

**Thème : Dynamique des organisations
paysannes et gestion de conflits
internes : Cas de la Société Coopérative
Simplifiée des Producteurs de Cacao
Biologique et Equitable du Togo**

**MEMOIRE POUR L'OBTENTION DU MASTER 2 EN MANAGEMENT DES ORGANISATIONS ET
DES ENTREPRISES**

OPTION : MANAGEMENT DES CRISES ET ACTIONS HUMANITAIRES

Présenté par

BARRO Moussa

Travaux dirigés par : Prénom NOM

Titre (Enseignant, Chercheur, Dr ...)

UTER ----

Jury d'évaluation du stage :

Président : Prénom NOM

Membres et correcteurs : Prénom NOM

Prénom NOM

Prénom NOM

Cohorte de [Décembre 2015]

DEDICACE

A tous ceux qui œuvrent pour un monde plus juste et équitable où les petits producteurs peuvent vivre dignement de leur travail, ce mémoire vous est dédié.

REMERCIEMENTS

Au terme de ce travail, je voudrais saisir l'opportunité qui m'est offerte pour exprimer ma reconnaissance à :

Monsieur BOSCHER Christophe, responsable du programme EQUITE de m'avoir permis d'associer ce travail à mes occupations professionnelles ;

Monsieur ANE Yawo, président de la Société Coopérative Simplifiée des Producteurs de Cacao Biologique et équitable du Togo (SCOOPS PROCAB) de m'avoir accueilli dans sa structure ;

Monsieur YIBORCOOH Jonathan, Directeur Technique de la SCOOPS PROCAB pour ses conseils et sa disponibilité à m'accompagner sur le terrain pour la collecte des données ;

Monsieur ADOVON Yao, conseiller financier de la SCOOPS PROCAB pour ses conseils, son partage d'expérience et la mise à ma disposition de documents ;

Monsieur LABA Sébastien Bakouma, Président du Conseil d'Administration de Gebana Togo d'avoir accepté assurer le rôle de médiateur dans la gestion de la crise au sein de la SCOOPS PROCAB ;

Monsieur EBOE Patrick Kokou, Directeur Général de Gebana Togo pour sa disponibilité et sa contribution à l'analyse FFOM de la SCOOPS PROCAB ;

Monsieur KENOU Komi Ebé, président de la Société Coopérative Ikpa de m'avoir accueilli à Badou ;

Madame WESTERMAYER Christina, Assistante Technique ProDRA à GIZ pour ses conseils et son soutien technique ;

Tous les enseignants de 2iE pour leur rigueur et la qualité de la formation qu'ils m'ont donnée ;

Monsieur TRAORE Youssouf pour sa franche collaboration, son amitié et ses encouragements tout au long de cette formation ;

Monsieur KONE Nouhoum pour le soutien documentaire et son partage d'expérience ;

Ma femme BARRO Abi pour sa patience, sa tendresse et son indulgence ;

Tous les producteurs membres de la SCOOPS PROCAB pour leur accueil, leur patience, leur coopération et pour tous les moments passés avec eux à rire, discuter, travailler et apprendre ;

Tous mes parents et ami(e)s qui m'ont soutenu tout au long de cette formation.

RESUME

Notre étude analyse la dynamique de la SCOOPS PROCAB selon les dimensions productives, socio-politique, entrepreneuriale et organisationnelle. Elle fait ressortir les atouts, les potentialités, les forces et les faiblesses de la coopérative et identifie les opportunités d'amélioration et de progrès ainsi que les menaces qui pourraient constituer un frein à ce progrès. Elle analyse également la crise qui secoue cette coopération de premier niveau et contribue à la recherche de solutions pacifiques pour une sortie de crise.

Au titre de l'étude exploratoire et descriptive, notre étude a fait recours à des données documentaires, des entretiens en focus groupes et individuels et à des séances de travail en petits groupes avec les acteurs directs et les personnes ressource pour faire une analyse approfondie de la coopérative selon les quatre dimensions.

Les principaux défis à relever au sein de la coopérative sont l'amélioration de la gouvernance, la transparence dans la gestion, la consolidation de l'ancrage démocratique au sein de la coopérative, le développement de services fournis aux membres et le vaste chantier d'autonomisation institutionnelle et financière.

La coopérative ne possède pas son propre certificat biologique, elle est certifiée sous la tutelle de son partenaire commercial Gebana qui porte le certificat et supporte toutes les charges liées à la certification y compris la gestion du système de contrôle interne. Cela crée un déséquilibre dans les négociations commerciales et réduit la marge bénéficiaire de la coopérative.

L'un des gros acquis de la coopérative est qu'elle possède déjà son propre certificat équitable, si elle prend directement en charge financièrement et techniquement la certification biologique elle deviendrait propriétaire de ce certificat et gagnerait une valeur ajoutée d'au moins 13 FCFA supplémentaires sur chaque 100 FCFA de cacao vendu dans les conditions biologiques et équitables. Ce scénario est envisageable à moyen terme mais il faut que la coopérative renforce sa ressource humaine.

Notre implication dans la résolution de crise qui oppose le comité de gestion aux producteurs de la préfecture de Wawa (zone de Badou) a permis d'aboutir à une sortie de crise pacifique. Grâce aux négociations menées par la cellule de crise, les protagonistes ont accepté discuter autour de la même table. Ils ont convenu que le groupement de la préfecture de Wawa prenne son indépendance.

Mots clés : produit biologique, commerce équitable, prix minimum garanti, prime FLO, crise, conflit.

ABSTRACT

Our study analyzes the dynamics of PROCAB SCOOPS according to the productive, socio-political, entrepreneurial and organizational dimensions. It highlights the strengths, potentials, strengths and weaknesses of the cooperative and identifies opportunities for improvement and progress as well as threats that could be a barrier to progress. It also analyzes the crisis shaking up this first-level cooperation and contributes to the search for peaceful solutions for a way out of crisis.

As part of the exploratory and descriptive study, our study used documentary data, focus group and individual interviews and small-group work sessions with direct actors and resource persons to make a thorough analysis of the cooperative according to the four dimensions.

The main challenges facing the cooperative are improved governance, transparency in management, consolidation of the democratic anchoring within the cooperative, development of services provided to the members and the vast project of institutional and financial empowerment.

The cooperative does not have its own organic certificate, it is certified under the supervision of its commercial partner Gebana who carries the certificate and bears all the expenses related to the certification including the management of the internal control system. This creates an imbalance in trade negotiations and reduces the profit margin of the cooperative.

One of the great achievements of the cooperative is that it already has its own fairtrade certificate, if it directly takes care financially and technically the organic certification it would become the owner of this certificate and gain an added value of at least 13 FCFA additional on every 100 FCFA of cocoa sold under organic and fairtrade conditions. This scenario is conceivable in the medium term, but the cooperative must strengthen its human resource.

Our involvement in the crisis resolution between the management committee and the producers of the Wawa prefecture (Badou area) led to a peaceful end to the crisis. Thanks to the negotiations conducted by the Crisis Staff, the protagonists agreed to discuss around the same table. They agreed that the Wawa Prefecture grouping should become independent.

Key words: organic product, fair trade, guaranteed minimum price, FLO premium, crisis, conflict.

