projets, il existe également des exemples où il a tiré parti des ressources d'autres interventions. Par exemple, en collaboration avec le Livelihood Ecosystem Advancement Project (LEAP), le WACP a conçu un programme de travail appelé « programme de renforcement des coopératives ». Quatre coopératives ont été formées dans le cadre de ce programme, en utilisant les ressources du LEAP.

Toutefois, le manque de sensibilisations des partenaires commerciaux aux activités et réalisations du WACP représente une occasion manquée de créer des liens fructueux à ce niveau et de mieux valoriser le WACP et ses atouts distinctifs.

CAPACITÉ D'ADAPTATION DU WACP À L'ÉVOLUTION DU CONTEXTE

Essentiel pour fonctionner avec succès dans un environnement complexe et dynamique, le WACP a démontré une forte capacité d'adaptation à l'évolution des conditions cadres, malgré certaines limites. Dans l'ensemble, le programme a su réagir avec flexibilité à de nombreux développements externes et internes, tout en restant fidèle à son approche fondée sur les besoins des OPP.

⁴ Les VSLA (associations villageoises d'épargne et de prêt) sont des groupes d'épargne communautaires qui permettent à leurs membres d'épargner ensemble et d'accéder à des petits prêts. La Fairtrade Women's School of Leadership est une initiative qui forme les femmes au leadership, à l'entrepreneuriat et à la négociation afin de renforcer leur rôle au sein des OPP et des communautés.

Depuis 2021, une série de **développements externes et internes ont affecté les activités des OPP du cacao** dans les trois pays de mise en œuvre, quel que soit leur statut de certification (voir Conception et approche du WACP pour plus de détails). Parmi les défis externes et sectoriels figuraient la nécessité de s'adapter à de nouvelles réglementations et normes, de trouver des moyens de faire face à un marché volatil, de développer une résilience face à l'impact (croissant) du changement climatique, des ravageurs et des maladies affectant les plantations de cacao (comme la swollen shoot), des fermes vieillissantes (âge des arbres) et de faible implication des jeunes producteurs.

À cet égard, le WACP a joué un rôle déterminant en permettant aux OPPs d'acquérir des connaissances sur des sujets émergents ou devenant de plus en plus centrales dans le secteur du cacao. Par exemple, le WACP a joué un rôle clé dans la traduction des exigences toujours plus nombreuses auxquelles les OPP doivent répondre afin d'agir efficacement dans le secteur du cacao. Dans cette optique, il a contribué à la diffusion en temps utile de connaissances pertinentes sur des questions telles que la Diligence raisonnable en matière de droits de l'homme et de l'environnement (DRDHE), la lutte contre le travail des enfants, l'EUDR et l'ARS. Les OPPs ont fait état d'une nouvelle prise de conscience de ces normes grâce à leur engagement auprès du WACP. Si le WACP s'efforce de répondre à toutes ces évolutions, certains domaines pourraient bénéficier d'un réajustement plus rapide, notamment l'intégration de la réhabilitation des fermes, les stratégies de résilience climatique, l'engagement des jeunes, la création de valeur au niveau des communautés et des OPPs, et l'adaptation aux nouveaux acteurs du marché dans l'industrie du cacao. À ces défis s'ajoute le fait que les OPPs certifiées Fairtrade doivent se conformer à un nombre croissant d'exigences liées aux normes et aux audits Fairtrade afin de rester à jour. Dans l'ensemble, les OPPs interrogées se sont dites plus confiantes quant à leur capacité de satisfaire aux normes et à participer avec succès aux processus d'audit.

Dans le cadre d'un seul programme, le WACP s'adresse à un large éventail d'OPP, dans trois contextes de mise en œuvre différents, dont les particularités doivent être prises en compte. Le nombre d'OPP ciblées par le programme, en particulier en Côte d'Ivoire, a considérablement augmenté depuis son lancement. De plus, la Sierra Leone a été intégrée comme troisième pays de mise en œuvre en 2022. Depuis les premières formations pilotes en 2017, le nombre d'OPP est passé de 179 à 273 au moment de l'évaluation. L'équipe d'évaluation a constaté que le WACP a répondu avec succès aux besoins spécifiques des OPPs en Côte d'Ivoire, au Ghana et en Sierra Leone, y compris aux questions nécessitant une action immédiate. Au Ghana, par exemple, le WACP est perçu comme très utile pour dispenser des formations et des connaissances techniques pertinentes. Selon les personnes interrogées, il a en outre contribué à la reprise des ventes après la perte d'un acheteur important (Int_32, 40). Enfin, en Côte d'Ivoire, le WACP a également joué un rôle important : outre la reconnaissance de ses efforts en matière de formation pratique et de diffusion de connaissances aux OPPs, son travail de plaidoyer pendant la suspension des ventes Fairtrade a été salué (Int_59, 87).

*"La question n'est pas de savoir si Fairtrade Africa dispense les bonnes formations. **Ce qui est plus intéressant, c'est que nous communiquons régulièrement nos besoins et adaptons le programme de formation en conséquence. C'est une approche très utile.**"*

SPO en Côte d'Ivoire

Tous ces développements externes et internes ont dû être gérés sans augmentation significative du budget. L'inflation a ajouté une pression financière supplémentaire sur la mise en œuvre du programme et a mis à rude épreuve les ressources du personnel chargé de celle-ci. **Malgré ces défis, le WACP a été en mesure de répondre à un large éventail de besoins pertinents des OPPs.**

L'intégration de la Sierra Leone a bien fonctionné, mais le transfert de l'approche n'a pas suffisamment tenu compte de l'environnement commercial du pays. Lorsque le programme s'est étendu à la Sierra Leone, il a fallu faire appel à des consultants, car Fairtrade n'y est pas officiellement enregistré. Deux membres du personnel travaillent désormais à Kenema, mais sans disposer de leurs propres bureaux. Leur présence est très appréciée. Le programme a lancé ses activités en Sierra Leone à un moment où le soutien extérieur aux OPP était minime. Plusieurs OPP risquaient de perdre leur certification. Grâce à des formations de base ciblées, le WACP a contribué à inverser cette tendance, en aidant les OPP à se stabiliser et à se réengager dans les processus de certification. Cependant, en ce qui concerne le transfert de l'approche du Ghana et de la Côte d'Ivoire, il est apparu clairement lors de la collecte des données que les caractéristiques particulières du marché sierra-léonais (plus libéralisé, rôle beaucoup plus important des négociants et des agents libres) n'avaient pas été suffisamment prises en compte dans l'approche du programme pour la Sierra Leone. Les entretiens avec les OPPs, les négociants et d'autres parties prenantes montrent que l'accent mis exclusivement sur les OPPs ne tient pas compte du potentiel de l'écosystème plus large, qui comprend également les négociants, dont beaucoup ont joué un rôle essentiel dans la création des OPPs et le renforcement des capacités, par exemple pour l'agriculture biologique. De même, certains des défis auxquels sont confrontés les OPPs, tels que des agents libres achetant à la ferme auprès des membres des OPPs ou les litiges sur les conditions de préfinancement des OPPs par les négociants pour acheter le cacao de leurs membres, sont traités grâce à un soutien ad hoc fourni par l'équipe, mais sans que le contenu de la formation y soit adapté. Les négociants se sont plaints que les formations se concentrent trop sur le rôle des OPPs et ne permettent pas de comprendre les rôles et les responsabilités des autres acteurs de la certification (Int_16).

SYSTÈME DE STRATIFICATION DU WACP

Le système de stratification s'est avéré utile pour collaborer avec les OPPs dans un environnement de plus en plus complexe. Il permet en outre de hiérarchiser l'aide apportée aux OPPs dans le cadre d'un budget limité. Cependant, il limite la capacité à répondre aux besoins des OPPs des catégories inférieures. De plus, il manque des critères de stratification clairs et transparents.

De nombreuses parties prenantes en contact avec le WACP ont jugé que le système de stratification était approprié pour classer les OPPs en fonction de leur position. Par exemple, certaines NFO ont estimé que le système les aidait à avoir une vue d'ensemble des OPP et de leur position (Int_24, 25). Cependant, de nombreuses parties prenantes ont également convenu qu'il fallait clarifier le processus de sélection, le mode et la fréquence des contacts entre le programme et les OPPs, ainsi que les services de soutien respectifs par niveau.

L'équipe d'évaluation a constaté que le système actuel renforce les OPPs déjà bien positionnés plutôt que ceux dont les capacités institutionnelles et professionnelles sont plus faibles, répondant ainsi moins à leurs besoins. Par exemple, les OPP externes en Côte d'Ivoire ont exprimé le besoin de formations thématiques supplémentaires dans des domaines tels que l'EUDR ou le HREDD afin de se conformer à ces nouvelles exigences. Toutefois, en raison de leur position dans le système de stratification, la marge de manœuvre pour mettre en œuvre ces formations était limitée. Cette situation est encore renforcée par le volet commercial, car les partenaires commerciaux semblent également avoir tendance à coopérer avec les OPPs déjà bien positionnés (Int_25). Cela confirme les conclusions de l'évaluation précédente, selon lesquelles la stratification permet une mise en œuvre plus efficace et un impact plus important des formations grâce à un soutien sur mesure, mais que certains besoins de formation des OPPs ne peuvent donc pas être satisfaites. En outre, même au sein d'un même groupe de stratification, les capacités, les qualifications et l'engagement du personnel et du conseil d'administration des OPPs variaient considérablement. Par exemple, les 19 OPPs sierra-léonaises sont toutes classées dans un seul groupe, mais présentent des différences importantes en termes de capacités.

THÈMES ET MÉTHODES DES FORMATIONS DU WACP

Le WACP couvre des thèmes pertinents, tant d'origine externe que demandés en interne. Les OPP se sont donc globalement déclarées satisfaites de l'orientation thématique des formations. Elles ont toutefois exprimé le besoin de renforcer certains thèmes.

Les OPPs ont souligné la **capacité** du programme à **couvrir à la fois les formations de base liées aux normes et à intégrer des formations sur des questions émergentes** telles que les exigences récentes de l'EUDR ou de l'ARS.

Néanmoins, les personnes interrogées ont souligné **certains domaines thématiques dans lesquels la formation et le soutien pourraient être renforcés**, compte tenu des défis persistants auxquels sont confrontées les OPPs. Il s'agit notamment des domaines suivants :

Accès au marché et réussite commerciale : les OPP ont exprimé le besoin d'une meilleure compréhension des mécanismes du marché et du renforcement des capacités pour naviguer dans les complexités du marché afin de permettre un marketing/engagement commercial proactif ainsi qu'une meilleure perception des OPPs en tant qu'entités commerciales.

Moyens de subsistance supplémentaires et création de valeur : les OPPs ont déclaré qu'elles souhaitaient diversifier leurs sources de revenus et bénéficier d'un soutien à la création de valeur afin d'accroître leur résilience et d'améliorer leurs

revenus. Le renforcement du soutien concernait principalement des sources de revenus supplémentaires au niveau des OPPs (par exemple, grâce à la transformation locale du cacao), mais comprenait également des interventions supplémentaires visant à améliorer les moyens de subsistance au niveau des exploitations agricoles, en ciblant spécifiquement les femmes et les jeunes.

Engagement des jeunes : les OPPs ont signalé la nécessité d'un soutien accru pour faciliter l'engagement des jeunes et rendre la culture du cacao plus attrayante pour les jeunes populations.

Gestion financière et tenue des registres au niveau des exploitations : bien que les OPPs aient connaissance du niveau cible du WACP, plusieurs d'entre elles ont exprimé le besoin d'une formation supplémentaire en matière de gestion financière et de tenue des registres au niveau des communautés afin de compléter et d'améliorer certains aspects au niveau des OPPs, tels que l'établissement de rapports et la transparence. En outre, certaines OPPs considéraient la gestion financière des producteurs comme un aspect essentiel de la réussite commerciale. Cette question a déjà été abordée dans le cadre du WACP et de projets partenaires, mais une formation et un soutien supplémentaires sont encore nécessaires.

Les OPPs étaient globalement satisfaits de l'approche méthodologique utilisée pour transmettre les contenus de formation. Néanmoins, **des possibilités d'innovation et d'adaptation ont été soulignées.**

Dans l'ensemble, les OPPs ont évalué positivement les méthodes utilisées dans les formations. À titre d'exemple, elles se sont **généralement déclarées très satisfaites** de la manière dont **les formateurs** du WACP ont dispensé les formations. Elles ont également jugé que la **combinaison des langues** utilisées était bien adaptée à leurs besoins. La méthode de formation est perçue comme **participative**, favorisant la discussion et la compréhension entre les participants et recueillant des commentaires après la formation. Elles ont en outre félicité le WACP pour la formation très opportune dispensée au nouveau personnel des OPPs.

En ce qui concerne le potentiel d'innovation au niveau méthodologique, un **petit nombre de personnes interrogées ont suggéré de moderniser les formats de formation**. Il a par exemple été suggéré d'intégrer **davantage d'outils numériques**. Un autre point soulevé concernait l'amélioration de la qualité du contenu visuel présenté afin de faciliter la diffusion de l'information jusqu'aux producteurs. De nombreuses OPPs visitées par l'équipe d'évaluation disposaient dans leurs locaux d'affiches et de documents d'orientation provenant d'autres acteurs, mais pas de Fairtrade. Par conséquent, plusieurs OPPs ont indiqué qu'elles préféreraient également recevoir davantage de matériel, de brochures et surtout d'affiches liés aux formations, notamment pour faciliter le transfert de connaissances (Int_42, 66, 67, 79, 82).

En outre, **plusieurs OPPs ont exprimé le souhait de bénéficier de formations plus fréquentes** et davantage axées sur les communautés, dispensées par le personnel du WACP. Cela permettrait de compléter le processus de diffusion (voir ci-dessous), de diversifier les formations internes des OPPs au niveau des exploitations agricoles et d'accroître la visibilité du WACP au niveau des communautés (par exemple, Int_45, 56, 65). Par ailleurs, une question transversale soulevée concernait

la participation insuffisante des présidents des conseils d'administration aux formations (Int_56, 59). Pour certains sujets, en particulier ceux qui nécessitent des changements institutionnels ou stratégiques, la participation active de ce groupe de parties prenantes est essentielle pour obtenir des résultats.

L'APPROCHE DE FORMATION EN CASCADE DU WACP

Si les formations ont été évaluées positivement, l'approche actuelle de formation en cascade des contenus de formation pertinents des OPPs vers les producteurs semble perfectible. L'équipe d'évaluation a estimé que la formation en cascade était un élément essentiel pour améliorer les résultats des formations et les ancrer durablement dans les structures des OPPs. Toutes les OPPs interrogées se sont activement engagées dans la formation en cascade des connaissances pertinentes, mais avec des approches très différentes, comme nous le décrivons ci-dessous.

La participation élevée des producteurs aux formations en cascade organisées par les OPPs dépend de plusieurs facteurs. La répartition des producteurs sur le terrain a joué un rôle important. La diffusion par l'intermédiaire des OPP a été plus efficace lorsque les producteurs vivaient à proximité les uns des autres et étaient donc facilement accessibles (Int_31, 45, 56). Pour les membres plus éloignés, les OPPs ont souvent organisé le transport ou se sont déplacés pour aller les chercher, mais la participation a baissé pendant la saison des pluies ou les périodes de pointe de l'agriculture en raison de contraintes de temps (Int_42). Parmi les stratégies efficaces pour améliorer la participation, on peut citer la programmation des formations en fonction des disponibilités des producteurs. Les jours tabous, l'organisation des formations tôt le matin ou pendant les périodes moins chargées ont permis aux producteurs (femmes) d'y assister avant de se rendre à leur exploitation ou au marché (Int_29, 42, 45). Un autre facteur décisif, mentionné dans le chapitre ci-dessus, est la capacité des OPP à couvrir les salaires des formateurs, les frais de transport ou le matériel. La plupart des OPP ont déclaré être en mesure de transmettre efficacement leurs connaissances aux producteurs si elles bénéficiaient du soutien du WACP ou d'autres partenaires disposant de fonds suffisants. Cependant, une fois ces financements terminés, l'efficacité de la transmission dépend des ressources disponibles de l'OPP concernée, ce qui nous amène au point suivant.

La capacité globale des OPPs à partager leurs connaissances en matière de formation avec leurs membres est étroitement liée à leur situation financière, notamment au montant des primes reçues. Par conséquent, les OPPs qui n'étaient pas aussi bien placées financièrement n'ont pas été en mesure de s'engager suffisamment dans les efforts de formation en cascade, ce qui a finalement influencé les impacts au niveau des exploitations individuelles. Ainsi, bien que le WACP ait mis en place des structures solides au niveau des OPPs, l'efficacité de la diffusion des formations aux membres des OPPs pourrait être améliorée. Pour faciliter la formation en cascade, les OPPs ont signalé le besoin de matériaux adaptés et détaillés qui pouvaient être facilement transférés au niveau des communautés. Parmi les exemples de matériaux utiles cités, on peut citer la fourniture d'un plus grand nombre d'affiches, de vidéos ou de brochures

à feuilleter. En outre, la mesure dans laquelle l'assurance qualité des formations dispensées dans le cadre de la structure de formation des formateurs est assurée reste floue (Int_45). L'équipe d'évaluation a constaté l'absence d'un système structuré ou d'un suivi des retours d'information permettant de tirer des enseignements de la formation en cascade et de suivre les modalités actuelles de cette diffusion. En Sierra Leone, où aucune approche de formation des formateurs n'est en place, certaines OPPs ayant un volume de ventes Fairtrade élevé ont utilisé leurs primes pour embaucher des agents de terrain afin d'atteindre tous les producteurs chaque saison, un agent de terrain étant responsable de 250 producteurs. D'autres OPPs ont eu du mal à le faire en raison d'un manque de ressources et n'ont atteint qu'une petite partie ou jusqu'à 65 % de leurs membres (Int_18-20).