Table des matières

REMERCIEMENTS	ii
RESUME	iii
ABSTRACT	iv
LISTE DES SIGLES, ACRONYMES ET ABREVIATIONS	ix
INTRODUCTION	1
CHAPITRE I : OBJECTIFS ET HYPHESSES DE L'ETUDE	3
1.1. Problématique	3
1.2. Objectifs.....	4
1.3. Hypothèses de travail.....	4
CHAPITRE II : Synthèse bibliographique	5
2.1. Désengagement de l'Etat de la filière café-cacao	5
2.2. Système de crédit agricole	6
2.3. Difficultés liées système de crédit agricole	7
2.4. Crises	9
2.5. Conflits.....	9
CHAPITRE III : Outils et méthodes	11
3.1. Site de l'étude.....	11
3.2. Définition des concepts	13
3.2.1. Petit producteur	13
3.2.2. Groupement de producteurs	13
3.2.3. Agriculture biologique	13
3.2.4. Commerce Equitable	14
3.2.5. Prime équitable	14
3.2.6. Prix Minimum Garanti (PMG).....	15
3.2.7. Négociation	16
3.3. Approche méthodologique	16
3.3.1. Recherche documentaire	16
3.3.2. Diagnostic organisationnel.....	17
3.3.3. Analyse SWOT (FFOM)	17
3.3.4. Description des dimensions	18
3.3.4.1. Dimension productive	18
3.3.4.2. Dimension organisationnelle.....	18
3.3.4.3. Dimension entrepreneuriale	18
3.3.4.4. Dimension socio-politique.....	18
3.3.5. Analyse des données recueillies.....	18

3.3.6. Restitution	19
CHAPITRE IV : Résultats et discussions.....	20
4.1. Partenaires de la SCOOPS PROCAB	20
4.1.1. Partenaires techniques.....	20
4.1.1.1. Gebana	20
4.1.1.2. L'ONG Agronomes et Vétérinaires Sans Frontières (AVSF).....	20
4.1.1.3. L'Unité Technique Café Cacao (UTCC).....	21
4.1.1.4. L'Institut de Conseil d'Appui Technique (ICAT)	21
4.1.1.5. L'Agence de coopération allemande (GIZ)	21
4.1.2. Partenaires financiers.....	22
4.1.2.1. Partenaires commerciaux.....	22
4.2. Ressources humaines	23
4.2.1. Personnel administratif	23
4.2.2. Personnel technique.....	23
4.3. Gestion des différentes étapes de la chaîne de production	24
4.3.1. Production	24
4.3.2. Fermentation et séchage.....	26
4.3.3. Collecte ou commercialisation primaire	28
4.3.4. Livraison.....	29
4.3.5. Exportation	29
Tableau n°5: volume annuel de fève de cacao achetée par Gebana à la SCOOPS PROCAB	29
4.4. Analyse économique et managériale	30
4.4.1. Analyse du Mix-Marketing	30
4.4.1.1. Produit	30
Figure n°3 : Evolution des quantités de fèves achetées par Gebana à la SCOOPS PROCAB	31
4.4.1.2. Prix.....	31
4.4.1.3. Placement.....	32
4.4.1.4. Promotion/publicité	33
4.5. Gestion financière	33
4.5.1. Préfinancement	33
4.5.2. Primes.....	34
4.5.3. Fonds de fonctionnement	35
4.6. Changement d'échelle.....	36
4.6.1. Situation actuelle.....	36
4.6.2. Situation à moyen terme.....	38
4.7. La gouvernance	41

4.8. De la crise au conflit entre le Comité de Gestion et le groupement de Badou.....	44
4.8.1. Origine et causes de la crise	44
4.8.2. Déclenchement du conflit	47
4.8.3. Résolution du conflit et sortie de crise.....	49
4.9. Synthèse du diagnostic organisationnel et de l'analyse SWOT.....	51
4.9.1. Diagnostic organisationnel	51
4.9.2. Analyse SWOT	61
4.9.2.1. Analyse interne (forces, faiblesses).....	61
4.9.2.2. Analyse externe (opportunités, menaces)	71
Conclusion	75
Recommandations.....	77
Références bibliographiques	79
ANNEXES.....	i
ANNEXE 1 : Plan de renforcement	i
Annexe n°2 : Structure de base de la SCOOPS PROCAB.....	viii
Annexe n°3 : Organigramme de la SCOOPS PROCAB	ix

Liste des tableaux

Tableau n°1 : Les orientations stratégiques de la SCOOPS PROCAB.....	21
Tableau n°2 : Production de cacao de la SCOOPS PROCAB (de 2010 à 2017).....	35
Tableau n°3 : Durée de la fermentation selon les producteurs.....	37
Tableau n°4 : Durée de séchage selon les producteurs.....	37
Tableau n°5: volume annuel de fève de cacao achetée par Gebana à la SCOOPS PROCAB....	39
Tableau n°6 : Revenu lié à la prime Agro Bio et sa répartition.....	45
Tableau n°7 : Revenu lié à la prime FLO.....	45
Tableau n°8 : évaluation des charges après livraison bord champ (en prenant en compte certification Bio et ICS).....	48
Tableau n°9 : Valeur du TNP (de 2015 à 2018).....	49

Liste des figures

Figure 1: Valeurs des exportations de cacao.....	15
Figure n°2 : typologie des partenaires de la SCOOPS PROCAB.....	33

Figure n°3 : Evolution des quantités de fèves achetées par Gebana à la SCOOPS PROCAB....	41
Figure n°4 : comparaison entre la quantité de cacao produite par la SCOOPS PROCAB et les volumes achetés par Gebana.....	42
<u>Figure n°5</u> : Schémas de la situation actuelle.....	47
Figure n°6 : Schémas de la situation à moyen terme (souhaitée).....	50
Figure n°7 : Evaluation de la gouvernance du Comité de Gestion par les membres.....	53

LISTE DES SIGLES, ACRONYMES ET ABREVIATIONS

AG : Assemblée Générale

AGO : Assemblée Générale Ordinaire

AVSF : Agronomes et Vétérinaires Sans Frontières

CCFCC : Comité de Coordination pour les Filières de Café et de Cacao

CEG : Collège d'Enseignement Général

CG : Comité de Gestion

CI : Contrôleur Interne

CNCA : Caisse Nationale de Crédit Agricole

COOPEC-AD : Coopérative d'Epargne et Crédit Assemblées de Dieu

CR : Compte Rendu

CRAF : Centre de Recherche en Agricole zones Forestière

DT : Directeur Technique

ECOCERT : Organisme international de certification de produits biologiques et équitables

FECECAV: Fautières des Entités de Caisses d'Epargne et de Crédit des Associations Villageoises

FI: Fairtrade International

FLO: Fairtrade Labelling Organization (FI et FLO désigneront la même chose dans le document)

FUCEC: Fautière des Unions de Coopérative d'Epargne et de Crédits

FUPROCAT: Fédération des Unions de Producteurs de Café-cacao du Togo

GPCC : Groupement de Producteurs de Café Cacao

GIZ: Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (organisme de coopération internationale allemande)

ICAT: Institut de Conseil d'Appui Technique

ICS: Système de Contrôle Interne

IMF: Institution de Micro-Finances

ITK : Itinéraire Technique

MAEP : Ministère de l'Agriculture de l'Elevage et de la Pêche

NOP: National Organic Program (standard de certification américain)

OHADA: Organisation en Afrique pour l'Harmonisation du Droit des Affaires

ONG: Organisation Non Gouvernementale

OP : Organisation de Producteurs

OPAT: Office des Produits Agricoles du Togo

PASA : Projet d'Appui au Secteur Agricole

PCA : Président du Conseil d'Administration

PIB : Produit Intérieur Brut

PNIASA: Programme d'Investissement Agricole et de Sécurité Alimentaire

PNIASAN: Programme d'Investissement Agricole et de Sécurité Alimentaire (2^{ème} phase du PNIASA)

PNUD : Programme des Nations Unies pour le Développement

PV : Procès-Verbal

RI : Règlement Intérieur

SAFICC : Société nationale d'Appui à la Filière Café Cacao

SCOOPS : Société Coopérative Simplifiée

SETRAPAL : Société de Transformation et d'Exportation de Produits Agro-alimentaires

SOCODEVI : Société de Coopération pour le Développement International

SWOT : Forces Faiblesses Opportunités Menaces (FFOM)

TDR: Termes de Référence

UGPCC : Union des Groupements de Producteurs de Café Cacao

UTCC: Unité Technique Café Cacao

INTRODUCTION

L'agriculture africaine est caractérisée par la coexistence d'une agriculture de subsistance et d'une agriculture commerciale axée sur les exportations des produits bruts.