De plus, un soutien et une assistance ad hoc sur mesure ont permis de répondre rapidement et avec souplesse aux besoins individuels des OPPs. De nombreuses OPPs ont indiqué que lorsqu'elles étaient confrontées à des défis spécifiques ou à des besoins urgents, elles pouvaient contacter directement le personnel du WACP et bénéficier d'un soutien rapide et adapté. Une OPP au Ghana a déclaré qu'elle pouvait « simplement appeler l'équipe FTA pour toute question (technique) qui nous intéressait » (Int_44). Ce soutien ad hoc portait sur diverses questions, telles que des conseils pour clarifier les nouvelles exigences en matière de conformité, une assistance technique pour la soumission des rapports, la rédaction de propositions ou la collecte de données, la mise en contact des OPPs avec des acheteurs ou des consultants pertinents, ou encore l'information rapide des OPPs sur toute évolution importante dans le secteur (par exemple concernant de nouvelles exigences) ou le soutien à la résolution de conflits internes.

ENGAGEMENT DU WACP AUPRÈS DES PARTENAIRES COMMERCIAUX

Les besoins et les priorités des partenaires commerciaux ont été pris en compte de manière ponctuelle. Cependant, contrairement au cas des OPPs, ils n'ont pas fait l'objet d'une évaluation ou d'une communication systématique. Cela a conduit à une approche peu claire et inefficace en matière de communication et d'engagement avec ces parties prenantes (voir 3.2).

Les partenaires commerciaux ont estimé qu'il manquait une structure claire pour collaborer avec le WACP. Les demandes individuelles ont été communiquées via les NFO à Fairtrade Africa ou par l'intermédiaire de Fairtrade International. Les besoins en informations exprimés par les partenaires commerciaux dans le cadre de leur collaboration avec les OPPs en Afrique de l'Ouest dans le contexte de cette évaluation concernaient d'une part des informations opérationnelles très spécifiques. Par exemple, il a été indiqué que des détails sur la mise en œuvre du programme, tels qu'un aperçu du contenu des formations, les lieux où elles sont dispensées et les personnes responsables, seraient utiles pour éviter les doublons avec les initiatives menées par les partenaires commerciaux et chercher à tirer parti des synergies possibles.

D'autre part, les partenaires commerciaux sont soumis à une surveillance réglementaire de plus en plus stricte et ont besoin de preuves concrètes de l'impact des redevances de licence Fairtrade. Dans cette optique, les partenaires commerciaux ont souhaité recevoir des informations d'ordre général pour mieux percevoir la valeur du programme. À cette fin, ils aimeraient recevoir des informations tangibles sur les résultats et l'impact plus larges du WACP, par exemple sous la forme de données et de témoignages sur le parcours des OPPs.

POTENTIEL D'ADAPTATION

Le WACP est devenu un programme plus complet que prévu initialement, car il a progressivement répondu à des exigences internes et externes croissantes. Son champ d'application plus large a rendu difficile la hiérarchisation des domaines couverts et la structuration claire de la

participation des parties prenantes. Les changements apportés dans la pratique ne se reflètent pas (encore) dans un concept et un mandat redéfinis qui rendent compte de l'ensemble du programme et servent de feuille de route pour maximiser son impact.

Au niveau stratégique, il manque une hiérarchisation claire des domaines et des thèmes couverts, ainsi qu'une stratégie de communication claire reflétant pleinement l'identité actuelle du WACP. Cela limite la capacité du programme à communiquer clairement ce que représente le WACP, ses objectifs, ses réalisations et la manière dont ses différentes actions contribuent à un changement systémique. Au niveau opérationnel, le programme est trop ambitieux et doit trouver des moyens de faire face aux demandes croissantes d'un ensemble diversifié de parties prenantes tout en travaillant avec un budget limité.

INTERVENTIONS, RÉSULTATS ET IMPACT DU WACP

 **Grâce à la mise en œuvre réussie de ses interventions, le WACP a soutenu des améliorations organisationnelles notables au niveau des OPPs, notamment une meilleure conformité aux normes, des systèmes de gouvernance renforcés, de meilleures capacités de gestion, une définition plus claire des rôles au sein des OPPs et une amélioration des services aux membres. Cela a contribué à créer des conditions cadres favorables à une base de production performante et à des profils commerciaux attractifs. Toutefois, la capacité du programme à contribuer au renforcement de la position globale des OPP sur le marché a été limitée. Si les résultats et la contribution aux impacts visés au niveau des OPP sont évidents, la capacité à impliquer les NFO et les partenaires commerciaux afin de permettre des décisions d'approvisionnement favorables à des OPP efficaces et résilientes constitue un obstacle à la réussite du programme.**

Sur la base de l'évaluation de la conception et de l'approche, l'analyse suivante suit de près la logique de la théorie du changement du programme (voir Figure 1), en commençant par les interventions avant d'aborder les résultats et les impacts de plus haut niveau. La collecte de données n'a pas inclus d'entretiens ou d'enquêtes au niveau des ménages (voir également la section « Limites »). Cependant, les délégués des OPP et, dans une certaine mesure, les formateurs qui ont été interrogés recueillent et représentent généralement les besoins et les préoccupations des agriculteurs au sein de leurs organisations. Ils sont également le plus souvent eux-mêmes producteurs et ont donc répondu en cette qualité.

OUTPUT 1: LES OPP DISPOSENT DES SYSTÈMES, DES PROCESSUS ET DES PROGRAMMES DE FORMATION NÉCESSAIRES POUR ASSURER LE BON FONCTIONNEMENT DE L'OPP.

Le WACP a aidé avec succès les OPPs à mettre en place des systèmes, des processus et des programmes de formation afin de permettre leur bon fonctionnement. Les résultats les plus tangibles concernent le renforcement des structures de gouvernance des OPPs, un domaine clé que les OPPs et les acteurs locaux ont toujours identifié comme un défi persistant.

Les systèmes de gestion ont été considérablement renforcés et formalisés grâce à des formations, à un accompagnement et à un soutien ad hoc fournis par le WACP. Cela comprenait également des mesures visant à renforcer les capacités de gestion des OPPs. À cet égard, les OPPs ont amélioré ou mis en place des structures de gouvernance interne et des systèmes de gestion interne (IMS). En outre, les OPP ont signalé le passage du papier à l'utilisation d'outils numériques, tels que Farmforce, FairInsight ou QGIS, pour collecter des données sur les profils des exploitations, la productivité ou les risques liés au travail des enfants. FairInsight a été jugé particulièrement utile par les OPP. Par exemple, un membre du personnel d'une OPPs a déclaré qu'il se considérait désormais comme un consultant, capable de traiter de manière indépendante les questions techniques (Int_44). Comme le montrent les données de suivi, les OPP qui font l'objet d'un suivi ont désormais toutes mis en place un système de gestion interne opérationnel. De plus, d'ici 2024, toutes les OPPs participantes utiliseront un plan d'affaires approuvé pour guider leurs décisions (Fl, 2025b).

“Avant, nous n'avions aucun système. Aujourd'hui, nous pouvons suivre chaque agriculteur, sa production et sa participation aux formations. C'est une **évolution en matière de traçabilité** et nous gérons désormais **nos propres données.**”

SPO en Côte d'Ivoire

Les formations ont contribué à améliorer la gestion financière des OPP. Cela a renforcé la confiance des membres et l'accès au financement par des tiers, avec certaines limites. La formation à la gestion financière a été

citée comme une forme importante de soutien, permettant aux OPPs de gérer les fonds de manière plus transparente et de mettre en œuvre plus efficacement les projets soutenus par les bailleurs de fonds. Par exemple, leur capacité à rédiger des propositions et à lever des fonds supplémentaires a été renforcée. Cela a facilité l'accès à des subventions pour divers projets de développement, notamment ceux axés sur la prévention du travail des enfants et le soutien supplémentaire aux moyens de subsistance. Le rôle du WACP a été particulièrement important dans le renforcement des capacités internes des OPPs à gérer efficacement ces programmes. Cela est largement attribué au renforcement des capacités assuré par le WACP, en particulier dans le domaine de la gestion financière. Cela a été particulièrement notable au Ghana. Par exemple, des initiatives telles que «100 Weeks⁵» (100 semaines pour les femmes et les filles), soutenues par d'autres organisations et partenaires commerciaux, ont fourni une aide financière directe aux membres des OPPs (Int_46, 47). À l'inverse, les OPPs en Sierra Leone ont encore souvent rencontré des difficultés en matière de gestion financière et commerciale, principalement en ce qui concerne l'utilisation stratégique de leurs fonds et la prise de décisions à long terme visant à réduire leur dépendance vis-à-vis des négociants (Int_17, 19, 20). Le soutien à la Sierra Leone ayant débuté plus récemment et se concentrant principalement sur l'aide à la certification de base, ces différences s'expliquent du point de vue du programme, même s'il existe également des différences générales liées à la dynamique différente du marché dans le pays. Compte tenu des sommes importantes que gèrent les OPPs, une gestion financière et commerciale professionnelle est également une condition essentielle pour améliorer l'accès au financement et renforcer la confiance entre les membres (Int_21). Les éléments essentiels au fonctionnement et à l'infrastructure des services, tels que le personnel des OPP, les bureaux ou les systèmes informatiques (par exemple, les ordinateurs), ont le plus souvent été financés par la prime Fairtrade.

Une amélioration des processus a également été observée, notamment en ce qui concerne la définition et la compréhension claires des différents rôles au sein des OPPs. Cela a contribué de manière significative à prévenir les conflits liés à l'ambiguïté des rôles. Des rôles formels tels que ceux de formateurs issus des formations de formateurs du WACP, d'inspecteurs internes et de points focaux pour la durabilité ont été créés au sein des OPP et des formations ont été mises en place pour permettre de mieux comprendre les rôles pertinents au sein des OPP. À titre d'exemple, les formations sur les descriptions de poste des membres du conseil d'administration ont contribué à clarifier les rôles et à renforcer la responsabilité des dirigeants. Ainsi, de nombreux entretiens ont fait état d'une prise de conscience accrue de la séparation entre les membres du conseil d'administration et l'équipe de direction. En outre, les OPPs ont indiqué avoir bénéficié d'un soutien efficace pour gérer les conflits internes grâce à la médiation et au coaching ad hoc fournis par le WACP (par exemple, Int_47, 50, 61).

“C'est uniquement grâce au soutien du WACP que nous avons du **résoudre notre conflit** et poursuivre notre travail“.

SPO au Ghana

Afin de transposer les programmes de formation au niveau des OPPs, le WACP a apporté son soutien à la mise en place de structures de formation des formateurs.

Le degré de fonctionnement de ces structures dépend des ressources de chaque OPP. Les données de suivi montrent qu'en 2024, les OPPs ont principalement dispensé les formations suivantes à leurs membres : 42 % sur les systèmes de contrôle interne (ICS) (en particulier le travail des enfants et la protection des enfants), 22 % sur les bonnes pratiques agricoles (en particulier la gestion environnementale) et 16 % sur les normes Fairtrade en matière de commerce (y compris les contrats commerciaux, la traçabilité, L'accès aux sources d'approvisionnement et l'utilisation du label Fairtrade) (FI, 2025b).⁶ L'approche des OPPs pour évaluer les besoins de formation de leurs membres et assurer le suivi de leurs formations semblait varier considérablement : certaines OPPs ont enregistré la participation aux formations, en documentant qui y a participé, sur quel sujet et à quel moment. Ces données ont été utilisées pour garantir la couverture de toutes les sections et identifier les personnes qui devaient encore être touchées. Une OPP a décrit l'utilisation des données issues des visites de suivi et des feuilles de présence pour hiérarchiser les formations futures ou identifier les zones nécessitant un soutien technique supplémentaire. Dans un cas, l'équipe d'inspection interne ou les points focaux ont suivi les producteurs qui ont appliqué ce qu'ils avaient appris, par exemple après des formations sur la taille, le travail des enfants ou l'utilisation des pesticides. Si le taux d'application était faible, une sensibilisation supplémentaire ou une nouvelle formation était organisée (Int_44).

“Nous disposons d'un **registre** répertoriant toutes les formations et les producteurs qui y ont participé. Cela nous aide à **identifier les lacunes**.“

SPO en Côte d'Ivoire

“Nous retournons voir si les agriculteurs ont mis en pratique ce que nous leur avons enseigné. Si ce n'est pas le cas, **nous leur réexpliquons**.“

SPO en Côte d'Ivoire

OUTPUT 2: LES RESPONSABLES DES OPP DISPOSENT DES COMPÉTENCES, DE LA FORMATION ET DES CAPACITÉS NÉCESSAIRES POUR DIRIGER DES OPP SOLIDES ET EFFICACES.

⁵ Le programme Cash+ de 100WEEKS vise à mettre fin à l'extrême pauvreté des femmes en 100 semaines grâce à des transferts hebdomadaires d'argent liquide, des formations et des groupes d'épargne, voir <https://100weeks.org/how-it-works>

⁶ Ces priorités sont les mêmes pour tous les pays d'intervention, mais avec des pondérations légèrement différentes : les normes Fairtrade représentent 11 % des formations en Côte d'Ivoire, mais 16 % et 21 % respectivement en Sierra Leone et au Ghana. Le programme GAP est particulièrement présent au Ghana, où 29 % des formations sont consacrées à ce thème, contre 17 % en Côte d'Ivoire et 21 % en Sierra Leone. En revanche, le SCI est particulièrement présent en Côte d'Ivoire avec 49 %, contre 42 % en Sierra Leone et 36 % au Ghana.

Grâce à leur participation aux formations du WACP, les responsables des OPP ont amélioré leurs connaissances en matière de conformité aux normes pertinentes ainsi que leurs capacités en matière de gestion financière, de gouvernance démocratique et de résolution des conflits internes, avec certaines limites. Si les connaissances déclarées par les responsables des OPP étaient globalement élevées, elles variaient toutefois d'une OPP à l'autre. Les données de suivi indiquent en outre qu'un renforcement des capacités au niveau de la direction est nécessaire.

Selon les données de suivi, le niveau de connaissances et de compétences des OPPs nécessaires pour prendre les mesures appropriées semblait varier entre les trois pays de mise en œuvre, avec des perspectives plus positives au Ghana qu'en Côte d'Ivoire et en Sierra Leone. Au Ghana, l'auto-évaluation des connaissances et des compétences obtenues dans tous les domaines thématiques, en particulier dans les domaines de la gouvernance, du genre, du travail des enfants et des principes du commerce équitable, est restée élevée depuis 2018. En Côte d'Ivoire, aucune évolution positive constante n'a pu être observée : après une amélioration régulière entre 2018 et 2022, la situation s'est stabilisée depuis lors. La plupart des scores sont restés stables, mais n'ont pas montré d'amélioration supplémentaire, tandis que les connaissances et les compétences en matière de principes du commerce équitable et de lutte contre la discrimination à l'égard des femmes sont inférieures à celles de 2022. Enfin, en Sierra Leone, les évaluations initiales des connaissances en 2023 étaient très bonnes, mais elles ont été suivies d'un déclin notable dans la plupart des catégories en 2024 (Fl, 2025b).⁷ Les témoignages qualitatifs recueillis dans le cadre de l'évaluation soulignent que ces différences pourraient ne pas être spécifiques à chaque pays, mais être particulièrement influencées par les conditions cadres et les ressources des OPPs individuelles.

Comme indiqué référant à l' intervention 1, des améliorations ont été observées en matière de gestion financière, de gouvernance démocratique et de résolution des conflits internes. De même, la capacité à se conformer aux normes et aux exigences plus récentes (par exemple, l'EUDR et l'ARS) s'est également améliorée. Toutefois, des défis subsistent, par exemple en ce qui concerne la collecte de données par géolocalisation.

Quant aux normes Fairtrade, les OPPs ont déclaré être mieux à même de s'y conformer. Cela s'est traduit par des taux de réussite des audits plus élevés et une plus grande confiance lors des audits. Grâce à l'amélioration de la gestion des données et aux connaissances acquises lors des formations, la plupart des OPPs se sont senties plus à l'aise et mieux préparées pour respecter les normes. Plusieurs personnes interrogées ont signalé une diminution des cas de non-conformité grâce aux actions du WACP (Int_29, 30, 62). Une OPP a illustré cela en expliquant qu'ils « se sentait moins nerveux lors des audits » (Int_66). Cependant, certaines OPP ont exprimé le besoin constant d'un soutien concernant les nouvelles normes. Si les connaissances ont été transférées avec succès aux OPPs, les contraintes financières constituent un facteur limitant pour une conformité constante et réussie aux normes.

“(Cela) a rendu la préparation des audits beaucoup plus facile et plus fiable”

SPO en Côte d'Ivoire

En ce qui concerne l'information et la capacité à se conformer aux nouvelles exigences réglementaires telles que l'EUDR, la HREDD et l'ARS-1000, les OPPs se sont généralement déclarés informés de ces réglementations. Toutefois, leur capacité et leur état de préparation à s'y conformer variaient.

Si les OPPs ont généralement compris les exigences du règlement EUDR et se sont déclarées prêtes à s'y conformer, la plupart d'entre elles ont toutefois souligné la nécessité de suivre des formations techniques supplémentaires avant l'entrée en vigueur du règlement. La cartographie géographique et la collecte de données de bonne qualité sont notamment apparues comme des défis majeurs. De nombreuses OPP au Ghana et en Côte d'Ivoire ont fait état de difficultés liées à la collecte de données géographiques, à la cartographie des exploitations agricoles et à la création de polygones agricoles précis. Ce processus est coûteux et nécessite beaucoup de ressources, notamment en raison du coût des outils GPS de haute qualité requis pour répondre aux normes du système. Dans certains cas, les OPPs ont dû refaire la collecte de données géographiques car les données initiales ne correspondaient pas aux exigences de la plateforme. Au Ghana, l'accès aux données agricoles via le COCOBOARD a également été décrit comme difficile et bureaucratique. Une OPP a déclaré que le WACP n'apportait pas un soutien suffisant dans ce domaine, en particulier pour le téléchargement des données ou la fourniture de conseils techniques (Int_82). Toutefois, certaines OPPs ont indiqué que les processus s'étaient déjà améliorés depuis la première collecte de données. Néanmoins, certaines OPPs ont exprimé le besoin de ressources humaines, de formation et d'expertise technique supplémentaires de la part du WACP. En outre, les OPP ont noté que l'engagement des producteurs variait, en particulier parmi les producteurs situés dans des zones éloignées des limites forestières, qui remettaient souvent en question l'utilité de la géolocalisation et la charge de travail supplémentaire qu'elle impliquait.

Dans l'ensemble, la capacité des OPPs à satisfaire aux exigences de l'EUDR dépendait largement de leurs ressources financières et du niveau de soutien externe dont ils bénéficiaient, en particulier de la part du WACP ou d'autres partenaires, ainsi que de leur propre capacité financière pour gérer des processus de collecte de données complexes et coûteux. La situation en Sierra Leone était légèrement différente. Si certaines OPPs signalaient des problèmes similaires avec les polygones (par exemple, elles ne disposaient que de données ponctuelles ou un manque de financement, plusieurs OPP interrogées ont mené à bien l'exercice de cartographie sans problème majeur. Pour ce faire, certaines ont bénéficié d'un soutien financier des négociants. L'équipe d'évaluation n'a pas pu confirmer les soupçons

⁷ Il convient de souligner que les fluctuations des données peuvent également être influencées par les différentes OPP échantillonées ainsi que par la rotation du personnel au sein des OPP et ne doivent donc pas être surestimées. Dans la suite du document, nous avons donc particulièrement pris en compte les évaluations qualitatives afin de recouper ces données.

exprimés par certains acteurs en Sierra Leone selon lesquels le soutien financier des négociants à la cartographie EUDR signifie que les données appartiennent alors uniquement aux négociants et que la conformité des OPP à l'EUDR dépend donc d'une relation avec un seul négociant. En outre, l'exigence 3.4.6 du Fairtrade standard cacao impose aux négociants de partager les données de géolocalisation avec les OPP. Il s'agit là d'un bon exemple de désaccords et de malentendus concernant l'EUDR et le rôle des différents acteurs.

Dans le contexte de la HREDD, les OPP ont signalé une nette amélioration de leur capacité à identifier et à répondre aux risques liés au travail des enfants, principalement grâce à la formation dispensée dans le cadre du WACP, au soutien de leurs partenaires (par exemple, par le biais de l'International Cocoa Initiative) et à la mise en place de systèmes de suivi, de comités et de points focaux. Elles ont également fait état d'une sensibilisation à l'égalité de genre et ont pris des mesures à cet égard.

Les OPP ont déclaré être informées des mesures pertinentes à prendre pour améliorer leurs OPPs dans le domaine de l'égalité de genre. La plupart des OPPs avaient déjà pris des mesures en partie, par exemple en s'engageant dans des projets axés sur les femmes ou en renforçant la représentation des femmes au sein des OPPs. Les projets comprenaient des programmes supplémentaires de subsistance et associations de valorisation et d'entraide communautaire (AVECs). Afin d'améliorer la représentation des femmes, les OPP ont indiqué que davantage de femmes occupaient des postes clés au sein de leurs organisations, tels que trésorières ou membres du conseil d'administration (Int_46, 74, 82, 84). Cependant, il reste difficile de déterminer si ces changements ont eu une influence significative sur les inégalités entre les genres.

En ce qui concerne la norme régionale africaine ARS, les OPP ont des avis mitigés quant à leur état de préparation pour se conformer à cette norme. Si certaines OPP se sont déclarées confiantes quant à leur capacité à se conformer à cette norme, notamment grâce à leur participation à une phase pilote et compte tenu des données disponibles, la plupart se sont prononcées en faveur d'une formation technique plus approfondie dispensée par le WACP. Bien que la plupart des exigences de l'ARS soient conformes aux critères de la norme Fairtrade, des questions restent en suspens concernant la mise en œuvre, notamment les formats et les systèmes à utiliser pour la certification.

Comme le montrent le suivi et les exemples susmentionnés, les responsables des OPPs ne se sentent pas encore suffisamment préparés pour répondre à tous les besoins de formation les plus importants de leur OPP sans le soutien du WACP. Il est donc nécessaire de renforcer les capacités des OPPs afin de leur permettre de prendre des mesures dans certains domaines thématiques tels que les nouvelles normes réglementaires et l'égalité de genre.

OUTPUT 3: LES OPP PRENNENT DES MESURES POUR AMÉLIORER LEURS OPP À LA SUITE DES FORMATIONS REÇUES.

Dans l'ensemble, les taux de satisfaction à l'égard de la qualité des formations du WACP ont été exceptionnellement élevés depuis que des données quantitatives ont été collectées dans le cadre du programme. À l'exception de quelques cas isolés en Côte d'Ivoire en 2024, le suivi et les données qualitatives ont toujours montré que les formations étaient unanimement appréciées (FI, 2025b).⁸ Comme indiqué aux interventions 1 et 2, les conclusions du suivi de l'évaluation confirment les taux d'approbation élevés, mais soulignent les domaines à améliorer en termes de modernisation, de numérisation, de fréquence et d'approfondissement de certains thèmes. La collecte de données qualitatives a principalement montré que les OPPs souhaitaient des formations plus fréquentes et au niveau des communautés, ainsi que des suivis, mais a globalement confirmé l'avis très positif sur les formations.

À la suite des mécanismes de renforcement des capacités du WACP, les OPPs ont pris des mesures à différents niveaux pour améliorer leurs organisations. Toutefois, la capacité des OPPs à prendre des mesures efficaces et continues dépend du renforcement des capacités par le WACP ainsi que des ressources dont disposent les OPP individuelles. À titre d'exemple, les données qualitatives ont montré que les OPP disposant d'une meilleure situation financière (souvent grâce à des primes élevées provenant d'une part importante des ventes réalisées selon les conditions du commerce équitable) ont pu s'engager davantage dans leurs propres efforts de formation grâce au programme de formation des formateurs. Certaines OPPs ont embauché du personnel professionnel et des agents de terrain dont les salaires sont couverts par les primes Fairtrade, tandis que d'autres ont recruté parmi leurs membres. Ce personnel professionnel a permis aux OPPs de gérer leur travail complexe et leurs relations avec les partenaires externes et commerciaux. Cependant, de nombreuses OPPs dépendent encore des primes Fairtrade pour rémunérer leur personnel et risquent donc de perdre leurs employés en cas de baisse des ventes Fairtrade. Jusqu'en 2023, toutes les OPPs ont conclu que le soutien du WACP était directement responsable de l'amélioration de leurs OPPs (Global Impact Team, 2025).

OUTCOME À COURT TERME : LES OPP SONT EFFICACES ET RÉSILIENTS EN TANT QU'ENTERPRISES ET PLU RÉACTIFS AUX BESOINS DE LEURS MEMBRES.

Bien que les OPPs aient généralement amélioré leurs structures de gouvernance interne grâce au soutien du WACP, leur efficacité et leur résilience en tant qu'entreprises, ainsi que leur capacité à répondre aux besoins de leurs membres, variaient en fonction de facteurs tels que leur niveau de maturité, leurs ressources et leur position dans le secteur du cacao.

⁸ Les scores élevés à cet égard soulèvent des inquiétudes quant à un biais de désirabilité sociale. Une échelle plus nuancée et/ou des éléments qualitatifs pourraient permettre d'obtenir une description plus réaliste lors de futures collectes de données.



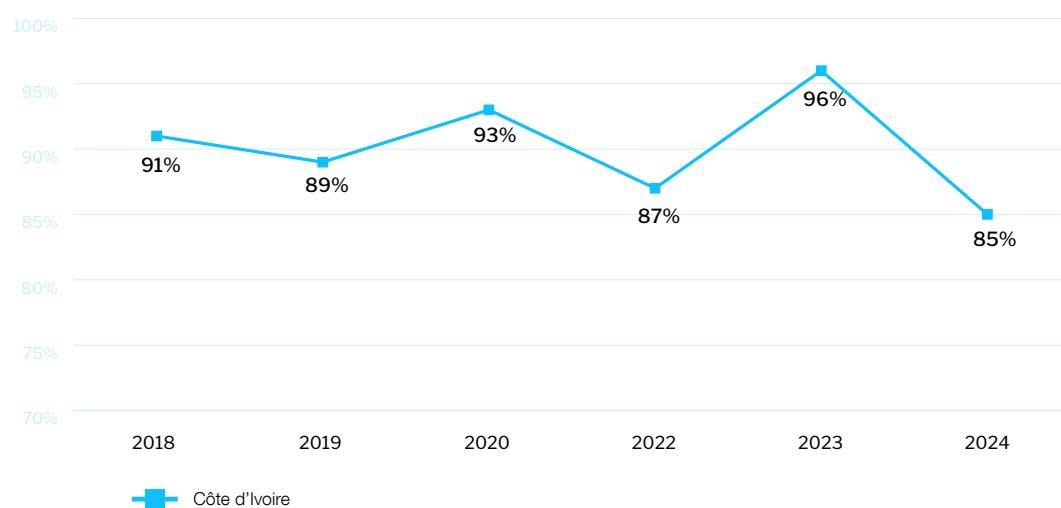
Il existe des différences entre les OPPs en ce qui concerne leur capacité à agir en tant qu'entreprises efficaces et résilientes. Certaines OPPs se sont montrées proactives, adoptant un « esprit d'entreprise » et visant l'indépendance financière et technique vis-à-vis des parties prenantes externes. D'autres se sont montrées plus passives dans leur réception du soutien du WACP. Cette approche stratégique variable a influencé la manière dont les ressources ont été utilisées (par exemple, rédaction proactive de propositions ou génération de revenus supplémentaires), influençant ainsi leurs perspectives d'avenir en termes d'indépendance ou de diversification. Cela correspond aux rapports des OPPs bien établies et performantes (Int_29, 65), notamment en ce qui concerne la question de savoir quand elles étaient prêtes à quitter le WACP et à gérer leurs OPPs et leurs services avec un soutien minimal ou nul.

En ce qui concerne les conditions préalables nécessaires pour devenir une OPP efficace et résiliente, les OPP matures ont indiqué qu'elles devaient être « stratégiquement claires, solides sur le plan opérationnel et financièrement autonomes ». Cela impliquait notamment d'avoir une mission et une vision à long terme bien définies, élaborées collectivement par une assemblée générale forte. Des structures de gouvernance interne efficaces devaient être mises en place pour garantir la transparence,

la responsabilité et la prise de décision démocratique. Le professionnalisme à tous les niveaux était également essentiel : le personnel devait être sélectionné sur la base de ses compétences et non de ses relations personnelles, et être capable de traduire les stratégies des OPPs en programmes efficaces. À ce stade, l'OPP devenait, comme l'a formulé l'une d'entre elles, « prête pour les investisseurs ». Elle ne dépendait plus d'acteurs externes pour gérer ses affaires et était capable de générer et de gérer ses propres revenus, notamment grâce à la valeur ajoutée, à d'autres activités commerciales et à des financements externes soutenant ses activités. Les domaines prioritaires – tels que la productivité, la gestion environnementale, l'autonomisation des enfants et des jeunes, le développement communautaire, l'éducation et la diversification des revenus – ont été abordés avec des stratégies claires et des résultats mesurables. Plus important encore, les producteurs ont bénéficié d'avantages réels et tangibles sur le terrain, ce qui a renforcé la pertinence et la durabilité des OPP.

Dans l'ensemble, la majorité des OPPs en Côte d'Ivoire ont réalisé des bénéfices au cours de la dernière année. Cela se reflète dans les données de suivi selon lesquelles au moins 85 % des OPPs interrogées ont été rentables au cours des dernières années (voir Figure 9).⁹

Figure 9: % d'OPP ayant réalisé des bénéfices au cours de la dernière année civile



La diversification des revenus et les moyens de subsistance alternatifs jouent un rôle de plus en plus important pour les OPPs afin d'accroître leur résilience dans un contexte de volatilité des marchés et de chocs climatiques potentiels. De nombreuses OPPs reconnaissent la nécessité de réduire leur dépendance vis-à-vis des primes et des donateurs externes en développant des sources de revenus supplémentaires. Si les OPP du Ghana sont les plus avancées dans la mise en place de sources de revenus supplémentaires, celles de Côte d'Ivoire sont également très conscientes de cette nécessité. La création de valeur ajoutée, par exemple par la création d'usines de transformation, a été identifiée comme une opportunité prometteuse. Par exemple, une OPP interrogée avait lancé une étude de faisabilité en collaboration avec un consultant externe recommandé par le WACP. Les

OPP exploraient ainsi le développement de nouveaux produits à base de cacao et le commerce Sud-Sud afin de diversifier leurs sources de revenus. Toutefois, les défis réglementaires restent un obstacle. Particulièrement au Ghana, il existe des restrictions sur le rachat de cacao auprès de l'autorité de régulation ghanéenne (COCOBOARD). En outre, les OPP ont créé ou prévu de créer d'autres sources de revenus, par exemple la fabrication d'engrais organiques ou une maison d'hôtes gérée par une OPP. Le rôle du WACP était principalement considéré comme consistant à fournir des contacts utiles (par exemple des consultants), de l'expertise technique et un soutien pour obtenir des conditions réglementaires plus favorables. Étant donné que les domaines de la création de valeur ajoutée et de la diversification des revenus au niveau des OPPs sont actuellement en émergence, il existe encore un grand potentiel pour intensifier ce soutien.

⁹ En raison des préoccupations relatives à la fiabilité des données exposées au chapitre 2.3, les données des autres pays de mise en œuvre n'ont pas été utilisées dans le présent rapport.

Les OPPs ont répondu aux besoins les plus urgents de leurs membres. En 2024, dans les trois pays de mise en œuvre, la grande majorité des OPPs interrogées ont pris des mesures concrètes pour améliorer la productivité et la qualité au niveau des membres, renforcer la participation des jeunes et des femmes à la gouvernance et/ou à l'adhésion aux OPPs, et promouvoir la protection de l'environnement.¹⁰ Toutefois, malgré son importance reconnue, peu d'OPP ont proposé un soutien à la diversification des revenus : alors que toutes les OPPs au Ghana ont abordé ce domaine, seules 65 % en Côte d'Ivoire et 50 % en Sierra Leone ont pris action (Fl, 2025b). Ces conclusions du suivi sont renforcées par les conclusions présentées au chapitre 3, qui propose de faire de la création de moyens de subsistance et de valeur ajoutée l'un des thèmes à privilégier à l'avenir. Si les OPPs au Ghana ont participé à de telles activités, celles de Côte d'Ivoire s'y sont systématiquement déclarées favorables, mais ont fait état d'un nombre moins important d'activités dans ce domaine. Ces efforts montrent que si les OPPs ont répondu activement à un large éventail de priorités de leurs membres, ils soulèvent également la question de la manière dont ces priorités sont identifiées et traduites en actions.

Dans l'ensemble, les améliorations observées en matière de processus démocratiques et participatifs lors de la collecte des données indiquent que les membres ont pu exprimer leurs besoins dans des forums tels que l'AGA (voir ci-dessous). En outre, de nombreuses OPP interrogées démontraient une amélioration des services agricoles offerts à leurs membres grâce à la professionnalisation organisationnelle soutenue par le WACP. Ces services comprenaient des conseils techniques, mais aussi des services agricoles, tels que la taille, le désherbage ou la pulvérisation. La plupart des délégués et des formateurs interrogés se sont déclarés satisfaits de ces services, même s'ils ont expliqué que certains producteurs étaient sceptiques au départ, jusqu'à ce qu'ils constatent les résultats par eux-mêmes. L'aide apportée pour ces tâches exigeantes en main-d'œuvre a été particulièrement utile pour les producteurs âgés. Par rapport aux OPPs qui n'offraient pas ces services, ces caractéristiques semblaient offrir un avantage évident aux producteurs, car elles étaient fournies au bon moment, même lorsque les producteurs n'étaient pas en mesure de payer la totalité des frais. Le coût était partiellement couvert par les OPPs, les producteurs ayant la possibilité de rembourser lorsqu'ils disposaient d'une plus grande liquidité financière.

Toutefois, afin de répondre spécifiquement aux besoins des membres des OPPs, il n'existe pas d'évaluation systématique des besoins ni de processus de diagnostic régulier, à l'exception des évaluations des besoins liés aux primes et des plans de développement. Les formations et les services proposés étaient souvent dictés par les exigences de certification, qui correspondaient généralement, mais pas nécessairement, aux besoins des producteurs. Lors de plusieurs entretiens, les OPPs ont décrit l'utilisation de systèmes de délégués ou de réunions au niveau des sections pour recueillir les besoins des membres (par exemple, Int_31, 60). Les délégués recueillaient les commentaires des producteurs de leur région et les transmettaient au conseil d'administration ou à la direction lors de réunions ou d'assemblées. Ces informations étaient souvent utilisées pour définir les priorités en matière de formation ou les décisions relatives à l'utilisation des primes. En

outre, les OPP étaient généralement en mesure de répondre aux besoins ponctuels et urgents grâce à leurs formateurs agricoles et à des mécanismes tels qu'un service d'assistance téléphonique gratuit.