Les cultures d'exportation bénéficient des facilités d'approvisionnement en intrants et autres innovations, de circuits de commercialisation stables et fiables et de garanties de prix d'achat aux producteurs. Ces cultures contribuent pour une part importante à l'économie nationale, surtout dans les pays en voie de développement.

Selon le Ministère de l'Agriculture de l'Élevage et de la Pêche (2008), le secteur agricole occupe une place prépondérante dans l'économie togolaise. Il fournit plus de 20% des recettes d'exportation et fait vivre les 2/3 de la population active.

Au Togo, les cultures d'exportation (café, cacao, coton) apportent 38% des recettes d'exportation et la part de l'agriculture dans la formation du Produit intérieur brut (PIB) était de 34% en 1996 (Comité PIB, 1998).

La culture du café et cacao, a longtemps représenté une part importante dans les exportations du Togo. Introduite à l'époque coloniale, elle constitue l'une des principales activités qui a occupé par le passé près de 40 000 ménages de la région des plateaux et une partie de la région centrale. Aujourd'hui, elle occupe 12 000 ménages et représente 7% des recettes d'exportation et 30% des recettes des produits agricoles. Le cacao constitue l'un des principaux produits d'exportation du Togo et occupe, ensemble avec le café, le 3ème rang après le phosphate et le coton (CCFCC, 2011).

Comparativement aux grands pays producteurs comme la Côte d'Ivoire et le Ghana, la production de cacao au Togo est relativement modeste. Elle a connu des cycles de variation depuis les indépendances en fonction de l'existence ou non de soutien de l'État et de la coopération internationale. À cela, s'ajoute également l'effet des politiques d'ajustement structurelle et de libéralisation des filières café et cacao en 1996 qui ont conduit à un désengagement de l'État de la production et de la commercialisation avec à la clé la liquidation de l'Office des Produits Agricoles du Togo (OPAT) en 1996.

Les estimations des exportations du café et du cacao sont peu fiables en raison de l'inexistence d'un dispositif efficace de suivi permanent des superficies et des rendements. Les exportations ont évolué en dents de scie, variant au cours des seize dernières années (2000 à 2015) dans une large fourchette de 3 600 tonnes à 13 600 tonnes de cacao. Depuis lors, la production moyenne oscille entre 9 000-10 000 tonnes.

Aujourd'hui, le verger cacaoyer est confronté au problème de vieillissement ; 70% des cacaoyers existants sont constitués de vieilles variétés Amelonado de plus de 50 ans d'âge. Malheureusement, ils sont aussi soumis à la pression des maladies telles que le Swollen Shoot, le phytophthora qui constituent de réels dangers menaçant l'existence même de la filière cacaoyère. Les aléas climatiques, la précarité des financements, la faiblesse et l'instabilité des prix aux producteurs ainsi que le manque de soutien de l'État au développement de ces

cultures d'exportation, en particulier l'absence d'appui conseil adéquat aux planteurs constituent d'autres freins. Seulement 2,5% des ressources budgétaires sont consacrées à l'agriculture. Sur ce total, 90% sont absorbés par les salaires et 10% pour les actions. (MAEP, 2008).

Face à ces contraintes, l'Etat tente de réagir timidement à travers quelques actions au nombre desquelles la mise en place d'une cellule de vulgarisation et d'appui technique. Ainsi par décision n°78/MAEP/Cab/SG du 04 août 2008, l'unité technique café cacao (UTCC) a été créée. Pour aller un peu plus loin dans ses réformes, le gouvernement a élaboré et mis en œuvre à partir de 2011, le Programme National d'Investissement Agricole et de Sécurité Alimentaire (PNIASA) en collaboration avec les acteurs nationaux et les Partenaires Financiers et Techniques. A travers la composante PASA (Projet d'Appui au Secteur Agricole) du PNIASA, l'Etat a mis à la disposition des producteurs du matériel végétal à un prix subventionné. Depuis 2012 environ 50 000 cabosses sont achetées du Ghana et revendues aux producteurs à un prix subventionné de 40 FCFA la cabosse.

Avec ces soutiens plus modestes combinés à l'appui des ONG comme la GIZ (assistance technique) et AVSF (assistance technique et appui financier via les projets), on assiste à un regain d'intérêt pour la culture du café cacao dans la région des plateaux qui est le bassin de production de ces deux cultures à travers ses trois (03) préfectures (sur 10) que sont Agou, Kloto et Wawa. C'est dans ces trois (03) préfectures qu'intervient la Société Coopérative Simplifiée des Producteurs de cacao biologique équitable (SCOOPS PROCAB) depuis 2008. Cette coopérative de premier degré est formée uniquement de petits producteurs de cacao. Ne pouvant pas faire du poids sur le marché du cacao conventionnel, la coopérative a décidé d'orienter sa production vers les marchés de niche en optant pour la production de cacao biologique et équitable. Le marché des produits biologiques et équitables offre un meilleur prix et plus de transparence et d'équité dans les relations commerciales. L'objectif de la coopérative étant de permettre à ses membres qui sont des petits producteurs de vivre dignement de leur travail. Mais cet objectif reste encore utopique tant l'organisation est confrontée à d'énormes contraintes d'ordre organisationnel, sociopolitique, entrepreneurial et institutionnel. Le besoin en renforcement des capacités est palpable et pour apporter une réponse à ce besoin, la coopérative bénéficie depuis Mars 2017 du financement d'un projet de renforcement des capacités de ses membres. Durant la mise en œuvre du projet, les bailleurs de fonds et les responsables de la coopérative ont décidé de faire une analyse complète de la dynamique de la coopérative afin de lui donner des orientations claires pour son autonomisation à moyen terme car jusque-là elle est fortement dépendante de l'appui technique et financier de son client Gebana. Aussi, la coopérative traverse une crise depuis quelques mois, il est également important d'analyser cette crise et d'apporter des solutions pacifiques. C'est dans ce cadre que cette étude a été commanditée pour tenter d'apporter des réponses à ces deux préoccupations.

Le présent document qui est la synthèse des travaux réalisés présente d'abord le contexte général de l'étude, ensuite le cadre institutionnel et méthodologique, la revue bibliographique et enfin la présentation et l'analyse des résultats qui aboutiront à la conclusion de l'étude et aux recommandations.

CHAPITRE I : OBJECTIFS ET HYPOTHESES DE L'ETUDE

1.1. Problématique

La région des plateaux couvre une superficie de 17323 km². En 2008 sa population était estimée à 1 258 200 habitants (PNUD, 2008) avec une densité de 75 hbts/km². Sur le plan économique, cette région est également celle qui concentre la plus forte proportion d'actifs agricoles des 2 sexes : respectivement 30,3% d'hommes et 29,8% de femmes. 32% de la population agricole réside dans la région des Plateaux.

C'est dans cette région que se cultivent les principales cultures de rente du Togo (café, cacao, palmier à huile, coton). La région des plateaux ; à l'instar des autres régions du Togo est confrontée à des contraintes d'ordre environnemental, social et culturel qui entravent le développement de la filière café cacao à savoir : (i) le vieillissement des vergers qui ont perdu leur potentiel de production et de régénération ; (ii) un environnement agro-forestier de la production fortement dégradé qui, a un impact sur le régime de pluie et rallonge la durée de la saison sèche, qui auparavant ne dépassait pas 3 mois ; (iii) les aléas parasitaires du cacaoyer, notamment le swollen shoot, la pourriture brune et les mirides ; (iv) la dégradation de la qualité des produits (café/cacao) due au relâchement dans le contrôle de qualité par les producteurs ; (v) la faible capacité des organisations de base de producteurs et de leurs faitières ; (vi) le faible taux d'adhésion (moins de 50%) des producteurs aux groupements à la base ou aux coopératives ; (vii) l'âge et le niveau d'instruction des producteurs. En effet, la majorité des terres d'exploitation appartient à des personnes âgées dont la force de travail est limitée. Ces dernières ne cèdent pas facilement leurs terres aux jeunes, ce qui n'améliore pas souvent la quantité et la qualité des produits livrés aux acheteurs.

Les organisations de producteurs sont confrontées à des problèmes récurrents de leadership et de gouvernance. Elles sont constamment traversées par des crises fratricides qui les fragilisent et qui conduisent souvent à leur disparition. Généralement en agonie financièrement, elles sont fortement dépendantes de l'aide extérieure surtout celle des ONG et de leurs acheteurs (les préfinancements) et aussi dans une moindre mesure celle de l'Etat de façon très sporadique.

La SCOOPS PROCAB n'est pas en marge de ces contraintes. En plus, elle fait face à certaines difficultés sur le plan organisationnel, technique et financier qui limitent son autonomisation. C'est pour apporter une réponse adéquate à certaines de ces contraintes qu'elle a bénéficié de l'appui financier du programme Equité via le financement de son projet « Renforcement des capacités de production et de la commercialisation de cacao biologique de la SCOOPS PROCAB et la préservation de la biodiversité dans les préfectures de grand Kloto, Agou et Wawa ». Ce projet ambitionne apporter des réponses appropriées aux nombreuses difficultés auxquelles cette coopérative de premier niveau est confrontée sur le plan organisationnel, institutionnel, technique et surtout au niveau de la gouvernance et la gestion de toute la chaîne de production afin qu'elle puisse être solide et autonome à moyen terme. Pour ce faire, une analyse complète de la dynamique de la coopérative s'est donc avérée nécessaire.

Lorsque le projet a reçu l'accord de financement, une crise a éclaté au sein de la coopérative. Cette crise a rapidement évolué et a abouti à un conflit qui a failli conduire à des actes de violence. Pour mettre la lumière sur toutes ces difficultés afin d'apporter des réponses adéquates, cette étude a été commanditée de façon collégiale par les bailleurs de fonds du projet à travers l'ONG Agronomes et Vétérinaires sans Frontières (AVSF) via le Programme EQUITE et les responsables de la coopérative.

1.2. Objectifs

L'objectif global de cette étude est d'analyser la dynamique de la SCOOPS PROCAB selon les dimensions productives, socio-politique, entrepreneuriale et organisationnelle et de contribuer à la résolution de la crise qui secoue la coopérative et qui entrave la mise en œuvre du projet dans certaines préfectures.

Plus spécifiquement, il s'agit de :

- Analyser le système de gouvernance de la SCOOPS PROCAB et identifier ses forces, faiblesses ainsi que les opportunités et les menaces qui peuvent constituer un levier ou un frein à l'émergence de la coopérative ;
- Analyser le scénario actuel de gestion de la certification biologique et la vente du cacao biologique et équitable de la SCOOPS PROCAB et proposer un scénario plus avantageux à moyen terme ;
- Faire des propositions consensuelles pour une sortie de crise.

1.3. Hypothèses de travail

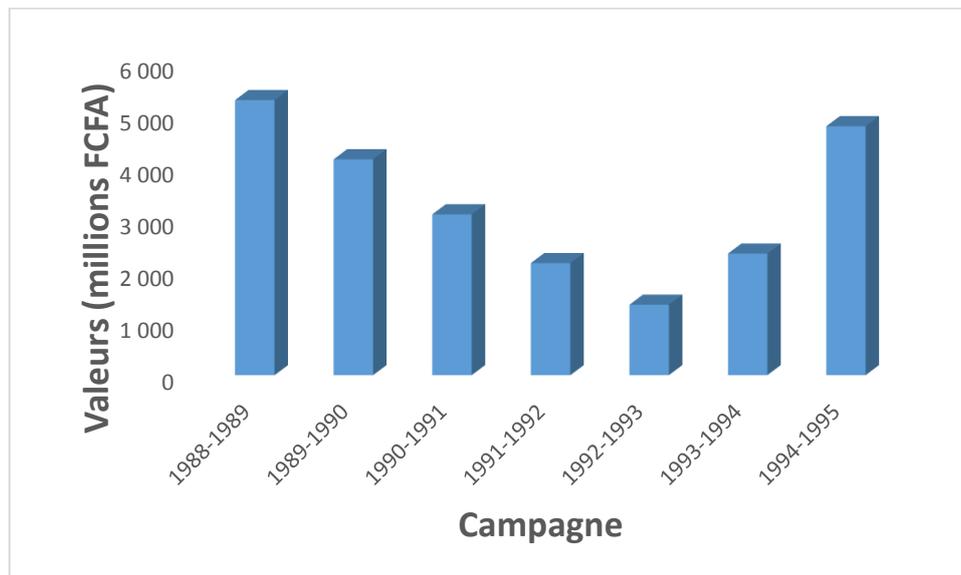
- Le manque de compétences techniques au sein de la SCOOPS PROCAB entrave son autonomisation et la rend financièrement vulnérable ;
- La crise à la SCOOPS PROCAB est principalement due à une défaillance dans la gouvernance et surtout à une insuffisance de communication entre les dirigeants et les membres ;
- L'intégration de tous les acteurs impliqués dans la crise à sa résolution permet une sortie de crise pacifique.

CHAPITRE II : Synthèse bibliographique

La culture du café et du cacao constitue une ancienne tradition togolaise où on les trouve depuis plus d'un demi-siècle. Les productions destinées à l'exportation sont devenues faibles, contrairement à la situation qui prévalait avant l'indépendance. La culture du café et du cacao est à la charge de 40 000 planteurs environ, localisés essentiellement dans la Région des Plateaux (SAMATI, 2002).

Depuis les années 60, la production de cacao commercialisée s'est stabilisée autour de 15000 tonnes. En 1973 la production était d'environ 30000 tonnes. Jusqu'en 1980 la tendance était toujours à l'évolution. Mais après cette période, la production de cacao a commencé à diminuer pour se stabiliser à 8000 tonnes par an entre 1988 et 1990. Pour les campagnes 92-93, 93-94, 94-95, la production moyenne commercialisée est descendue jusqu'à 5000 tonnes par an pour remonter en 1997 à 14000 tonnes (BAKAYOKO, 1998).

Figure 1: Valeurs des exportations de cacao



Source : Elaboration propre à partir des données de SAMATI, 2002.