OUTCOME À MOYEN TERME 1: LES MEMBRES DES OPP CONSIDÈRENT QUE LEUR OPP EST DÉMOCRATIQUE, TRANSPARENTE ET PARTICIPATIVE.

Le renforcement des systèmes de gouvernance, des services aux membres et des capacités de gestion s'est traduit par des résultats tangibles en termes d'approche démocratique, transparente et participative à l'égard des membres.

L'équipe d'évaluation a constaté un renforcement des mécanismes permettant de prendre des décisions de manière collective, démocratique et transparente. Divers acteurs des OPPs, y compris les délégués des membres, ont déclaré qu'ils percevaient largement leurs organisations comme démocratiques, transparentes et participatives. Ils ont en outre confirmé que cette perception avait été considérablement renforcée grâce au soutien ciblé du WACP.

Les interventions de formation du WACP en matière de gouvernance, de gestion financière et de leadership ont renforcé les processus internes et renforcé la confiance des membres dans la manière dont les décisions étaient prises et communiquées. Les délégués des OPP ont déclaré faire largement confiance aux processus décisionnels de leurs organisations, qu'ils jugent légitimes et démocratiques. Par exemple, les OPPs ont indiqué que la qualité de leurs assemblées générales annuelles s'était améliorée, ce qui a permis de réduire les non-conformités, d'améliorer l'organisation et la prise de décision démocratique et de recruter un groupe de personnes plus diversifié au sein du conseil d'administration (Int_61, 65).

“Le WACP a vraiment aidé les agriculteurs à comprendre le fonctionnement d'une coopérative, qui est très différent des autres programmes”

SPO en Côte d'Ivoire

Plus particulièrement, les membres des OPPs ont déclaré que grâce à une participation accrue des membres au niveau des sections ou des communautés, ainsi qu'à travers les AGA et la planification annuelle, les processus décisionnels relatifs à l'utilisation des primes étaient devenus plus démocratiques. Pour souligner ce point, selon le rapport de suivi, 72 % des membres des OPPs en Côte d'Ivoire et 92 % au Ghana en 2023 ont déclaré être activement impliqués dans l'utilisation de leur prime (FTA & Fl, 2024). L'utilisation des primes correspondait généralement à celle d'autres produits issus du commerce équitable, comme le café (Fl, n.d.), et se concentrerait à parts égales sur le développement des entreprises

¹⁰ La seule exception concerne 4 % des OPP interrogées en Côte d'Ivoire qui n'offraient pas de services sur des questions transversales telles que les femmes ou les jeunes dans la gouvernance coopérative et/ou l'adhésion.

et le personnel, les avantages financiers et la production (voir la Figure 10 pour des exemples d'investissements réalisés grâce aux primes). Un membre d'une OPP du Ghana a expliqué comment l'OPPs pratiquait une gouvernance participative, avec des délégués élus parmi différentes sociétés ; le président des délégués siégeait au conseil d'administration, garantissant ainsi la représentation des membres (Int_46).

"Nos membres ont constaté qu'ils pouvaient participer aux décisions de la coopérative. Ils apprécient de faire partie d'une organisations démocratique, ce qui **renforce leur relation avec les coopératives.**"

SPO au Ghana

Figure 10: Exemples d'investissements de la prime basés sur les décisions de l'AGM en Sierra Leone

En haut à gauche : centre de santé communautaire construit par une OPP, chefferie de Nongowa ; en haut à droite et en bas à gauche : pépinière de cacao pour la communauté de Kombioma ; en bas au milieu : motos pour les agents de terrain de l'OPPs ; en bas à droite : entrepôt de cacao pour les producteurs de cacao de la chefferie de Peje West.



En outre, la communication et la circulation de l'information en amont et en aval concernant les développements importants des OPP, du niveau des membres à celui du conseil d'administration, semblent s'être améliorées, malgré certaines lacunes. Les délégués et les formateurs des producteurs ont joué un rôle de liaison entre la direction et les membres, en aidant à expliquer les décisions financières et opérationnelles. Cependant, un délégué au Ghana a encore signalé (Int_42) l'existence de goulets d'étranglement, par exemple le manque de volonté ou de capacité de certains membres du conseil d'administration à partager les informations avec les membres et les délégués en temps utile. Le grand nombre de producteurs et l'éloignement partiel des fermes et des communautés ont constitué une autre limitation à la fluidité des échanges d'informations et à l'efficacité des mécanismes de participation. Néanmoins, les membres des OPP ont indiqué que l'amélioration de la transparence et des processus démocratiques, notamment l'AGA, la délégation et les structures de la société, se traduisait par une participation accrue et un sentiment d'appartenance plus fort des producteurs individuels à leur OPPs. Cela se reflète également dans les données de suivi. Ainsi, presque tous les ménages interrogés ont déclaré avoir le sentiment que leur OPP comprenait leurs priorités et agissait dans leur intérêt. De même, une majorité estimait que des opinions différentes pouvaient être exprimées et respectées dans les discussions de leur OPP. En Côte d'Ivoire en particulier, il semble y avoir matière à amélioration en ce qui concerne l'information des membres sur les décisions de l'OPP, 32 % d'entre eux ne se sentant

pas suffisamment informés. Cela concorde avec les données qualitatives, qui ont révélé un nombre plus élevé de plaintes concernant les processus et les structures démocratiques qu'au Ghana. Cela était particulièrement évident en ce qui concerne le rôle du président du conseil d'administration en tant que gardien des structures centralisées et le risque d'un flux d'informations limité (Int_56 ,59).

OUTCOME À MOYEN TERME 2: LES MEMBRES DES OPP DISPOSENT DE CONNAISSANCES ET DE COMPÉTENCES LIÉES AUX ACTIVITÉS COMMERCIALES.

Les connaissances pertinentes en matière commerciale ont été transmises et les compétences ont été améliorées au niveau des membres des OPPs, mais des obstacles subsistent en ce qui concerne la planification et la gestion commerciales au niveau des exploitations.

Des formations destinées aux membres sur des thèmes liés à l'activité ont été organisées et ont permis d'améliorer les compétences en gestion financière au niveau des OPPs. Les membres ont également pris davantage conscience de l'identité commerciale de l'OPP. Plusieurs dirigeants d'OPP ont expliqué que les producteurs avaient été formés à des thèmes liés à la littératie financière

au niveau des exploitations et des OPPs, notamment la budgétisation des primes, la compréhension des écarts de prix et l'utilisation transparente des primes lors de l'assemblée générale annuelle. Un membre d'une OPP de Côte d'Ivoire a décrit comment les membres comprennent désormais comment faire correspondre les dépenses au niveau des exploitations aux revenus attendus (Int_65). Un autre membre d'une OPP du Ghana a expliqué que « ses membres comprennent désormais vraiment l'agriculture comme une activité commerciale » (Int_42). Si certains membres comprennent la logique qui sous-tend la répartition des primes au niveau des OPPs et les efforts de diversification, d'autres attendent toujours un pourcentage plus élevé de résultats tangibles (tels que des intrants ou des paiements individuels) et sont moins impliqués dans les processus de planification financière au niveau des OPPs.

Au Ghana, les formations sur les associations de valorisation et d'entraide communautaire (AVEC) ont été jugées particulièrement utiles, et plusieurs exemples concrets de mise en œuvre réussie ont également été relevés en Côte d'Ivoire. Par exemple, un membre d'une OPP au Ghana a indiqué que chaque village avait organisé des groupes de 20 personnes qui contribuaient chaque semaine à un fonds collectif (Int_47). Une fois qu'un montant suffisant était accumulé, les membres pouvaient obtenir des prêts à des taux d'intérêt compris entre 5 et 7 %. Ce système a contribué à résoudre les difficultés financières, en particulier pendant la saison creuse du cacao, qui est une période de faibles revenus, permettant aux familles de couvrir des dépenses

essentielles telles que les frais de scolarité sans avoir recours à des prêts bancaires à taux d'intérêt élevé. En Côte d'Ivoire, ces programmes ont également contribué à la création d'associations de crédit dirigées par des femmes, renforçant ainsi l'inclusion financière au niveau communautaire. Toutefois, si certains membres des OPPs ont fait part d'expériences très positives avec les AVEC, d'autres se sont montrés plus prudents, soulignant que les problèmes de confiance entre les membres ont limité l'efficacité de ces initiatives. À l'issue de la formation, les OPPs sont responsables de la mise en œuvre de l'approche AVEC (Association de valorisation et d'entraide communautaire) (Int_57). Il reste à déterminer si cette approche sera institutionnalisée et poursuivie.

Même si les compétences des producteurs en matière de gestion financière se sont améliorées, ils auront encore besoin d'un renforcement continu de leurs capacités en raison du faible taux d'alphabétisation et d'éducation qui reste un obstacle majeur.

“Nous discutons avec les agriculteurs de l'importance de planifier leurs revenus**, en particulier pendant la période creuse. Certains comprennent, mais ce n'est **pas le cas de tous**.“**

SPO en Côte d'Ivoire

Figure 11: Exemple d'impact clé

Autonomisation des jeunes femmes grâce au leadership et à l'inclusion

L'un des résultats les plus remarquables de la collaboration avec les OPP est le parcours inspirant d'une jeune femme membre de l'OPP Offinso Fine Flavor. Son histoire témoigne de la manière dont un renforcement ciblé des capacités et des plateformes inclusives peuvent transformer des vies et autonomiser les leaders émergents dans des secteurs traditionnellement dominés par les hommes, comme la culture du cacao. Après avoir participé à la Fairtrade Women's School of Leadership, un programme conçu pour renforcer la confiance, les compétences et les capacités de leadership des femmes dans les communautés cacaoyères, elle s'est pleinement investie dans cette expérience. La formation lui a non seulement permis d'approfondir sa compréhension du leadership et de l'inclusion des genres, mais aussi de se doter des outils nécessaires pour remettre en question les normes existantes au sein de sa communauté.

OUTCOME À MOYEN TERME 3 : LES MEMBRES DES OPP ADHÈRENT AUX PRINCIPES DE DURABILITÉ ÉCONOMIQUE, SOCIALE ET ENVIRONNEMENTALE DANS LA PRODUCTION DE CACAO ET LA VIE COMMUNAUTAIRE

Si l'amélioration des compétences et une identification plus forte des membres des OPPs aux principes de durabilité économique, environnementale et sociale étaient visibles, l'engagement des membres des OPPs était plus élevé dans les domaines où les avantages étaient tangibles.

C'était le cas pour l'application des bonnes pratiques agricoles (BPA), où les membres des OPP pouvaient récolter les fruits des techniques mises en œuvre. Dans une certaine mesure, cela valait également pour la prévention du travail des enfants, en particulier lorsque les membres des OPPs constataient des résultats tels que l'augmentation du taux de scolarisation.

Au niveau économique, les formations sur les BPA et, dans une moindre mesure, sur les moyens de subsistance supplémentaires ont conduit à des améliorations notables au niveau des fermes, selon de nombreuses OPPs. Les compétences appliquées dans le cadre des BPA comprenaient la taille, la pulvérisation efficace ou les systèmes agroforestiers. De plus, selon certaines personnes interrogées, en particulier les délégués des producteurs et les formateurs des OPPs, les producteurs ont appris les uns des autres en s'inspirant des producteurs performants (Int_31, 56). Les programmes de moyens de subsistance supplémentaires comprenaient des programmes d'apprentissage, la culture du manioc, l'élevage de poussins, la culture de champignons ou l'apiculture. Selon les informations disponibles, ces programmes sont plus efficaces lorsqu'ils tiennent compte de la réalité des producteurs concernés : il s'agit de tirer le meilleur parti des atouts et des compétences existants (par exemple, des sources de revenus supplémentaires), plutôt que d'essayer de convaincre les producteurs de se lancer dans quelque chose de complètement nouveau. En outre, les programmes de moyens de subsistance supplémentaires ont constitué une occasion précieuse de stimuler l'intérêt des jeunes pour la culture du cacao.

En ce qui concerne les aspects sociaux, les améliorations les plus notables ont été signalées dans le domaine de la prévention du travail des enfants. Les membres des OPPs ont déclaré que leur personnel était devenu plus professionnel dans ce domaine grâce à l'amélioration de leurs connaissances et à une adaptation plus efficace de leur approche aux producteurs et aux cas potentiels. Il a été difficile d'établir une première compréhension du problème par les producteurs, notamment en raison de la crainte de sanctions. La plupart des membres des OPPs ont noté que les producteurs sont désormais plus ouverts et plus confiants, car ils comprennent que l'approche est positive et non punitive. Les producteurs ont appris à faire la distinction entre les différentes formes de participation des enfants et le travail dangereux pour les enfants, et ils sont plus nombreux à vouloir participer aux programmes de remédiation. Des systèmes d'orientation et de suivi communautaire ont été mis en place, ce qui a contribué à la diminution du nombre de cas de travail des enfants observés et à l'augmentation du taux de scolarisation. Un formateur

d'une OPP a souligné que les risques de travail des enfants sont désormais principalement liés aux nouveaux membres qui rejoignent l'OPP, alors que parmi les membres de longue date, ces cas sont devenus rares (Int_37, 43, 72, 73).

Le risque de travail des enfants a "diminué" par rapport à d'autres communautés cacaoyères voisines situées en dehors du WACP"

SPO en Côte d'Ivoire

De plus, à deux reprises au Ghana, des membres des OPPs ont indiqué que grâce au travail lié à la HREDD et au soutien du WACP, les conflits et les tensions entre les propriétaires de fermes et les personnes chargées de s'occuper des enfants (Int_31, 45) ont été résolus. Cela a permis d'améliorer l'harmonie et la productivité des fermes et a été attribué au WACP dans les communautés agricoles concernées. Il s'agit là d'un bon exemple de la manière dont les résultats tangibles du programme motivent les membres des OPPs à s'engager davantage dans les formations et à apprendre les uns des autres.

En ce qui concerne les aspects environnementaux, les OPPs ont signalé que les BPA étaient plus visiblement appliquées sur le terrain. Par exemple, la protection de l'environnement dans les exploitations agricoles s'est manifestée par la création de zones tampons physiques pour éviter les produits chimiques à proximité des cours d'eau ou par le maintien des exploitations agricoles propres et exemptes de déchets. En outre, l'utilisation de systèmes agroforestiers a été mentionnée comme exemple d'application.

IMPACT: LES OPP ACQUIÈRENT UNE BASE DE PRODUCTION SOLIDE ET UN PROFIL COMMERCIAL ATTRACTIF, CE QUI LEUR OUVRE UN ACCÈS DURABLE AUX MARCHÉS DU CACAO FAIRTRADE.

Si le WACP a globalement atteint les capacités qu'il vise à créer et a contribué de manière plausible à renforcer la base de production et à rendre les profils commerciaux plus attractifs, il ne peut à lui seul franchir la dernière étape vers un accès durable au marché. Si des réponses plus systémiques et une coordination plus étroite avec les acteurs commerciaux pourraient avoir un impact positif sur la capacité du WACP à contribuer à cet objectif, la complexité et la volatilité de l'environnement affectent fortement son potentiel de contribution.

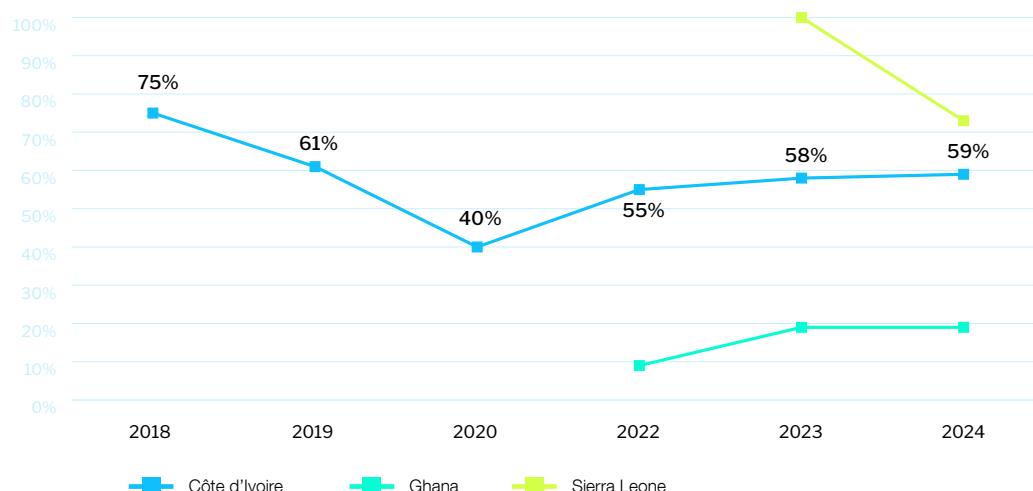
Il est plausible de supposer que grâce à l'amélioration des systèmes de gouvernance, de la traçabilité et de la capacité à mieux se conformer aux normes pertinentes, le programme a contribué à créer des profils commerciaux plus attractifs pour ses OPPs. Malgré leur insatisfaction quant au niveau actuel des ventes Fairtrade, de nombreuses OPP ont reconnu que leur accès aux marchés Fairtrade était en grande partie dû au soutien du WACP. Le rôle du commerce équitable a été apprécié non seulement pour avoir facilité les relations avec les acheteurs, mais aussi pour avoir aidé les OPPs à répondre aux attentes des acheteurs, à préparer des rapports et à se

présenter de manière plus professionnelle lors des conventions commerciales et des engagements commerciaux. De plus, même les OPPs dont le pourcentage de ventes Fairtrade était faible ont constaté des effets positifs importants sur leurs OPPs, comme l'illustre le présent rapport.

Les données sur les ventes montrent une augmentation significative de la production et des ventes moyennes par habitant, tandis que les données qualitatives recueillies soulignent que les producteurs s'inquiètent de l'environnement difficile dans lequel ils opèrent. En Côte d'Ivoire, le volume total de la production vendue selon les conditions du commerce équitable a triplé entre 2022 et 2023, tandis qu'au Ghana, il a presque quadruplé (FI, 2025a).¹¹ Cela

n'a toutefois pas modifié de manière significative la part vendue selon les conditions du commerce équitable, qui est restée relativement stable en Côte d'Ivoire, a augmenté mais est restée assez faible au Ghana, et a même diminué en Sierra Leone (voir Figure 12). Il convient en outre de noter que la quasi-totalité de l'augmentation enregistrée au Ghana est concentrée dans une seule OPP, tandis que les autres ont dû faire face à une baisse de leurs chiffres (FI, 2025a). Cela montre que malgré l'augmentation de la productivité et des ventes, cette tendance positive ne s'est pas directement traduite par une augmentation proportionnelle du nombre de ventes aux conditions du commerce équitable dans toutes les OPPs, ce qui indique des difficultés en matière d'accès au marché et met en évidence les différences entre les OPPs.

Figure 12: % de cacao vendu selon les conditions du commerce équitable de 2018 à 2024 en Afrique de l'Ouest



Ces réalités divergentes se reflètent dans les données qualitatives de l'évaluation : si certaines OPP ont fait état d'une amélioration de la productivité au niveau des fermes, des sentiments négatifs ont également été observés, en particulier au Ghana. Par exemple, le changement climatique, les maladies et le vieillissement des fermes ont été considérés comme des facteurs qui contrecarreraient les effets positifs du soutien du WACP, tels que l'amélioration des rendements et de la gestion des exploitations grâce à des formations sur les BPA, entraînant une stagnation, voire une baisse des rendements. En conséquence, les activités adaptées au changement climatique et les activités supplémentaires de subsistance ont été considérées comme de plus en plus vitales pour les producteurs.

L'amélioration et le maintien de l'accès au marché restent le principal défi pour de nombreuses OPP. L'insertion des OPP sur le marché variait et la plupart d'entre elles n'étaient pas satisfaites de leur accès actuel au marché.

De nombreuses OPP sont certifiées Fairtrade. Il convient de noter que les volumes de vente définitifs pour 2024 n'ont pas encore été communiqués, mais ont encore du mal à vendre leur cacao selon les conditions Fairtrade, ce qui se traduit par des volumes de vente inférieurs à leur capacité. Selon les données de vente pour 2024, les OPP ghanéennes n'ont vendu que 18 % de leur cacao selon les conditions du commerce équitable ; les OPP ivoiriennes en ont vendu 59 % et celles de Sierra Leone 75 %. Si ce dernier chiffre est le plus élevé, il représente néanmoins une baisse significative par rapport aux 100 %

de ventes équitables enregistrées lors de la première année du programme (FI, 2025a). D'autres OPP ont enregistré des ventes Fairtrade élevées, mais ont indiqué qu'elles souhaitaient diversifier leurs acheteurs afin de minimiser les risques (Int_29, 46, 65). En Côte d'Ivoire, l'obtention d'une lettre d'intention permettant de planifier les ventes a constitué une difficulté majeure, et les OPPs ont également signalé que les acheteurs manifestaient parfois leur intérêt, mais ne passaient finalement pas commande. Les OPP ont déclaré manquer d'informations sur la dynamique du marché et de compétences pour interagir de manière proactive avec les acheteurs et les entreprises chocolatières. Elles ont en outre exprimé le souhait de bénéficier d'un soutien pour atteindre davantage d'acheteurs et mieux comprendre comment présenter leur OPPs et leur cacao sur le marché, ainsi que d'un partage accru des connaissances sur les partenaires commerciaux existants et potentiels par l'intermédiaire du WACP. De nombreuses OPPs ont donc signalé un besoin de renforcement des capacités sur des thèmes liés au marché tels que le marketing, la sensibilisation, les techniques de négociation, l'utilisation des réseaux sociaux ou la création de profils de personnel pour accomplir les tâches correspondantes. Néanmoins, comme le commerce équitable était souvent perçu comme le système de certification le plus attractif, on peut supposer que les OPPs, indépendamment de leur pourcentage de ventes, cherchent systématiquement à augmenter leurs ventes Fairtrade afin de professionnaliser davantage leurs activités.

¹¹ Il convient de noter que les volumes de vente définitifs pour 2024 n'ont pas encore été communiqués.

OUTPUT: LES DÉTAILLANTS ET LES MARQUES COMMERCIALES COMPRENNENT LES AVANTAGES DU WACP ET S'ENGAGENT AUPRÈS D'OPP PLUS EFFICACES ET PLUS RÉSILIENTES DANS LE CADRE DE LEURS PARTENARIATS COMMERCIAUX ET D'APPROVISIONNEMENT

Malgré les multiples impacts du programme, les NFO ne communiquent pas systématiquement avec les détaillants et les partenaires commerciaux pour leur faire connaître les avantages du WACP. L'efficacité et la résilience des OPPs n'ont pas été abordées lors des discussions entre les NFO et leurs clients commerciaux. Même si le WACP a été reconnu par les NFO comme un moyen de renforcer les OPPs grâce au renforcement des capacités organisationnelles, les informations spécifiques au programme ont rarement été communiquées aux partenaires commerciaux.

En conséquence, les partenaires commerciaux ignoraient pour la plupart les caractéristiques, les actions et les résultats du WACP. Les NFO ont indiqué communiquer avec les détaillants et les marques commerciales sur le système Fairtrade au sens large, promouvoir des projets spécifiques à leurs clients ou discuter de questions très spécifiques telles que les demandes de visites sur le terrain, plutôt que sur le WACP en tant qu'élément clé des actions de Fairtrade en Afrique de l'Ouest.

La plupart des NFO ont également indiqué que les informations relatives au programme qui leur étaient actuellement fournies ne correspondaient pas à leurs besoins et à leurs capacités en termes de portée et de contenu. Les NFO ont estimé que les rapports d'activité trimestriels étaient trop longs et trop fréquents, alors que leur capacité à assimiler les informations était limitée (Int_22-25). Ainsi, les NFO ne traitaient qu'une partie des informations qu'ils recevaient sur le WACP. Par conséquent, ils ne connaissaient pas toujours pleinement les avantages du programme et ne pouvaient souvent pas rendre compte des résultats concrets de celui-ci. Sur le plan du contenu, ils souhaitaient disposer d'informations illustratives, axées sur les résultats plus larges du programme au niveau des OPP et au-delà (Int_9, 10, 22-25). Les NFO ont également proposé des informations plus concises, attrayantes et faciles à digérer, qu'ils pourraient envoyer à leurs partenaires commerciaux pour les informer sur le WACP. Parmi les autres propositions visant à améliorer la stratégie de communication du WACP figuraient la suppression des rapports trimestriels et le recours à des formats de communication courts et percutants, tels que des contenus pour des newsletters ou des publications sur les réseaux sociaux (Int_9, 23-25). Les NFO et partenaires commerciaux ont notamment mis en avant les contenus de type témoignage (récits, citations, images et vidéos), car ils peuvent être facilement partagés et intégrés dans les formats des réseaux sociaux, tant par les NFO que par les partenaires commerciaux (Int_9, 23, 28, 86). Bien que le rapport de suivi annuel fournit de nombreux témoignages individuels, les entretiens avec les NFO ont suggéré que même ce rapport n'est pas lu ou assimilé dans son intégralité. Les webinaires correspondants ont été considérés comme la source d'information la plus utile pour comprendre le WACP (ibid.).

En raison du manque de communication spécifique entre les NFO et les détaillants/partenaires commerciaux concernant le WACP, ces parties prenantes n'étaient donc pour la plupart

pas au courant des résultats et des avantages du WACP. De nombreux interlocuteurs ont déclaré qu'ils considéraient le WACP comme un élément fondamental pour renforcer les capacités des OPPs dans la région (Int_9, 10, 23-25), mais pour certains, cela n'est devenu évident qu'après une visite sur place (Int_9, 23). Leur engagement (rare) auprès des OPPs a été principalement facilité par différents mécanismes (voir ci-dessous).

OUTCOME À MOYEN TERME : LES NÉGOCIANTS EN CACAO ET LES MARQUES COMMERCIALES PRENNENT DES DÉCISIONS EN MATIÈRE D'APPROVISIONNEMENT ET DE PARTENARIAT EN FAVEUR DES OPP EFFICACES ET RÉSILIENTES.

OUTCOME À COURT TERME : LES DÉTAILLANTS ET LES MARQUES COMMERCIALES TRAVAILLENT AVEC LES NÉGOCIANTS EN CACAO AFIN DE PRIVILÉGIER L'APPROVISIONNEMENT ET LES PARTENARIATS AVEC DES ORGANISATIONS DE PRODUCTEURS EFFICACES ET RÉSILIENTES.

Les détaillants et les partenaires commerciaux ont rarement collaboré directement avec les OPPs et ignoraient pour la plupart leurs spécificités. L'efficacité et la résilience des OPPs n'ont pas été abordées avec les négociants. Les aspects commerciaux tels que la qualité des fèves ont été prioritaires. Le mécanisme d'impact proposé par le WACP part du principe que les marques et les détaillants prennent leurs décisions d'achat et de partenariat avec les OPPs en fonction des caractéristiques de ces dernières et/ou collaborent directement avec elles ou les sélectionnent.

En réalité, il semblait plus courant que les fabricants ou les exportateurs/négociants proposaient des OPPs spécifiques auprès desquelles s'approvisionner ou qu'ils aient recours à des partenariats d'approvisionnement de longue date déjà existants. Les entretiens ont souligné que les marques et les détaillants chargeaient généralement les négociants ou les exportateurs de s'approvisionner en cacao sur la base de ces relations ou de caractéristiques du cacao telles que la qualité, la saveur, l'origine ou la faible contamination par les métaux lourds, etc. plutôt que sur la base de critères liés aux OPPs (Int_22, 25-27).

L'évaluation n'a donc pas permis de trouver des preuves que les décisions d'approvisionnement ou de partenariat favorisaient systématiquement les OPPs considérées comme efficaces ou résilientes au regard des critères de la WACP/Fairtrade. L'approche du bilan massique a été jugée comme rendant encore plus opaques les relations entre les OPPs, les acheteurs et les détaillants. Néanmoins, il existe une forte corrélation entre la résilience et le succès commercial, car les OPPs qui peuvent vendre de bons volumes aux conditions du commerce équitable sont généralement plus résilientes, car elles sont en mesure de réinvestir leurs primes dans leurs activités. Bien que l'hypothèse selon laquelle les OPPs dotées de capacités sont plus recherchées n'ait pas pu être confirmée de manière générale, certains éléments indiquent que les caractéristiques des OPPs sont un facteur décisif pour certains négociants ou partenaires commerciaux (en particulier les grands) qui s'approvisionnent

directement.

En Sierra Leone, où le marché est plus ouvert et les achats directs sont plus fréquents, les négociants ont, par le passé, fourni un soutien important en matière de renforcement des capacités, d'aide à la certification, d'aide à la mise en œuvre du règlement sur le commerce équitable et de préfinancement à certaines OPP sélectionnées, qui ont ainsi été beaucoup mieux équipées que les OPPs qui n'ont pas été directement « encadrées » par les négociants. Certaines de ces OPPs ont même été créées par des négociants issus de groupes d'agriculteurs auxquels ils s'approvisionnaient auparavant (Int_14-16, 18). Dans d'autres cas, les partenaires commerciaux ont demandé à FTA, par l'intermédiaire des NFO, de les aider à sélectionner des OPPs avec lesquelles coopérer en s'appuyant sur les connaissances de FTA (Int_24). Dans ces cas, les OPPs établissaient des relations avec de nouveaux partenaires commerciaux en s'appuyant sur les connaissances de FTA concernant l'efficacité et la résilience des OPPs. Un autre exemple est celui d'une OPP en Sierra Leone, qui a constaté que le seul moyen de trouver de nouveaux acheteurs était de se rendre à la Convention Fairtrade Africa en Côte d'Ivoire (Int_20).

LES CONDITIONS-CADRES EXTERNES ET INTERNES SONT ESSENTIELLES ET LIMITENT SOUVENT LA CONTRIBUTION AUX IMPACTS PLUS LARGES VISÉS PAR LE WACP.

La capacité du WACP à contribuer aux résultats et aux impacts qu'il vise est fortement influencée par un large éventail de facteurs externes qui affectent le secteur du cacao et dont l'intensité devrait en partie s'accroître. Il s'agit notamment de facteurs structurels tels que la dynamique fluctuante du marché mondial du cacao (par exemple, la fluctuation des prix ou les stratégies d'approvisionnement des négociants et des exportateurs), le changement climatique, les maladies des plantes, l'exploitation minière illégale, les dynamiques de genre profondément enracinées, les changements démographiques et le manque de main-d'œuvre, l'instabilité politique, ainsi qu'un ensemble de réglementations en constante évolution et de plus en plus nombreuses, formant un système complexe d'exigences de conformité. Ces grandes tendances influencent donc fortement la situation des producteurs de cacao et échappent largement au contrôle du WACP, bien que le programme s'efforce de préparer les OPPs à relever avec succès les défis qui en découlent (voir la section « Conception et approche » pour plus de détails). En outre, elles devraient s'intensifier et sont donc souvent citées par les OPP et d'autres parties prenantes comme des défis majeurs lorsqu'on les interroge sur les perspectives d'avenir. Si ces questions dépassent le champ d'action du WACP, elles n'en influencent pas moins l'efficacité des mesures de formation.

“Le genre reste un enjeu, car le système ghanéen est très favorable aux hommes, mais **nous avons mis en place des unités chargées des questions de genre dans toutes les sociétés.**“

SPO au Ghana

Au niveau interne, la structure et l'agence des OPP influencent également la réussite du programme. Les ressources dont dispose chaque OPP, qui dépendent souvent du volume de leurs ventes Fairtrade, ont une forte incidence sur leur capacité à atteindre tous leurs membres, à recruter du personnel professionnel, à rémunérer les formateurs et à mettre en œuvre des formations ou des processus de manière cohérente. Néanmoins, même s'il n'est pas toujours possible d'atteindre tous les producteurs, les résultats positifs et les exemples individuels peuvent avoir un impact plus large. En effet, les producteurs ont tendance à adopter de nouvelles méthodes dès qu'ils en constatent les avantages évidents. L'histoire et la structure organisationnelle des OPP, notamment le fait qu'elles aient adopté dès le départ une structure de gestion centralisée (comme en Côte d'Ivoire, par exemple ; Int_59), jouent également un rôle clé. Dans certains cas, les présidents du conseil d'administration peuvent, par exemple, faire obstacle à l'amélioration des processus démocratiques en centralisant le flux d'informations et le contrôle. De plus, selon certaines informations, certains présidents de conseil en Côte d'Ivoire n'ont pas participé à des formations importantes du WACP, ce qui a encore limité l'adoption de nouvelles structures et de nouveaux processus (Int_56, 57, 59). Bien que le WACP encourage les OPPs à s'approprier des approches telles que les AVEC des contraintes financières et structurelles peuvent limiter leur adoption.

Au niveau du programme, des facteurs techniques, organisationnels et financiers influencent également la mesure dans laquelle le WACP est en mesure de contribuer avec succès aux impacts plus larges qu'il vise. L'équipe d'évaluation a constaté que, dans l'ensemble, la qualité de la mise en œuvre a contribué positivement aux résultats du programme. Cela se traduit par des caractéristiques liées à l'équipe expérimentée et très motivée de Fairtrade Africa, à ses liens étroits avec Fairtrade International et à l'utilisation efficace des ressources disponibles pour la mise en œuvre du programme. Les OPPs ont confirmé cette perception positive du fonctionnement du programme. Pour eux, l'accessibilité et la réactivité de l'équipe du WACP, y compris les canaux de communication informels (par exemple WhatsApp), la qualité technique du soutien et la flexibilité pour répondre aux nouveaux sujets émergents ont particulièrement retenu leur attention.

CONCLUSIONS

 **Le Programme Cacao en Afrique de l'Ouest est une plateforme influente pour le secteur cacaoyer uest-africain. Son approche de renforcement des capacités axée sur les besoins renforce efficacement les OPPs au niveau organisationnel et a conduit à des améliorations tangibles dans les systèmes de gestion, le respect des normes et les questions émergentes en matière de durabilité. Il s'est révélé adaptable à un environnement complexe et dynamique et joue un rôle essentiel dans le transfert de connaissances aux OPP de toute la région. Néanmoins, la situation des OPPs individuelles est déterminée par divers facteurs. Il en résulte des différences importantes en termes de capacités entre les OPPs des trois pays.**

Grâce à son approche de renforcement des capacités axée sur les besoins, le WACP a largement contribué à renforcer les structures et les systèmes des OPP. Des améliorations tangibles en matière de gouvernance, de gestion interne et de prestation de services ont jeté les bases d'OPP plus fonctionnelles et plus professionnelles. Dans l'ensemble, les voies de changement décrites dans la théorie du changement actuelle relatives aux OPPs peuvent être largement confirmées. Le WACP a notamment soutenu efficacement la professionnalisation des structures de gouvernance et de gestion des OPPs, un domaine clé que les OPPs et les acteurs locaux ont constamment identifié comme un défi. Grâce à ses mesures de renforcement des capacités, la plupart des OPP ciblées disposent désormais de systèmes et de processus qui incluent des procédures démocratiques, des rôles et des responsabilités clairs, ainsi que des outils numériques. Ceux-ci permettent aux OPPs d'être plus axées sur les activités commerciales, plus résilientes, plus transparentes, plus démocratiques et plus réactives aux besoins de leurs membres ainsi qu'aux évolutions du secteur cacaoyer dans son ensemble.