2.1. Désengagement de l'Etat de la filière café-cacao

Le désengagement de l'Etat est intervenu dans les années 1990 avec l'avènement du programme d'ajustement structurel imposé par la banque mondiale. Cela s'est suivi de la libéralisation de la filière. La gestion de la filière est désormais confiée aux différents acteurs (producteurs, acheteur) qui doivent bien s'organiser pour mieux la gérer. Selon BENOIT-CATTIN et al, (1994) le désengagement de l'Etat va de pair avec la responsabilisation plus grande des producteurs organisés. Le secteur privé et associatif enfin, doit être amené à jouer un rôle accru en matière de service et appui au monde rural.

Il y a eu donc un transfert aux organisations interprofessionnelles la maîtrise de la filière. La fluidité des opérations commerciales devrait permettre de rétablir un équilibre entre les

opérateurs, garantir un minimum de transparence dans la formation de prix et une libre circulation des informations commerciales. Les producteurs doivent être impliqués plus dans les prises de décisions les concernant.

Au plan opérationnel, ils doivent bénéficier d'un appui à l'émergence et au renforcement des organisations existantes capables d'une part d'exprimer les intérêts de leurs adhérents et de les défendre et d'autre part, prendre en charge les tâches liées à la réalisation des actions programmées. Dans ce nouveau contexte, l'Etat doit mener des actions concrètes :

- Accompagner les organisations de producteurs dans leurs efforts de regroupement ;
- Concevoir des dispositifs de gestion de crédit aux planteurs (infrastructures, investissements, etc.) ;
- Concevoir des dispositifs de gestion de prix de référence.

En 1993, le nombre des unions s'élevait à 10 avec 190 groupements. Grâce au programme d'organisation des producteurs en coopératives, les producteurs de café et de cacao vont s'organiser encore plus en groupements. C'est ainsi que le nombre des unions est passé à 17 avec 383 GPCC en 2000 (SAMATI, 2002).

Les unions et les groupements effectuent la collecte primaire du café et cacao. Leur part dans l'activité de collecte est très faible et ne représente que 10 % de la production nationale. Les UGPCC et GPCC bénéficient des commissions variant entre 50 et 70 f/kg. Parfois les unions octroient du crédit de commercialisation aux groupements ; ceux-ci à leur tour accordent des avances aux planteurs membres et effectuent les opérations d'achat de café et de cacao.

2.2. Système de crédit agricole

Le crédit agricole est un facteur de production qui joue un rôle important dans la rentabilité des exploitations agricoles. Le producteur a besoin des moyens financiers pour faire face à des dépenses liées à son entreprise agricole. (SAMATI, 2002).

Durant le monopole de l'Etat, la Caisse Nationale de Crédit Agricole (CNCA) était la banque agricole qui finançait le secteur de développement en collaboration avec l'OPAT.

Les paysans avaient recours à la CNCA pour financer les exploitations agricoles, acheter des matériels d'équipement agricole, vulgariser la commercialisation et la transformation des produits agricoles. Les prêts pouvaient être accordés à des paysans individuels ou réunis en groupement, en coopératives et unions de coopératives tous crédibles.

Les paysans remboursaient les crédits après avoir effectué la récolte de leur café et cacao, soit en nature ou en espèces. Pour renforcer la solvabilité des planteurs, l'OPAT opte pour une nouvelle formule. La FUCEC accorde du crédit de campagne aux GPCC et UGPCC après avis de

la SAFICC. Le règlement se fait par l'OPAT après que les groupements et unions aient livré leurs produits.

La CNCA était une institution financière créée pour apporter l'appui financier nécessaire aux actions de développement rural. Elle se voulait donc une banque à vocation agricole, mais ce sont les salariés et les fonctionnaires qui ont bénéficié plus de cette banque car ils remplissaient plus facilement les conditions d'accessibilité que les organisations de producteurs.

Depuis 1994, il n'existe plus aucune structure de crédit pour financer la production. Les producteurs de café et de cacao sont obligés de vendre la récolte des vivriers ou de recourir aux crédits usuraires pour faire face à leurs dépenses. La Société de Coopération pour le Développement International (SOCODEVI) et l'Agence Française de Développement (AFD) tentent d'apporter un début de solution au crédit de campagne dans la zone café-cacao. Mais la SOCODEVI également disparaît plus tard et les groupements et coopératives se voient obligées de recourir à des systèmes de crédit classique auprès des banques qui leur proposent des conditions de crédit qui ne sont pas à leur portée.

2.3. Difficultés liées système de crédit agricole

La plupart des plans de crédits institutionnels n'ont enregistré que de faibles taux de recouvrement des prêts octroyés.

Pour AMADOU (1997), aucune augmentation de la production ne serait possible s'il n'y a pas de mesures incitatives. C'est pourquoi selon lui, il est indispensable d'encourager les paysans à la production en leur offrant des prix bien rémunérateurs. Il continue en disant que les prix réellement perçus par le producteur sont souvent inférieurs aux prix officiels. Cela s'explique surtout par les pratiques des acheteurs qui font pression pour acheter moins cher.

Dans son étude sur la viabilité des projets agricoles, AYESEA (1987) estime que pendant le monopole de l'Etat, le prix indicatif était fixé avec un retard, alors que devant les difficultés financières, les producteurs sont obligés de vendre leurs produits aux prix de la campagne précédente (les décrets sont signés souvent en décembre alors que la récolte commence déjà en octobre).

Dans son rapport d'étude, BERGER (1985) met l'accent sur la réglementation de la profession d'acheteurs agréés en vue d'assurer un meilleur recouvrement des créances. Il indique que le succès d'un système de crédit dépend de la rentabilité de l'exploitation qui à son tour est fonction du prix payé au producteur. Il déplore tout de même que le prix peu rémunérateur de café et de cacao payé aux producteurs ne les incite pas à améliorer leur production.

SAMATI, (2002) fait remarquer qu'au Togo, le paysan cherche d'abord à satisfaire ses besoins socio-économiques les plus contraignants, ce qui diminue sa capacité de rembourser les prêts.

En effet en 1990, DOUVON dans son étude sur l'impact socio-économique du crédit productif, souligne que ces crédits n'ont pas atteint un grand nombre de producteurs, en raison des difficultés que ceux-ci éprouvent dans les formalités et les conditions à remplir. Il ressort de cette étude que les problèmes rencontrés par les exploitants dans le système du crédit sont, entre autres :

- L'inadaptation du crédit aux besoins des paysans ;
- Le manque d'information sur le crédit ;
- Les pièces exigées et les formalités pour l'accès au crédit ;
- La faiblesse des montants octroyés ;
- Le manque de structure de base

De même, MONTCHO (1978) pense que le crédit accordé à l'agriculture est insuffisant. Car, « il est difficile de concevoir et de réaliser des systèmes permettant d'octroyer à la masse de petits exploitants des prêts de faibles montants à court et à moyen terme qui seraient nécessaires pour financer l'agriculture et surtout de récupérer ces crédits en totalité ».

Il note par la suite les causes du retard des remboursements des prêts :

- L'exploitant qui sollicite un prêt et qui détourne les fonds pour les utiliser à d'autres fins (dépenses de mariage, achat de moyen de locomotion, etc.) ne réalise pas un investissement productif ;
- La seconde cause provient des résultats défavorables (cas de mauvaises récoltes, calamités naturelles, baisse de prix, fausses prévisions) ;
- La dernière cause est la mauvaise volonté de l'emprunteur. Lorsque les structures de recouvrement ne sont pas efficaces, certains exploitants décident de la vente de leurs produits et n'accordent aucune importance au remboursement des prêts publics.