L'approche et les services axés sur les besoins, tels que les formations et les conseils ad hoc, garantissent que les connaissances pertinentes sont effectivement transférées aux OPPs. Des canaux de communication efficaces ont été mis en place pour permettre aux OPPs de faire part de leurs besoins et de leurs priorités au personnel du WACP. Élément central du programme, les formations ont généralement abordé des sujets pertinents et utilisé la méthodologie appropriée. Les formations standard ont été efficacement combinées à un soutien flexible, permettant de répondre de manière adéquate aux besoins des différentes OPPs. Il en a résulté un transfert de connaissances réussi et des impacts visibles dans la plupart des domaines, notamment en ce qui concerne les structures de gouvernance et les infrastructures opérationnelles des OPPs. Les membres des OPPs se sont également engagés de plus en plus en faveur des principes de durabilité. Par exemple, les bonnes pratiques agricoles (BPA) ont été de plus en plus appliquées, ce qui a permis d'améliorer la productivité des fermes et les conditions environnementales. En outre, une diminution des risques liés au travail des enfants ainsi

que des progrès en matière d'égalité de genre ont également été observés.

Le programme a de plus en plus intégré les évolutions sectorielles et réglementaires, permettant aux OPP de se conformer à des normes telles que l'EUDR, l'ARS et la HREDD. Il s'est adapté au Covid-19 et a étendu ses activités à la Sierra Leone. Un soutien (technique) continu par le biais du WACP est toujours nécessaire pour approfondir les connaissances sur la plupart des sujets, en particulier sur les nouvelles exigences telles que l'ARS ou l'EUDR. En ce qui concerne les nouvelles exigences (par exemple, l'EUDR ou l'ARS), les OPPs étaient généralement bien informées et se sentaient bien soutenues par le WACP sur les sujets pertinents. Néanmoins, un renforcement continu des capacités (techniques) est souhaité et nécessaire, car la mise en œuvre des nouvelles exigences est toujours en cours. La géolocalisation a été particulièrement difficile pour les OPPs en raison de ses exigences techniques et de son incompatibilité avec les plateformes de données existantes. Les besoins en renforcement des capacités sont nombreux et variés, allant de la résilience climatique, de la réhabilitation des fermes et du rajeunissement des arbres à l'engagement des jeunes, à la diversification des revenus, aux sources de revenus supplémentaires et à la création de valeur, en passant par une participation efficace au marché.

Le degré de réalisation des résultats a varié considérablement entre les OPPs, les participants individuels à la formation et les pays. Les conditions préalables individuelles à une bonne assimilation des connaissances, les volumes vendus selon les conditions du commerce équitable et les facteurs spécifiques à chaque pays ont été des déterminants importants de la capacité des OPPs à absorber les connaissances et à mettre en œuvre les changements. Le programme a abordé les sujets pertinents pour uniformiser les règles du jeu entre les OPPs. Le modèle de stratification a été un outil utile pour structurer la coopération avec les OPPs dans un environnement complexe, mais il a limité l'inclusion des OPPs de niveau inférieur. Sans des critères et une communication plus claire, le modèle risque de renforcer les inégalités entre les OPPs et de limiter la portée des actions auprès des OPPs moins performantes. L'intervention dans trois pays aux conditions cadres différentes nécessite en outre des approches nationales adaptées afin de garantir la prise en compte de toutes les conditions contextuelles pertinentes.

Ces différences sont encore plus marquées lorsqu'il s'agit de transmettre efficacement les connaissances aux agriculteurs. Les ressources des OPPs ont limité l'adoption et la diffusion des formations auprès de leurs membres. La diffusion des connaissances aux producteurs était donc inégale et dépendait fortement des ressources dont disposaient les différentes OPPs.

Les OPP ayant un volume de ventes plus élevé ont engagé des agents de terrain rémunérés sur les primes pour faciliter la diffusion, mais cette option n'était pas accessible aux organisations financièrement plus faibles. En outre, le faible

taux d'alphabétisation et la planification limitée au niveau des exploitations ont freiné les progrès en matière de diffusion. Alors que les formations sur la littératie financière et les AVEC ont été appréciées, le manque de compétences financières de base chez de nombreux membres des OPP a également limité l'efficacité de ces efforts.

Bien que le WACP contribue de manière plausible à renforcer la base de production en rendant les OPP plus professionnelles et mieux « préparées » pour le marché, l'accès durable au marché Fairtrade reste un obstacle majeur, nécessitant un engagement commercial et une coordination plus systémique. D'une manière générale, le WACP a eu du mal à mettre en relation des partenaires commerciaux avec des OPPs spécifiques par l'intermédiaire des NFO, et les OPPs ne savent pas clairement ce qui motive les décisions en matière d'approvisionnement et de partenariat. Une grande partie de la professionnalisation des OPPs dépend de l'accès au marché Fairtrade et des primes correspondantes, qui sont investies dans du personnel professionnel, des agents de terrain, l'amélioration de la production et des avantages pour la communauté. Toutefois, avec ou sans accès continu au marché, l'obtention d'impacts durables des programmes dépend en fin de compte de la capacité des OPPs à mobiliser et à gérer des ressources internes suffisantes pour (1) appliquer de manière durable les connaissances et les nouveaux systèmes requis (par exemple, les processus de gouvernance, la géolocalisation, le personnel supplémentaire) au niveau des OPPs, et (2) transmettre efficacement les connaissances pertinentes jusqu'au niveau des communautés. Compte tenu de la forte fluctuation des volumes de vente Fairtrade et de l'absence d'efforts de formation continue (au moins au niveau des OPPs les plus faibles), les connaissances acquises précédemment risquent de s'estomper ou de ne pas se traduire par des changements durables.



Le Programme Cacao en Afrique de l'Ouest est aujourd'hui confronté à une série de défis stratégiques et opérationnels qui doivent être relevés pour garantir son succès à long terme et sa pertinence continue. Cela implique de faire des choix stratégiques quant aux impacts visés, d'améliorer la coordination interne et d'affiner la proposition de valeur pour les parties prenantes externes. L'équipe d'évaluation estime que le WACP est bien placé pour y parvenir, grâce à ses bases solides, son équipe engagée, ses structures bien établies, l'efficience de ses opérations, son excellente réputation en Afrique de l'Ouest et son appartenance au label éthique le plus reconnu au monde (GlobeScan, 2025).

L'un des principaux défis stratégiques réside dans l'absence d'une orientation claire et commercialisable du programme. Le WACP a fonctionné comme une vaste plateforme de renforcement des capacités, mais sans orientation thématique ou sectorielle distincte. Il a donc eu du mal à définir clairement sa proposition de valeur pour les principales parties prenantes, en particulier les NFO et, à travers elles, les partenaires commerciaux. Au cœur de ce défi se trouvait la tension entre un mandat de plus en plus large et des ressources limitées. Si le programme a réalisé des progrès substantiels dans le soutien aux OPPs et leur réussite,

l'ampleur et la complexité des thèmes abordés dans trois pays ont progressivement risqué de diluer le programme : les efforts étant trop dispersés, l'orientation stratégique de la mise en œuvre est devenue floue. En outre, les mécanismes visant à mettre en relation les OPPs avec des partenaires commerciaux via le réseau Fairtrade au sens large ont été marqués par des difficultés de communication. Il manquait un récit clair sur l'impact qui rende tangibles et convaincantes les contributions uniques du programme au secteur du cacao (marketing), en mettant en avant son caractère de plateforme, son accès unique «à la base» ainsi que sa réputation.

Si le cadre conceptuel actuel offre un cadre précieux pour communiquer la vision globale et la justification du WACP, son niveau d'abstraction limite son utilité pratique pour la prise de décisions stratégiques et opérationnelles ainsi que pour le pilotage. De plus, il ne reflète pas suffisamment les principales parties prenantes et les dynamiques pour décrire pleinement la réalité de la mise en œuvre du WACP.

Du côté des OPPs, il ne reflète pas suffisamment la diversité des OPPs ni les différents niveaux de soutien dont elles peuvent avoir besoin. Les OPPs diffèrent considérablement en termes de maturité, de capacité de gouvernance, de ressources financières et humaines, et d'orientation vers le marché. Ces différences influencent les voies par lesquelles le changement se produit, ainsi que le calendrier et l'intensité du soutien nécessaire. À l'heure actuelle, la théorie de changement (TdC) ne fait pas de distinction entre ces différentes trajectoires. En conséquence, elle offre peu d'orientation pour prioriser le soutien ou évaluer les résultats parmi les OPPs aux profils variés. En outre, l'objectif implicite de travailler avec les OPPs les plus pertinentes pour certains partenaires commerciaux n'est pas explicité. L'introduction de voies de changement plus différencierées (par exemple sous la forme de TdC imbriquées par niveau de stratification) pourrait renforcer la pertinence de la TdC pour la gestion, par exemple dans la planification ou la priorisation.

En ce qui concerne l'accès au marché, la voie d'impact reliant le renforcement des OPP à la pérennité des ventes Fairtrade semble trop linéaire et ne tient pas pleinement compte des dynamiques externes. Ici, pour les NFO et les partenaires commerciaux, la logique d'intervention telle que décrite ne s'est pas confirmée au regard des données collectées. Faute d'un lien systématique entre les décisions en matière d'approvisionnement ou de partenariat et les caractéristiques des OPPs – et en absence d'une promotion active de ce lien par les NFO, la connexion entre le soutien du programme et les résultats sur le marché, notamment pour les OPPs de niveau inférieur, est affaiblie. La TdC actuelle ne reflète pas suffisamment cette complexité et ne précise pas dans quelles conditions un accès durable au marché est susceptible de se produire.

Une omission importante dans la TdC actuelle est l'absence des négociants et des exportateurs, qui jouent un rôle clé dans l'élaboration des décisions d'approvisionnement et la détermination des opportunités de marché pour les OPP. Sans intégrer leurs perspectives, leurs incitations et leur logique décisionnelle, la TdC ne peut pas rendre compte de manière adéquate des conditions systémiques qui influencent les résultats liés au marché.

Dans l'ensemble, une articulation plus différencierée des voies de changement qui tienne compte de l'hétérogénéité des OPP, de la dynamique des marchés externes et du rôle des principales

parties prenantes renforcerait la fonction de la TdC en tant qu'outil stratégique et son alignement sur les réalités de la mise en œuvre. Des recommandations visant à réviser la TdC sont présentées dans le chapitre suivant.

Pour recentrer le programme, son caractère collaboratif et sa base collaborative constituent un atout puissant, car ils lui permettent de tirer parti de projets et de partenariats externes. Jusqu'à présent, l'utilisation stratégique de cet atout a été limitée. Des investisseurs d'impact aux bailleurs de fonds, en passant par les commerçants en Sierra Leone ou les partenaires gouvernementaux, un fort intérêt pour les partenariats, les propositions de financement conjoint et d'autres formes de collaboration a été observé. De même, il existait un potentiel pour les OPPs matures de participer au partage des coûts et d'assumer le rôle de partenaire commercial prenant des décisions stratégiques, par exemple en payant des formations WACP plutôt qu'en jouant un rôle de bénéficiaire. L'accès au financement pour les OPPs s'est avéré être une lacune majeure, avec un potentiel d'identification de partenaires financiers pouvant accorder des crédits ou investir dans les OPPs.

Bien que la pertinence du WACP pour le renforcement des OPPs soit largement reconnue par les NFO, le WACP ne propose pas de mécanisme structuré de communication et d'engagement des partenaires commerciaux. Ceux-ci ont donc peu ou pas de connaissances sur les avantages et les résultats du programme. L'évaluation souligne la nécessité évidente d'améliorer les stratégies d'engagement. Plus précisément, il a été demandé de fournir des informations plus ciblées sur le WACP et de faciliter une communication renforcée entre les NFO et les partenaires commerciaux au sujet du programme. Les personnes interrogées ont souhaité des formats plus attrayants et plus faciles à lire, incluant des éléments tels que des témoignages d'impact. Parallèlement, il n'existe à ce jour aucun schéma de communication clair avec des points d'entrée définis entre les NFO et le WACP, ce qui entraîne une approche de communication peu structurée, reposant principalement sur des initiatives individuelles et ponctuelles.

RECOMMANDATIONS

Sur la base des constatations et des conclusions présentées, l'équipe d'évaluation a identifié quatre domaines d'action clés pour pérenniser le Programme Cacao en Afrique de l'Ouest. Les recommandations suivantes portent à la fois sur les défis stratégiques et opérationnels et visent à renforcer la pertinence, l'efficacité, la cohérence et la résilience du programme à l'avenir :

- 1. Renouveler le mandat et la logique d'intervention du WACP** afin de clarifier sa logique d'appui, ses priorités et l'allocation des ressources en fonction des besoins des OPPs et des capacités du programme.
- 2. Valoriser l'atout distinctif de la plateforme** en positionnant le WACP comme une structure de mise

en œuvre fiable pour des projets (internationaux) supplémentaires.

- 3. Affiner les approches de formation** afin de renforcer le transfert aux producteurs et d'adapter le soutien aux besoins des OPP matures par rapport à ceux des OPPs vulnérables.
- 4. Adapter les mécanismes de diffusion et de collaboration** afin de rationaliser la communication et de renforcer les partenariats stratégiques.

Par ailleurs, nous recommandons également des mesures supplémentaires en matière d'efficience et de rationalisation des rapports.

RENOUVELER LE MANDAT DU WACP

Le WACP a gagné en ampleur et en complexité, mais son mandat n'a pas évolué en conséquence. Afin de garantir la cohérence stratégique et l'efficacité opérationnelle, **nous recommandons de définir un mandat renouvelé et une logique d'intervention qui clarifient qui bénéficie de quel type de soutien et pourquoi**. Cela est particulièrement urgent compte tenu des contraintes budgétaires et de la nécessité de hiérarchiser les priorités de manière transparente et justifiable. Un mandat et une logique d'intervention renouvelés devraient fournir des orientations essentielles pour la stratification, la sélection et la prestation des services, et améliorer l'alignement entre les intentions du programme et sa mise en œuvre. À cette fin, nous recommandons de :

- Rédiger un cadre de mandat clair qui définit les principales fonctions du WACP (par exemple, soutien à la certification, développement organisationnel, plaidoyer, renforcement des capacités).
- Développer une théorie du changement plus affinée afin de mieux refléter les voies d'impact associées aux différents types de soutien et à la diversité des OPP afin d'illustrer de manière claire et différenciée la logique d'intervention du programme. Cela pourrait par exemple se faire en élaborant des TdC imbriquées distinctes pour différents niveaux de stratification, différents niveaux de maturité en matière d'accès au marché ou d'autres paramètres qui seront développés pour hiérarchiser le soutien du WACP ;
- Réévaluer la voie d'impact des partenaires commerciaux en tenant compte a) du fait que les NFO agissent plutôt comme des organismes de marketing et de collecte de fonds auprès des partenaires commerciaux que comme des organisations de plaidoyer pour des OPP efficaces et résilientes ; 2) du fait que les partenaires commerciaux ne prennent pas forcément leurs décisions d'achat et de partenariat en fonction des caractéristiques des OPPs ; et 3) du rôle des négociants/exportateurs en tant que gardiens de l'accès au marché, qui n'est pas encore systématiquement pris en compte en tant

que partie prenante. Cela pourrait se faire soit en présentant ces facteurs comme échappant au champ d'influence de la conception actuelle du programme, soit en réallouant des efforts au sein du programme pour combler ces lacunes. Par exemple, en sensibilisant davantage les NFO afin qu'elles comprennent mieux et valorisent le récit du WACP, encourageant ainsi activement la promotion d'OPP efficaces et résilientes auprès de leurs partenaires commerciaux, en collaborant plus étroitement avec les commerçants et les exportateurs (locaux) pour défendre ce même discours, ou en renforçant les compétences commerciales des OPPs afin qu'elles soient plus proactives sur le marché (là où les cadres réglementaires le permettent).

Enfin, la nouvelle TdC devrait être liée à la logique d'intervention globale pour le cacao qui est actuellement en cours d'élaboration.

- Lier directement le modèle de stratification au mandat renouvelé afin de garantir la cohérence dans l'allocation des ressources ;
- Définir et communiquer des critères clairs pour la stratification, la sélection et l'intensité des services offertes aux OPPs ;
- Établir une distinction stratégique entre une approche « préparation au marché » (concentrer les ressources sur les OPPs à fort potentiel, de plus en plus dans le cadre d'un modèle de partenariat) et une approche « solidarité » (donner la priorité à ceux qui ont le plus besoin d'un soutien fondamental). L'approche de solidarité fondée sur le principe « ne laisser personne de côté » (Leave No One Behind), pourrait potentiellement être financée de manière croisée en suivant l'approche actuelle de préparation au marché avec des partenaires et des OPPs matures. Ainsi, les deux approches ne s'excluraient pas nécessairement, mais pourraient également être combinées pour servir les deux types d'OPP. Comme mentionné ci-dessus, cela

nécessiterait toutefois des voies d'impact distinctes et des actions correspondantes. Dans les deux cas, la collaboration devrait reposer sur la volonté et l'engagement des OPPs d'adapter leurs structures et processus.

Les OPPs méritent de savoir clairement ce qu'elles peuvent attendre, et Fairtrade a besoin d'une structure pour allouer efficacement ses ressources limitées. Il sera essentiel de clarifier la philosophie qui sous-tend le soutien afin de renforcer la légitimité du programme et d'éviter des attentes incohérentes. La Global Cocoa Team est la mieux placée pour coordonner la révision du mandat, mais la participation active de Fairtrade Africa est cruciale pour ancrer le processus dans les réalités locales et la diversité des contextes des OPPs. Conformément

à la répartition actuelle des tâches au sein du WACP, un développement conjoint est donc essentiel à son succès. Une première version du mandat renouvelé devra être disponible en temps utile pour éclairer la révision actuelle de la stratégie mondiale de Fairtrade pour le cacao et aligner les deux processus.

Cela permettrait de garantir que le programme conserve une approche ciblée et stratégique à l'avenir, compte tenu notamment des contraintes budgétaires prévues. En outre, étant donné que le WACP fournit également des infrastructures pour d'autres projets, leur logique d'intervention devrait être ancrée ou testée par rapport à la TdC afin de garantir leur alignement sur les valeurs de Fairtrade et les objectifs du WACP.

VALORISER L'ATOUT DISTINCTIF DU WACP EN TANT QUE PLATEFORME CENTRALE EN AFRIQUE DE L'OUEST

La plus grande force de la WACP réside dans sa valeur difficilement répliqueable en tant que plateforme de confiance. Cet atout devrait être activement communiqué et mobilisé pour attirer des investissements et des partenariats. Comme le montrent les résultats, le renforcement des capacités des OPPs ne constitue pas en soi un argument convaincant et le programme peine à faire valoir sa pertinence et son impact. Or, les partenaires et les bailleurs de fonds recherchent le plus souvent un accès direct aux groupes cibles, des relations établies, des approches éprouvées et des partenaires réputés pour leurs projets. À notre avis, le WACP possède toutes ces caractéristiques et pourrait davantage les exploiter pour accroître son impact et sa visibilité, ainsi que pour sécuriser des cofinancements en vue de ses futurs programmes. De cette manière, l'infrastructure du WACP pourrait être utilisée de manière plus stratégique pour étendre la portée du programme avec un coût supplémentaire minimal, ou pour cofinancer des activités souhaitées par Fairtrade. Des investisseurs à impact social aux donateurs, en passant par les commerçants en Sierra Leone ou les partenaires gouvernementaux, il existe un vif intérêt pour les partenariats, les propositions de financement conjoint et d'autres formes de collaboration. De même, du moins à moyen terme, il serait envisageable d'inclure les OPPs matures dans le partage des coûts et de les faire passer du statut de bénéficiaires à celui de partenaires commerciaux prenant des décisions stratégiques, par exemple sur le paiement de formations auprès du WACP. Le programme pourrait également explorer des mécanismes de soutien innovants, tels que le soutien basé sur les résultats (la formation n'est gratuite seulement si certains résultats vérifiables sont atteints par la suite). Étant donné que l'accès au financement constitue une lacune majeure pour les OPPs, il serait judicieux d'identifier des partenaires financiers capables d'accorder des crédits ou d'investir dans des OPPs ou des groupes d'OPP, Fairtrade jouant alors un rôle de prestataire

d'assistance technique afin de réduire les risques pour les établissements de crédit.¹²

Pour y parvenir, nous recommandons de :

- Se concentrer sur **le développement de profils commerciaux**, qui est actuellement en cours via FairInsight. Outre les données fournies par les OPP, l'équipe du WACP devrait utiliser les profils pour : (1) documenter les activités réalisées pour chaque OPP, (2) fournir une évaluation qualitative de leur situation et de leur engagement à s'améliorer (3) et recenser les besoins supplémentaires (par exemple, « Cette OPP a reçu les formations A, B, C. Son personnel de direction est compétent et proactif, mais elle a besoin d'appui supplémentaire en matière de HREDD »). Cela permettrait d'accéder rapidement à des informations qualitatives et quantitatives en un seul endroit et d'améliorer la prise de décision. À long terme, et pour l'ensemble du système Fairtrade, cela pourrait aboutir à un système complet de gestion de la relation client (CRM), qui sert à documenter les interactions, les contrats, les e-mails, etc.
- Libérer **des ressources humaines afin de consacrer davantage d'efforts aux partenariats et à un marketing adapté, éventuellement au-delà du programme**. Les partenariats s'accompagnent de leurs propres défis, tels que l'adaptation des rapports, les priorités divergentes en matière d'impact, les efforts de coordination, etc. Cependant, les fonds consacrés au développement à l'échelle mondiale diminuent et les chevauchements entre les engagements publics, privés ou philanthropiques s'accentuent, car les partenariats sont de plus en plus recherchés pour maintenir une présence et maximiser les impacts.

¹² Il existe déjà certaines initiatives destinées aux petits exploitants ou aux organisations de producteurs, telles que le Fonds Farmfit de l'IDH (<https://www.idhsustainabletrade.com/farmfit-fund/>) ou la Banque européenne d'investissement (par l'intermédiaire d'intermédiaires) (https://www.eib.org/en/publications/interactive/the-eib-outside-the-eu-2017/_access-to-credit-for-cocoa-growers/)

AFFINER L'APPROCHE DE FORMATION

Si les formations et le soutien fournis aux OPPs dans le cadre du WACP se sont généralement révélés efficaces, deux domaines pourraient être renforcés afin d'amplifier encore davantage l'impact : (1) des améliorations ciblées dans le renforcement des capacités techniques et le suivi des thèmes clés, et (2) un soutien aux OPPs pour qu'elles transmettent leurs connaissances de manière plus systématique et durable à leurs membres. Bien que la structure de formation actuelle soit bien accueillie, de nombreuses OPPs ont du mal à transmettre leurs connaissances à leurs membres de manière cohérente. Cela s'explique en partie par une dépendance des niveaux de primes versées et par les capacités internes variables. Il est donc recommandé d'adopter une approche plus structurée et plus efficace, axée sur l'amélioration de la rétention de formateurs, la mise à disposition d'appui ciblés et le partage systématique des enseignements tirés entre les OPPs. Nous recommandons d'étudier les mesures suivantes :

- **Améliorer la rétention de formateurs** en introduisant un salaire minimum ou une prime supplémentaire pour les formateurs. Cette mesure pourrait être étudiée plus en détail par le biais de modifications ou d'introduction de normes. Par exemple, le salaire minimum vital pourrait être introduit dans les OPPs.
- **Accorder une plus grande attention au transfert de connaissances** : outre le renforcement des capacités individuelles par le biais de formations, les supports et les contenus devraient être axés sur la facilitation du transfert de connaissances. Certaines informations doivent être partagées avec l'ensemble de la direction, tandis que d'autres doivent être transmises aux producteurs. Afin de réduire la dépendance à l'égard de certaines personnes, les supports et l'approche pourraient être revus dans une optique de transfert de connaissances. Par exemple, les points clés des formations pourraient être présentés sous forme d'affiches ou de résumés que les participants pourraient emporter avec eux dans leur OPP.

Plus concrètement, les éléments suivants sont pertinents à cet égard :

- **Améliorer la qualité et l'accessibilité des supports de formation**, par exemple à l'aide de tableaux à feuilles mobiles, d'affiches ou de vidéos en français, en anglais et dans les langues locales. Des outils visuels simples (par exemple, des affiches illustrées sur les exigences de l'EUDR affichées dans les OPPs ou les espaces communautaires) peuvent considérablement faciliter la diffusion en cascade. Les supports de formation devraient également être adaptés aux besoins de groupes cibles spécifiques, en particulier les participants adultes peu alphabétisés, en utilisant davantage de graphiques et de visuels clairs. Une meilleure disponibilité des supports pourrait également sensibiliser les producteurs, les communautés et les parties prenantes locales au commerce équitable, un aspect maintes fois mentionné par les personnes interrogées.
- **Réaliser une évaluation des besoins en matière de supports de formation** afin de mieux systématiser leur élaboration et leur distribution. Pour gérer les contraintes en matière de ressources, le WACP pourrait aider les OPPs à

produire leurs propres supports et faciliter l'apprentissage entre pairs. Plusieurs OPP ont déjà créé des supports de formation qui pourraient servir d'exemples de bonnes pratiques.

- **Systématiser et partager les enseignements tirés de la formation en cascade** en compilant les stratégies efficaces (par exemple, le calendrier, les méthodes pour atteindre les femmes et les producteurs éloignés, les formats attrayants). Cela pourrait impliquer le recours à un consultant externe pour synthétiser les conclusions et élaborer une ressource d'apprentissage pour les OPPs et formateurs ;
- **Impliquer davantage les parties prenantes concernées, en particulier les formateurs des OPPs**, dans la conception des formations afin d'améliorer leur pertinence et leur portée auprès des membres des OPPs.
- **Explorer les possibilités de formation virtuelle et leur adéquation** : l'accès à Internet et la bande passante sont limités, mais compte tenu du coût élevé du transport et de la participation, et afin d'améliorer l'assimilation du contenu des formations, un suivi des formations sous forme de sessions virtuelles ou de modules de remise à niveau pourrait permettre de maintenir un niveau élevé de soutien tout en réduisant les coûts logistiques. Cela pourrait également être un moyen de formaliser ou de reconnaître plus officiellement tout le soutien implicite et ponctuel que l'équipe apporte déjà via les chats et les appels WhatsApp.
- **Explorer le potentiel de formations conjointes** : en Sierra Leone, d'autres acteurs jouent un rôle spécifique dans le processus du commerce équitable. Cela offre la possibilité de réunir les parties prenantes et de fournir des informations générales sur les différents rôles et responsabilités au sein du système Fairtrade, si nécessaire.

Si l'approche du programme basée sur les besoins a généralement bien fonctionné, certains domaines de formation bénéficiaient d'une attention accrue ou continue. **Nous recommandons de prioriser les éléments suivants :**

- **Formations techniques continues sur les nouvelles exigences et les mises à jour**, notamment en matière d'ARS, EUDR et HREDD ;
- **Accès au marché et réussite commerciale** : aider les OPPs à comprendre les mécanismes du marché et à renforcer leurs compétences commerciales. Les formations doivent couvrir le marketing, la sensibilisation, la négociation, l'utilisation des réseaux sociaux et le développement de profils de personnel pertinents. Dans la mesure du possible, les OPPs devraient également recevoir une vue d'ensemble des acteurs pertinents du marché afin **de leur permettre d'agir de manière plus proactive**. Une collaboration plus systématique avec les OPPs matures sur l'accès au marché et le développement commercial pourrait les aider à naviguer dans les complexités du marché avec plus de confiance et à renforcer leur perception d'elles-mêmes en tant qu'entités économiques indépendantes. De cette manière, Fairtrade pourra de plus en plus les considérer comme des partenaires plutôt que comme des bénéficiaires.

- Gestion financière et tenue des registres au niveau des fermes :** en lien étroit avec le point précédent, il est essentiel d'améliorer les connaissances financières et la documentation au niveau des exploitations agricoles afin de renforcer la résilience économique et de soutenir la transparence et la communication d'informations au niveau des OPPs.

- Moyens de subsistance supplémentaires et valeur ajoutée :** Afin d'aider les OPPs à diversifier leurs sources de revenus et celles de leurs membres, à s'engager dans la création de valeur ajoutée (par exemple, la fabrication locale) et à accroître leur résilience, le WACP pourrait : (1) renforcer son expertise interne en matière de création de valeur ajoutée et de moyens de subsistance alternatifs afin de fournir un soutien continu et adapté aux atouts et au contexte des OPPs, et (2) plaider en faveur de conditions réglementaires plus favorables pour les OPPs qui s'engagent dans la création de valeur ajoutée. La mise en

œuvre de ces efforts à grande échelle pourrait nécessiter des allocations budgétaires supplémentaires ou, compte tenu des contraintes budgétaires, une réaffectation au sein du programme ;

- Participation des jeunes :** L'inclusion des jeunes devrait devenir une priorité transversale dans toutes les activités du WACP afin d'accroître leur participation et de contribuer à rendre la culture du cacao plus attrayante pour les jeunes. Cela pourrait être particulièrement efficace en associant la participation des jeunes à la diversification des revenus.

Il convient de noter que tous les services ne doivent pas nécessairement être fournis par le WACP. Au contraire, lorsque cela s'avère utile, le programme pourrait établir des liens entre les OPPs et les partenaires concernés, les bailleurs de fonds, ou faciliter le partage des coûts. La systématisation de cette approche est conforme à notre recommandation visant à renouveler le mandat et à redéfinir les priorités.

REFORCER LA DIFFUSION ET ÉLARGIR LA COLLABORATION

Si la visibilité de la marque Fairtrade en Afrique de l'Ouest et à l'échelle internationale est généralement forte, tout comme la réputation du WACP, il existe un potentiel considérable pour étendre cette portée à un éventail plus large de parties prenantes, tant au sein du système Fairtrade qu'au-delà. Afin d'obtenir un impact durable au-delà du niveau des OPP et de renforcer davantage la viabilité commerciale à long terme du cacao Fairtrade, il est essentiel d'impliquer d'autres acteurs pertinents de manière plus systématique et délibérée. Cela implique une collaboration plus clairement structurée avec les NFO, ainsi que l'élaboration de stratégies pour communiquer efficacement avec les partenaires commerciaux tels que les négociants et les exportateurs au sein du WACP. La participation proactive des négociants, des exportateurs et des autres partenaires commerciaux en tant que parties prenantes permettrait de mieux refléter leur rôle dans la sélection et le succès des OPPs dans l'approche du WACP.

Afin de mieux positionner le WACP dans le secteur du cacao, il convient de mettre en place des mécanismes de communication améliorés avec les NFO et les partenaires commerciaux afin de faciliter un engagement plus fort et plus structuré avec ces parties prenantes

Les mesures recommandées pourraient inclure :

- La création d'un système de communication clair, par exemple sous la forme d'un point de contact unique ou d'un « bureau Fairtrade pour le cacao en Afrique de l'Ouest », afin de rationaliser les communications et d'assurer la cohérence des messages : ce système devrait également faciliter le partage d'informations spécifiques, par exemple pour identifier les synergies entre les interventions du WACP et des partenaires commerciaux ciblant les mêmes OPPs ;
- Élaborer une approche systématique pour traiter, informer et coopérer avec les NFO et les partenaires commerciaux. Cela pourrait inclure l'adaptation des formats de rapport actuels : privilégier les rapports annuels plutôt que trimestriels et enrichir la compilation annuelle avec des formats plus courts, plus attrayants et plus faciles à comprendre pour

communiquer sur le programme tout au long de l'année, en mettant l'accent sur les résultats et les impacts ;

- Mettre activement en avant les réalisations et les ambitions du WACP lors d'événements tels que la journée annuelle des partenaires afin de renforcer les relations et de sensibiliser les principales parties prenantes, en encourageant la participation active du personnel du WACP au partage d'exemples concrets de l'impact du programme, etc.
- Inviter (davantage) de partenaires commerciaux plus régulièrement à des événements tels que les JPM et réfléchir de manière générale à une approche plus uniforme des visites sur le terrain, par exemple en organisant des visites collectives plutôt que des visites individuelles pour les partenaires afin de ne pas surcharger les ressources du personnel du WACP.

En outre, une coordination plus étroite avec les parties prenantes locales, telles que d'autres prestataires de services ou organismes de réglementation, opérant dans les mêmes paysages ou régions, pourrait contribuer à renforcer l'efficacité du WACP et à éviter les efforts redondants inutiles. Étant donné que le WACP collabore déjà activement et avec succès avec les parties prenantes et les partenaires concernés, ces efforts pourraient être systématisés et renforcés.

À cet égard, les mesures pourraient inclure :

- Recenser les projets existants et identifier les partenaires aux objectifs convergents afin d'ouvrir des opportunités pour des activités plus complémentaires et mieux alignées, en particulier dans des domaines tels que le suivi et la formation technique ;

L'élaboration d'une approche systémique pour les acteurs locaux concernés (par exemple dans le cadre de l'approche de diffusion des NFO et des partenaires commerciaux) pourrait contribuer à exploiter un éventail plus large de ressources et de capacités. Les parties prenantes locales semblent très intéressées par une

collaboration plus étroite autour d'objectifs communs, par exemple avec les organismes de réglementation et d'autres prestataires de services. Une telle collaboration pourrait accroître l'impact du WACP et renforcer les activités de plaidoyer, par exemple sur les modalités de mise en œuvre de l'ARS ou le suivi au niveau des producteurs.

- Poursuivre la rationalisation des plans de travail avec les parties prenantes concernées afin de créer des synergies et de maximiser l'impact des ressources et de l'expertise partagées sur le terrain et leur soutien aux OPP ;
- Partager plus régulièrement les informations et les mises à jour sur ses succès avec les acteurs locaux ;
- S'engager plus activement dans des plateformes de collaboration à l'échelle du paysage (landscape collaboration) sur des thèmes pertinents tels que la

déforestation ou la protection des enfants. Cela pourrait constituer un moyen pratique de mettre en œuvre certaines des mesures susmentionnées ;

- Inviter les acteurs locaux, tels que les acteurs publics, aux réunions, salons ou conférences organisés par Fairtrade afin de renforcer les réseaux, favoriser le dialogue et harmoniser les efforts complémentaires ;

Ces efforts, tels qu'une participation plus active aux plateformes sur les paysages, pourraient contribuer à réduire les efforts redondants, à améliorer la coordination et à maximiser l'impact, ce qui, dans l'idéal, conduirait à une plus grande efficience. En outre, ils pourraient remédier à certains des problèmes de visibilité auxquels le WACP est confronté. Il convient toutefois de noter que bon nombre de ces efforts impliquent des coûts initiaux élevés qui pourraient limiter considérablement les gains en termes de rentabilité.

LEVIERS POUR RATIONALISER LE SUIVI, LE RAPPORTAGE ET L'ADMINISTRATION

Une condition préalable à la mise en œuvre de ces changements et partenariats complexes est l'amélioration de l'efficience interne grâce à la rationalisation des processus de rapportage, d'administration et de communication. Une approche plus agile et axée sur le numérique en matière de suivi, de rapportage et d'allocation des ressources pourrait réduire la charge de travail du personnel et lui permettre de se concentrer davantage sur des activités à fort impact, telles que le soutien direct aux OPP, les partenariats et les liens avec les marchés. Les informations sur les OPPs pourraient être collectées de manière plus systématique via FairInsight. Indépendamment de l'approche marketing choisie, il serait utile de passer de rapports génériques à un contenu plus ciblé et plus dynamique, tant en interne qu'en externe.