Les crises et conflits internes dans les coopératives liés à des problèmes de gouvernance des leaders et souvent aux acheteurs qui profitent du système de « diviser pour mieux régner » ne permettent pas aux coopératives de constituer une structure très solide et crédible pour accéder au crédit auprès des Institutions de Micro finance (IMF) encore moins des banques classiques. Ces tensions internes sont à l'origine de la disparition ou de la scission de plusieurs coopératives. Ce fléau est plus fatal pour les coopératives qui n'ont pas une assise financière assez solide. Les crises évoluent souvent et aboutissent à des conflits et même à la violence entre les différentes fractions d'une coopérative. Pour plusieurs auteurs crise et conflit ne sont pas forcément une fatalité.

2.4. Crises

Une période de crise signifie généralement une aggravation dans l'évolution des événements, des choses et des idées, parce que l'état antérieur n'est plus adapté à la nouvelle situation. Ainsi, par définition, une crise appelle une série de décisions, d'actions destinées à la résoudre.

La crise est un signal qui prévient qu'un déséquilibre commence à se produire.

Lorsque chaque partie ne peut décider d'une bonne solution pour réduire ou supprimer les différends, le conflit ouvert menace.

Selon GALIZIA (2001), une crise débouche nécessairement sur une régression, sur une évolution ou sur un conflit :

- **La régression** signifie le retour à un état antérieur avec des pertes diverses : perte de statut, perte de responsabilité, perte d'avantage...
- **L'évolution** est accompagnée d'un accroissement de statut, de rémunération, d'intérêt dans le travail, de reconnaissance, d'opportunité nouvelle...
- **Le conflit**, lorsque les protagonistes choisissent de s'y engager, c'est qu'ils estiment nécessaire de créer un nouveau rapport de force, ou du moins de l'accentuer.

Quand les parties adverses ne peuvent plus s'entendre, qu'elles sont prêtes à user de nouvelles méthodes pour se faire entendre ou comprendre ; quand les individus ou les groupes qui étaient en crise ne sont plus disposés à faire des efforts pour paraître complaisants ou courtois : le temps des politesses et des civilités est révolu, et les masques tombent. Le conflit est prêt à éclater.

2.5. Conflits

Un proverbe bambara dit : *«le conflit est à la cohabitation ce qu'est la sauce à un bon plat»*. Pour GALIZIA (2001), on ne peut pas empêcher des entités de choisir le conflit comme moyen de se faire entendre. Par contre, nous pouvons tenter de canaliser ces forces de revendications pour trouver des compromis qui satisfassent aussi bien l'intérêt global de l'organisation que les intérêts particuliers.

Sur le conflit, la position de KAMISSOKO (2008) est claire : Une société sans conflit n'existe pas... et n'existera jamais. Pour lui le conflit fait partie de la société comme l'oxygène est un constituant de l'eau. C'est un fait qu'il ne sert à rien de refuser ou de nier. Nier ou refuser le conflit, c'est d'ailleurs généralement le meilleur moyen de le rendre, à terme, plus virulent. Autrement dit, le conflit est une maladie de la société. C'est donc une illusion d'imaginer une société « saine » qui fonctionne à l'abri de cette « maladie » dans l'harmonie et la coopération comme une sorte de paradis terrestre.

Le conflit peut être un moyen comme un autre d'atteindre les buts que l'on se fixe. Si un individu ou un groupe peut satisfaire ses revendications ou ses intérêts par un autre moyen il le fera d'autant plus volontiers qu'il en craint les conséquences négatives. Le conflit a une dimension socio-culturelle et économique, un fort potentiel destructif et constructif et donc

pouvant générer, dans sa résolution, un coût socio-culturel, économique et écologique, et par conséquent, contribuer au processus du développement durable (CLANET J. C., 2004). La résolution réussie d'un conflit se base sur une compréhension précise et complète du conflit lui-même (De HANN L. J., 1993).

Il n'est donc pas possible d'éviter les conflits. Mais il est nécessaire d'essayer de le résoudre de la manière la plus positive et constructive possible. Dans tous les secteurs de notre vie, les conflits interpersonnels et intragroupes sont non seulement inévitables mais ils sont également nécessaires à notre dynamique de travail, et même plus, à notre vitalité ! (POTIN, 2009).

La négociation est un mode de résolution des conflits qui suppose que les personnes impliquées discutent de leurs besoins et de leurs intérêts en fonction d'atteindre une solution mutuellement acceptable. (Latendresse et al. 2012).

CHAPITRE III : Outils et méthodes

3.1. Site de l'étude

Le site de l'étude est Kpalimé, capitale de la région des plateaux. C'est dans cette ville que se trouve le siège de la Société Coopérative Simplifiée des producteurs de cacao biologique et équitable du Togo (SCOOPS PROCAB). Elle a été constituée le 25 Mai 2011. Elle est immatriculée au Registre des Sociétés Coopératives Agricoles tenu par la Direction de la Formation, de la Diffusion des Techniques et des Organisations Professionnelles Agricoles sous le numéro SCS 00040/2011/MAEP/SG/DPCA/DIR le 25 Juillet 2016 conformément à l'acte uniforme relatif au droit des Sociétés Coopératives de l'OHADA entré en vigueur le 16 Mai 2011. Elle est dotée de statuts et de règlement intérieur.

La SCOOPS PROCAB intervient dans trois (03) préfectures de la région des plateaux. Il s'agit des préfectures de Kloti, Agou et des Wawa. Elle compte 834 membres (dont 52 femmes) répartis dans 33 villages. Son cœur d'activité est la production et la commercialisation du cacao biologique et équitable.

Elle a été certifiée biologique pour la première fois en 2011 par ECOCERT après trois (3) années de conversion. Elle a obtenu son certificat équitable en 2015 par Fairtrade International. Ces certifications ont été rendues possibles grâce à l'appui technique de son partenaire commercial Gebana qui en plus d'être partenaire commercial fournit de l'assistance technique à la SCOOPS PROCAB. Pour faciliter l'exécution de ses activités et mener une vie coopérative normale, la SCOOPS PROCAB s'est dotée des organes suivants :

- ✓ Une Assemblée Générale (AG) ;
- ✓ Un Comité de Gestion (CG) ;
- ✓ Un comité surveillance ;
- ✓ Une commission FLO ;
- ✓ Une commission environnement ;
- ✓ Des conseillers.

Tableau n°1 : Les orientations stratégiques de la SCOOPS PROCAB

Objectif global	L'objectif global est la production et la commercialisation de cacao biologique et équitable. Les membres sont unis par la production et la commercialisation du cacao biologique et équitable.
Objectifs spécifiques	<ul style="list-style-type: none"> • Rendre disponible le cacao biologique en quantité et qualité suffisantes, • Améliorer le revenu et les conditions de vie des producteurs du cacao biologique, • Assurer la protection de l'environnement.
Stratégie pour atteindre l'objectif global	<ul style="list-style-type: none"> • Collecter, stocker et vendre le cacao biologique et équitable ; • Assurer l'approvisionnement en intrants biologiques ; • Participer à la sélection des variétés améliorées ; • Inciter la professionnalisation des producteurs du cacao biologique ; • Renforcer les capacités opérationnelles des coopérateurs ; • Produire des plants de cacao de qualité ; • Commercialiser le cacao biologique et équitable ; • Mettre en place et gérer un système d'identification, de planification, d'organisation et d'exécution des formations des membres notamment sur la maîtrise des bonnes pratiques de production et de commercialisation de cacao biologique et équitable.
Vision	<ul style="list-style-type: none"> • D'assurer le leadership de la filière cacao biologique et équitable au Togo ; • D'assurer son autonomie financière et technique sur toute la chaîne de production (de la plantation jusqu'à la livraison du produit fini) ; • De nouer des partenariats gagnants-gagnants avec les partenaires ; • Susciter l'engouement auprès d'un grand nombre de producteurs pour la production de cacao biologique et équitable ; • D'augmenter le revenu du petit producteur à travers la production de cacao biologique et équitable afin qu'il puisse vivre dignement et assurer son autonomie financière ; • D'inculquer aux producteurs l'esprit entrepreneurial dans la gestion de leurs exploitations.