Administration et rapportage

Nous recommandons un examen critique de la portée et de la profondeur des rapports thématiques à tous les niveaux. Dans de nombreux cas, les rapports – qu'il s'agisse de documents de formation ou de rapports mensuels, trimestriels ou annuels – n'ont pas été utilisés par les groupes cibles visés dans une mesure justifiant les ressources investies. Une évaluation structurée devrait permettre de déterminer qui a besoin de quelles informations, à quelles fins et à quel moment. Sur cette base, les formats et le contenu des rapports pourraient être mieux adaptés aux besoins réels en matière d'information. Idéalement, il en résulterait **des formats plus légers, plus conviviaux et de plus en plus numérisés**. Compte tenu du temps et des capacités limitées de l'équipe, une refonte complète pourrait ne pas être réalisable. Toutefois, un examen ciblé axé sur les défis les plus urgents – tels qu'identifiés par le personnel – pourrait permettre de réaliser des gains d'efficacité significatifs.

En outre, **les procédures d'approbation financière devraient être réexaminées**. Les formats et les étapes d'approbation actuels semblent privilégier la redevabilité plutôt que l'efficience administrative. Cela se traduit souvent par une charge de travail élevée pour les équipes nationales, en particulier les chefs d'équipe, et entraîne des procédures longues qui entravent la flexibilité de la planification et nécessitent parfois des solutions informelles. Une solution pratique pourrait consister à organiser

un atelier conjoint avec le personnel FTA du programme, le personnel administratif et le personnel financier afin d'identifier les possibilités de simplification, de réduire la redondance de formulaires et d'explorer les moyens de mieux équilibrer les exigences de transparence et la flexibilité opérationnelle.

Suivi

Afin de rationaliser le système de suivi, nous recommandons d'affiner à la fois l'orientation et la structure de la collecte et de la communication des données. À l'heure actuelle, les données produites, bien qu'utiles pour l'apprentissage du programme, sont souvent trop volumineuses pour les parties prenantes qui n'ont pas la capacité de les assimiler et d'agir en conséquence.

Afin d'améliorer l'utilité et l'utilisation des résultats du suivi, nous suggérons :

- Réorienter la collecte de données vers une **approche plus axée sur l'utilité en réévaluant les besoins spécifiques des parties prenantes en matière de données**. Cela va de pair avec une redéfinition des priorités et un recentrage des données collectées : à l'heure actuelle, seules les données rapportées font l'objet d'un processus de validation complet, les autres étant susceptibles d'être mal interprétées ou de ne pas être utilisées. Il s'agit notamment de réévaluer les données qui sont collectées régulièrement mais qui restent inutilisées ou qui n'ont pas d'objectif défini, afin de rationaliser les efforts et de se concentrer sur les informations pertinentes pour la prise de décision. Pour les prochains efforts de collecte de données, il convient donc de réévaluer quelles données sont a) nécessaires pour la redevabilité externe, b) nécessaires pour fournir un contexte aux données fournies, ainsi que c) remplissent des fonctions importantes sur lesquelles des décisions opérationnelles peuvent être prises. Cela pourrait impliquer de réduire le nombre de questions dans les enquêtes et d'intégrer davantage de données qualitatives, telles que des témoignages et des données sur les ventes, qui sont plus utiles pour les parties prenantes externes.

- **Améliorer la coordination entre le suivi des activités/résultats mené par Fairtrade Africa et le suivi des résultats/impacts mené par Fairtrade International** en a) allégeant la charge de rapportage (en particulier pour les missions sur le terrain et les rapports d'activité mensuels) et b) facilitant l'utilisation des données riches collectées afin de faciliter l'apprentissage. La disponibilité en temps utile et l'intégration des résultats dans les cycles de réflexion sur le programme doivent être assurées, afin de boucler la boucle de feedback entre la collecte des données et le pilotage du programme.
- Abandonner les rapports généraux et globaux. Afin de garantir l'adéquation des nouveaux formats, il est conseillé de définir l'objectif du rapport pour chaque groupe cible et d'en déduire le format en fonction des besoins de ce groupe. Il peut s'agir de **rapports plus courts, spécifiques aux parties prenantes, ou de tableaux de bord**, qui se sont avérés plus efficaces et mieux accueillis par les parties prenantes. Pour les NFO, il pourrait par exemple s'agir de collections de diapositives parmi lesquelles elles pourraient choisir pour leurs propres formats de communication.

En outre, afin d'améliorer la fiabilité et la validité méthodologiques, nous suggérons de :

- **Repenser l'orientation de la collecte de données quantitatives**, en particulier au Ghana et en Sierra Leone, où la petite taille des échantillons conduit à des moyennes peu fiables influencées par des valeurs aberrantes. Une approche plus globale, soit par le biais d'enquêtes auprès de l'ensemble de la population (« Vollerhebung »), de données au niveau des panels ou d'une méthodologie plus

qualitative, améliorerait la précision des données.

- D'adopter **des échelles non binaires** pour mesurer la satisfaction à l'égard de la formation, ce qui donnerait une image plus nuancée et réduirait le biais de réponse lié à la désirabilité sociale.
- Il est nécessaire de **désagrégner les données au niveau national** afin de tenir compte des différentes réalités de mise en œuvre et de garantir que les parties prenantes reçoivent des informations plus adaptées et plus pertinentes. Toutefois, les résultats agrégés au niveau du programme sont tout aussi nécessaires (et plus faciles à comprendre). Dans ce cas, l'agrégation pourrait être pondérée par pays afin de refléter le nombre variable d'OPP.

En outre, **les processus d'approbation financière dans les pays pourraient être réexaminés**, notamment en vue de rationaliser les différents formats des visites sur le terrain effectuées par le personnel de FTA. Notre impression générale est que l'accent a été mis sur la redevabilité, au détriment des efforts administratifs. Cela s'est souvent traduit par une charge de travail élevée pour le personnel de FTA, en particulier les chefs d'équipe, et par des processus d'approbation longs qui entravent la flexibilité de la planification et nécessitent souvent des solutions de contournement. Les mesures pourraient inclure un atelier avec le personnel de FTA, y compris les responsables financiers et administratifs, afin de rationaliser le processus et les formulaires à remplir, et d'améliorer la compréhension des moyens d'accroître l'efficience sans entraver les objectifs propres à chaque rôle.

ANNEXE

LISTE DES RÉFÉRENCES

- Boating, M., Torné, A. & Chhagan A. (2021). West Africa Cocoa Programme Evaluation. Afriqueinsight
- Fairtrade Africa. (n.d.). Who We Are. <https://fairtradeafrica.net/who-we-are/> [accessed 20.02.2025]
- Fairtrade International (2025a). 2022 and 2023 sales data from SPOs. [internal document]
- Fairtrade International (2025b). West Africa Cocoa Programme (WACP) Dashboard. https://www.fairtrade.net/en/products/Fairtrade_products/cocoa.html [accessed 17.07.2025]
- Fairtrade International (2024). Consultancy to do a second Programme Evaluation of the West Africa Cocoa Programme. Previously at <https://www.fairtrade.net/library/consultancy-to-do-a-2nd-programme-evaluation-of-the-west-africa-cocoa-programme>
- Fairtrade International (n.d.). Fairtrade Coffee Dashboard. https://www.fairtrade.net/en/products/Fairtrade_products/coffee/fairtrade-coffee-dashboard.html [accessed 30.06.2025]
- Fairtrade International (2021). The future is fair – Introduction to the Fairtrade Global Strategy 2021-2025. <https://www.fairtrade.net/content/dam/fairtrade/fairtrade-international/library/2021/the-future-is-fair---an-introduction-to-our-strategy/Fairtrade-Global-Strategy-2021-2025.pdf> [accessed 30.06.2025]
- Fairtrade International & Fairtrade Africa. (2024). West Africa Cocoa Programme Monitoring Report – Fourth Edition. Fairtrade International.
- Fairtrade International & Fairtrade Africa. (2023). West Africa Cocoa Programme Monitoring Report – Third Edition. Fairtrade International.
- Fairtrade International & Fairtrade Africa. (2021). West Africa Cocoa Programme Monitoring Report – Second Edition. Fairtrade International.
- Fairtrade International & Fairtrade Africa. (2020). West Africa Cocoa Programme Monitoring Report – First Edition. Fairtrade International.
- Food and Agriculture Organization of the United Nations (FAO) (2025). FAOSTAT: Production/Crops and Livestock Products. The main data source is official statistics from FAO member countries. <https://www.fao.org/faostat/en/#data/QCL/metadata> [accessed 20.02.2025]
- German Initiative on Sustainable Cocoa (2023). The African Standard for Sustainable Cocoa – Sustainability and Standards in Global Agriculture Value Chains. Forum Nachhaltiger Kakao e.V.
- Ghana Standards Authority. (n.d.). National Implementation Guide for GS ARS-1000 – Part 1: Requirements for Cocoa Farmer as an Entity/Farmer Group/Farmer Cooperative – Management Systems and Performance.
- Global Impact Team. (2025). Longitudinal Analysis of WACP Monitoring Data. Data overview provided on 29/01/2025.
- Ghana Statistical Service (2025). Consumer Price Index and Inflation, April 2025. <https://statsghana.gov.gh/gssmain/fileUpload/Price%20Indices/April%202025%20CPI-PPT-Final-7May25.pdf> [accessed 30.06.2025]
- GlobeScan (2025). Consumer Support for Fairtrade Remains Strong Despite Global Cost of Living Crisis. <https://globescan.com/2023/05/31/consumer-support-for-fairtrade-remains-strong-despite-global-cost-of-living-crisis/> [accessed 30.06.2025]
- International Cocoa Organization (ICCO) (2025). Production of Cocoa Beans - ICCO Quarterly Bulletin of Cocoa Statistics, Vol. LI, No.2, Cocoa year 2024/25 https://www.icco.org/supply-demand_qbcs-li-no-2/ [accessed 16.07.2025]
- IFC & KIT (2025). Living Income Benchmark for the Eastern Province and Living Income Reference Price for the Cocoa Sector in Sierra Leone (2024). https://www.kit.nl/wp-content/uploads/2025/05/20250516-KIT-LIB-and-LIRP-report-Sierra-Leone_Final_Published.pdf [accessed 20.02.2025]

Mercer (2025). Total Remuneration Survey (TRS). <https://www.imercer.com/products/total-remuneration-surveys> accessed 30.06.2025]

Stern, E., Mayne, J. et al. (2012). Broadening the Range of Designs and Methods for Impact Evaluations. DFID Working Paper 38. <https://www.oecd.org/derec/50399683.pdf> [accessed 30.06.2025]

LISTE DES ENTRETIENS

NUMÉRO	PHASE	GROUPE	TYPE	TYPE D'ENTRETIEN
1	Initiale	Commerce équitable	FI	Entretien de groupe
2	Initiale	Commerce équitable	FI	Entretien de groupe
3	Initiale	Commerce équitable	ALE	Entretien
4	Initiale	Commerce équitable	FI	Interview
5	Initiale	Commerce équitable	ALE	Interview
6	Initiale	Commerce équitable	ALE	Interview
7	Initiale	Commerce équitable	ALE	Interview
8	Initiale	Commerce équitable	ALE	Interview
9	Initiale	Commerce équitable	NFO	Interview
10	Initiale	Commerce équitable	NFO	Interview
11	Initiale	Commerce équitable	FI/FTA	Entretien de groupe
12	Collecte de données	Commerce équitable	ALE	Entretien de groupe
13	Collecte des données	OPP	OPP Sierra Leone	Groupe de discussion
14	Collecte de données	OPP	OPP Sierra Leone	Groupe de discussion
15	Collecte de données	Tiers	Commerçant	Entretien
16	Collecte des données	Tiers	Trader	Entretien de groupe
17	Collecte des données	OPP	OPP Sierra Leone	Groupe de discussion
18	Collecte de données	OPP	OPP Sierra Leone	Groupe de discussion
19	Collecte de données	OPP	OPP Sierra Leone	Groupe de discussion
20	Collecte de données	OPP	OPP Sierra Leone	Groupe de discussion
21	Collecte de données	Tiers	Gouvernement	Entretien de groupe
22	Collecte des données	Commerce équitable	NFO	Entretien
23	Collecte des données	Commerce équitable	NFO	Entretien
24	Collecte des données	Commerce équitable	NFO	Entretien

NUMÉRO	PHASE	GROUPE	TYPE	TYPE D'ENTRETIEN
25	Collecte des données	Commerce équitable	NFO	Entretien de groupe
26	Collecte des données	Partenaires commerciaux	Partenaires commerciaux	Entretien
27	Collecte de données	Partenaires commerciaux	Partenaires commerciaux	Entretien
28	Collecte des données	Commerce équitable	NFO	Entretien de groupe
29	Collecte des données	OPP	OPP Ghana	Entretien
30	Collecte de données	Commerce équitable	ALE	Entretien
31	Collecte de données	OPP	OPP Ghana	Groupe de discussion
32	Collecte de données	Commerce équitable	ALE	Entretien
33	Collecte de données	Tiers	Réseau Fairtrade	Entretien
34	Collecte des données	Tiers	Gouvernement	Entretien
35	Collecte de données	Commerce équitable	ALE	Entretien
36	Collecte de données	Tiers	Gouvernement	Entretien
37	Collecte de données	OPP	OPP Côte d'Ivoire	Entretien
38	Collecte de données	Tiers	Gouvernement	Entretien
39	Collecte de données	Tiers	Partenaires commerciaux	Entretien
40	Collecte de données	Commerce équitable	ALE	Entretien
41	Collecte de données	Commerce équitable	ALE	Entretien
42	Collecte de données	OPP	OPP Ghana	Groupe de discussion
43	Collecte de données	OPP	OPP Ghana	Groupe de discussion
44	Collecte de données	OPP	OPP Ghana	Groupe de discussion
45	Collecte de données	OPP	OPP Ghana	Groupe de discussion
46	Collecte de données	OPP	OPP Ghana	Groupe de discussion
47	Collecte de données	OPP	OPP Ghana	Groupe de discussion
48	Collecte de données	Commerce équitable	ALE	Entretien
49	Collecte de données	OPP	OPP Ghana	Entretien
50	Collecte de données	OPP	OPP Ghana	Groupe de discussion
51	Collecte de données	OPP	OPP Ghana	Groupe de discussion
52	Collecte de données	OPP	OPP Ghana	Entretien
53	Collecte de données	Tiers	Indépendants	Entretien
54	Collecte de données	Tiers	ONG partenaires	Entretien
55	Collecte de données	Tiers	ONG partenaires	Entretien
56	Collecte de données	Commerce équitable	ALE	Groupe de discussion

NUMÉRO	PHASE	GROUPE	TYPE	TYPE D'ENTRETIEN
57	Collecte de données	Commerce équitable	ALE	Entretien de groupe
58	Collecte de données	Tiers	Gouvernement	Groupe de discussion
59	Collecte de données	Tiers	Réseau Fairtrade	Entretien
60	Collecte de données	OPP	OPP Côte d'Ivoire	Groupe de discussion
61	Collecte de données	OPP	OPP Côte d'Ivoire	Groupe de discussion
62	Collecte de données	OPP	OPP Côte d'Ivoire	Groupe de discussion
63	Collecte de données	OPP	OPP Côte d'Ivoire	Groupe de discussion
64	Collecte de données	Tiers	Commerçant	Groupe de discussion
65	Collecte de données	OPP	OPP Côte d'Ivoire	Entretien
66	Collecte des données	OPP	OPP Côte d'Ivoire	Groupe de discussion
67	Collecte de données	OPP	OPP Côte d'Ivoire	Groupe de discussion
68	Collecte de données	OPP	OPP Côte d'Ivoire	Groupe de discussion
69	Collecte de données	OPP	OPP Côte d'Ivoire	Groupe de discussion
70	Collecte de données	Tiers	Réseau Fairtrade	Entretien
71	Collecte des données	Tiers	Réseau Fairtrade	Entretien
72	Collecte des données	OPP	OPP Côte d'Ivoire	Groupe de discussion
73	Collecte de données	OPP	OPP Côte d'Ivoire	Groupe de discussion
74	Collecte de données	OPP	OPP Côte d'Ivoire	Groupe de discussion
75	Collecte de données	OPP	OPP Côte d'Ivoire	Groupe de discussion
76	Collecte de données	OPP	OPP Côte d'Ivoire	Groupe de discussion
77	Collecte de données	OPP	OPP Côte d'Ivoire	Groupe de discussion
78	Collecte de données	OPP	OPP Côte d'Ivoire	Groupe de discussion
79	Collecte de données	OPP	OPP Côte d'Ivoire	Groupe de discussion
80	Collecte de données	OPP	OPP Côte d'Ivoire	Groupe de discussion
81	Collecte de données	OPP	OPP Côte d'Ivoire	Groupe de discussion
82	Collecte de données	OPP	OPP Côte d'Ivoire	Groupe de discussion
83	Collecte de données	OPP	OPP Côte d'Ivoire	Groupe de discussion
84	Collecte de données	OPP	OPP Côte d'Ivoire	Groupe de discussion
85	Collecte de données	Commerce équitable	ALE	Entretien
86	Collecte de données	Tiers	Partenaires commerciaux	Entretien
87	Collecte des données	Commerce équitable	ALE	Entretien

SYSPONS GMBH

PRINZENSTRASSE 85D
10969 BERLIN
ALLEMAGNE

WWW.SYSPONS.COM
© SYSPONS. TOUS DROITS RÉSERVÉS.