Valeurs	<ul style="list-style-type: none"> • L'intégrité ; • L'équité ; • L'éthique ; • L'égalité des sexes ; • La solidarité ; • La justice ; • La transparence ; • Le respect de la biodiversité
----------------	--

3.2. Définition des concepts

3.2.1. Petit producteur

Un petit producteur est un producteur dont la production est essentiellement obtenue par la main d'œuvre familiale. Cette notion regroupe les propriétaires fermiers ainsi que les agriculteurs indépendants qui exploitent des terres louées. Le petit producteur consacre la majeure partie de son temps de travail aux activités agricoles sur son exploitation. Les revenus découlant de ses activités agricoles constituent son revenu principal. Les capitaux, biens et infrastructures du producteur sont tels que ce dernier doit nécessairement se mettre en commun avec d'autres producteurs pour commercialiser et vendre ses produits sur le marché voulu.

3.2.2. Groupement de producteurs

ECOCERT définit un groupement de producteurs comme étant un groupement de personnes ou d'entités légales dont les processus de production sont organisés par une structure commune. Le terme "Groupement" utilisé dans ce document regroupe l'ensemble des producteurs membres de la SCOOPS PROCAB. Les membres du groupement doivent être dans une proximité géographique et avoir des pratiques culturelles similaires.

La proximité géographique se définit par l'accès à la même structure de collecte ou de transformation post-récolte. Cela peut concerner aussi des parcelles communes ou bien la source d'approvisionnement en eau similaire, ou encore la même topographie. C'est aussi pour faciliter le contrôle interne et externe (temps de déplacement entre les agriculteurs du groupe). La proximité géographique est à définir au cas par cas, elle doit permettre une bonne gestion et une homogénéité du groupement (pratiques culturelles, langue locale, il faut pouvoir réunir les producteurs, etc....).

3.2.3. Agriculture biologique

L'agriculture biologique est une méthode de production agricole qui offre au consommateur une nourriture savoureuse et authentique tout en respectant les cycles naturels des plantes et des animaux. Pour qu'un produit soit reconnu biologique il doit être certifié par un

organisme de certification (ECOCERT ou autre). L'agriculture biologique est régie par des règlements. Aucune substance chimique ne doit être utilisée durant tout le processus de production, manipulation, transport et transformation. Le support de production est la terre et celle-ci doit être exempte de tout produit chimique de synthèse. Il en est de même pour les semences et le matériel de reproduction végétative.

3.2.4. Commerce Equitable

Le commerce équitable est un partenariat commercial fondé sur le dialogue, la transparence et le respect, dont l'objectif est de parvenir à une plus grande équité dans le commerce mondial. Il offre des conditions commerciales plus justes pour les cultivateurs défavorisés des pays d'Afrique, d'Asie et d'Amérique du Sud. Ces conditions leur donnent les moyens : de combattre la pauvreté par eux-mêmes, de renforcer leur position.

Dans les pays du Nord le mouvement Max Havelaar a été créé dans plusieurs pays et est chargé de défendre la cause des producteurs en difficulté à travers le monde entier en l'occurrence les producteurs du Sud qui sont les plus marginalisés sur le marché international.

Ces fondations (Max Havelaar, Transfair, Fair trade Mark) se sont regroupées sous le label FLO. Elles contrôlent notamment les conditions d'achat des produits auprès des producteurs moyennant le paiement d'une redevance et opposent leur label aux produits conformes aux critères du commerce équitable. Les prix sur le marché équitable sont beaucoup plus élevés. Ainsi, les consommateurs européens conscients de la situation des producteurs dans les pays en voie de développement achètent leurs matières premières un peu plus chères que sur le marché libre.

3.2.5. Prime équitable

La prime équitable est constituée de sommes d'argent qui viennent s'ajouter au prix convenu du produit. Il s'agit d'un paiement supplémentaire. Il ne doit pas apparaître dans les discussions sur les prix. La prime varie d'un produit à l'autre. Elle est fixée par la FLO et non par l'acheteur, lequel est tenu de la payer. L'acheteur ne peut pas estimer qu'il s'agit d'un paiement pour d'autres produits.

En règle générale, la prime varie de 5 à 30 % du prix FOB ou « sortie ferme ». L'argent de la prime a pour objet d'aider la coopérative et ses membres à améliorer leurs conditions de travail, leur communauté et leur environnement. Dans le passé, la prime a servi à financer des projets tels que des écoles, un arrêt de bus et des équipements de loisirs. Elle peut également servir à la formation. La prime ne peut être utilisée pour couvrir les frais généraux qui entrent dans la culture du produit. Ces frais-là sont inclus dans le prix minimum retenu pour le produit.

La norme sur les travailleurs salariés stipule que la prime ne doit pas être distribuée directement aux travailleurs, que ce soit en espèces ou en nature.

L'utilisation de la prime Fairtrade est décidée par l'Assemblée générale des membres dans le cas des organisations de petits producteurs. Le processus de prise de décisions relatives à la

prime et à la gestion de son utilisation constitue, en lui-même, un important outil de développement.

3.2.6. Prix Minimum Garanti (PMG)

Le commerce équitable a pour principe que les producteurs et leur coopérative doivent obtenir pour leur produit un prix minimum qui puisse couvrir tous les coûts de production.

Ce prix est fixé par l'organisation internationale de labellisation Fairtrade (FLO) et peut être consulté sur leur site. Pour fixer ce prix, la FLO, représentée par son Unité des normes, s'entretient avec un très grand nombre de personnes concernées de diverses manières par la production et la commercialisation de ce produit, y compris des personnes comme les responsables des OP. Le prix est fixé lorsque le produit équitable est lancé pour la première fois et est actualisé lorsque c'est nécessaire.

Le prix qui est payé à la coopérative doit pouvoir couvrir les frais de main d'œuvre et tous les autres frais que les producteurs et la coopérative engagent lorsqu'ils cultivent et produisent ce produit efficacement.

Selon le référentiel ESR d'ECOCERT (Version du 15 Février 2010), le prix minimum permet:

- a. de couvrir les coûts de production de la matière première (incluant, le cas échéant, le Prix minimum garanti payé aux Producteurs) ;
- b. de couvrir les éventuels coûts de transport, de transformation et d'emballage assumés par le Groupe de production ;
- c. de couvrir les coûts organisationnels (contrôle interne de qualité, administration ; coûts de contrôle et d'attestation s'ils sont assumés par le Groupe) ;
- d. de dégager la marge bénéficiaire nécessaire à la structure pour permettre de réaliser les investissements à la production ;
- e. de couvrir les coûts d'exportation, s'ils sont assumés par le Groupe ;
- f. de couvrir les coûts de transport outre-mer, s'ils sont assumés par le Groupe ;

D'après les conditions de Fairtrade, la coopérative doit s'assurer que le négociant qui leur achète le produit les paye au moins ce prix minimum.

Pour le même produit, ce prix minimum peut varier d'un pays à l'autre, car les coûts de production peuvent être différents.

La coopérative doit discuter et essayer de négocier activement avec la personne qui veut acheter leur produit pour qu'elle lui paye un prix plus élevé que le prix minimum. Le prix minimum étant le prix le plus bas que la coopérative devrait recevoir pour son produit.

3.2.7. Négociation

Processus dans lequel au moins deux parties avec des intérêts communs et contraires se réunissent pour parler et écouter afin de parvenir à un accord qui leur est acceptable (CIF, 2014). La négociation est la prise en charge du conflit ; c'est une solution pour concilier les points de vue opposés. En fonction de l'issue de la négociation on distingue :

- La négociation peut être conflictuelle (gagnant / perdant) : C'est le cas lorsque des préjugés concernant l'un ou l'autre des individus existent ou lorsque les intérêts semblent totalement opposés.
- La négociation peut être coopérative (gagnant / gagnant) : C'est le cas lorsqu'on assiste à un consensus (adhésion commune à une solution satisfaisant les deux groupes), une concession (renoncement à une partie de ses prétentions par l'un des groupes) ou un compromis (concession réciproque des groupes).

3.3. Approche méthodologique

Pour réussir cette étude, trois méthodes de collecte de données ont été utilisées.

3.3.1. Recherche documentaire

Elle a permis de prendre connaissance des données disponibles. Elle a été consacrée à la recherche et à l'examen de la documentation disponible auprès des principaux acteurs de la filière café cacao à savoir les organisations de producteurs, les unions de groupements de producteurs de café cacao, les faitières.

Plusieurs ouvrages ont été examinés et notamment, l'atlas régional, les plans d'action d'urgence, les études existantes sur la filière café cacao ainsi que sur la gestion des conflits, les études locales réalisées sur les organisations paysannes par des étudiants, des consultants, des chercheurs et des Organisations Non Gouvernementales (ONG) de Développement et Professionnelles.

Les données disponibles sur les préfectures et sous-préfectures concernées par l'étude auprès des services techniques de l'Etat tels que l'ICAT, l'UTCC, la Direction Générale de la Statistique et de la Comptabilité Nationale et les interprofessions comme le CICC et le CCFCC ont été également exploitées.

La recherche a été enrichie par les entretiens avec les personnes ressources en la matière ; ceci afin de bien cerner les contours du sujet et de mieux poser la problématique et les hypothèses.

3.3.2. Diagnostic organisationnel

Il a permis de faire le scanner de la coopérative aux niveaux organisationnel, productif, socio-politique et entrepreneurial. Ce diagnostic a été fait en deux séquences : la première séquence a consisté à faire des entretiens de groupes avec les producteurs de chaque village sélectionné et membres de la SCOOPS PROCAB. Sur les 33 villages d'intervention de la coopérative 20 ont été sélectionnés de façon aléatoire pour faire les entretiens de groupes. L'effectif moyen par groupe est de 15 producteurs et dans chaque village sélectionné un seul entretien de groupe a été fait.

Ces entretiens ont permis d'avoir une première photographie de la coopérative auprès des producteurs. La deuxième séquence a porté sur les entretiens individuels. Cette séquence a concerné les producteurs membres, les producteurs leaders de la coopérative qui possèdent les Champs Ecole Paysans (CEP) grâce au projet EQUITE, le comité de gestion de la coopérative, les responsables des différentes commissions (environnement, FLO, surveillance), les conseillers, les collecteurs et les personnes ressources en relation directe ou indirecte avec la SCOOPS PROCAB.

Le choix des producteurs s'est fait de façon aléatoire dans les 20 villages sélectionnés et dans chaque village 5 producteurs ont été choisis au hasard soit un total de 100 producteurs. Les entretiens individuels ont au total 121 personnes. Ils ont permis à chacun de donner sa propre photographie de la coopérative sans influence du groupe ou des responsables.

3.3.3. Analyse SWOT (FFOM)

L'analyse SWOT couramment appelée FFOM (Forces, Faiblesses, Opportunités et Menaces) en Français permet de mieux cerner le positionnement à temps réel de la coopérative aux niveaux organisationnel, productif, entrepreneurial et socio-politique et de faire des projections sur son futur. Elle permet à une structure d'élaborer ou de recadrer son plan d'orientation stratégique.

L'analyse SWOT a été faite sous forme de groupes de travail. Elle regroupé les collecteurs, les membres du comité de gestion et des commissions, les personnes ressources et les partenaires techniques et financiers de la SCOOPS PROCAB. Pour des besoins d'efficacité, 5 groupes de 5 personnes ont été constitués. Pour chaque dimension, les groupes ont analysé ses forces, faiblesses, opportunité et menaces. Afin de rendre l'analyse plus fluide, les dimensions ont été éclatées en plusieurs rubriques.

Les entretiens individuels et de groupes ont couvert une période de 3 mois et l'analyse SWOT une (01) semaine.

3.3.4. Description des dimensions

3.3.4.1. Dimension productive

Cette dimension repose sur l'activité de production agricole des familles paysannes qui s'associent, les volumes et qualités produites, et constitue la base de l'activité commerciale et sociopolitique menée par l'organisation de producteurs. Elle permet d'évaluer les capacités productives de la coopérative ainsi que les contraintes et défis qui se présentent à elle.

3.3.4.2. Dimension organisationnelle

Cette dimension se réfère au fonctionnement interne de l'organisation, à la façon dont le groupe de producteurs, membres et dirigeants, s'organise, fait circuler l'information et assure une gestion transparente, participative et démocratique de l'organisation, permettant de garantir aux membres la pérennité des divers bénéfices générés par l'organisation dans le respect des valeurs autour desquelles elle a été constituée.

3.3.4.3. Dimension entrepreneuriale

Cette dimension englobe les activités commerciales de l'organisation et les services mis en place en soutien à ces activités (collecte, transformation, crédit...), ainsi que la gestion administrative, comptable et financière de l'organisation, permettant d'assurer notamment la redistribution en interne des richesses créées aux familles paysannes associées, propre au fonctionnement associatif ou coopératif, ainsi que la viabilité et durabilité économique et financière de l'organisation.

3.3.4.4. Dimension socio-politique

Cette dernière dimension fait référence à la projection de l'organisation au-delà de ses familles associées, en interaction avec les autres acteurs présents sur un territoire donné (local, national et international) et/ou dans un secteur donné, afin d'exercer son rôle de représentation et de défense des intérêts des producteurs qui la constituent, dans les espaces de concertation et prise de décision existants.

3.3.5. Analyse des données recueillies

Pour mieux analyser les résultats, des tableaux ont été établis, des graphiques présentés à partir des données collectées. Ces techniques graphiques, mathématiques et statistiques concernent principalement l'analyse des fréquences et de leur distribution ainsi que celle des liaisons entre les variables. Ces méthodes donnent la précision et la rigueur du dispositif méthodologique, la puissance des moyens informatiques et la clarté des résultats.

Les outils d'analyse utilisés comprennent : la moyenne, l'écart-type, les pourcentages.

La moyenne arithmétique d'une série de n observations est le quotient de leurs nombre. L'écart type d'une série statistique est la racine carrée de la moyenne des carrés des écarts entre les n-valeurs de la variable et la moyenne.

Le taux nominal de protection (TNP) est utilisé pour voir ce que le producteur gagne ou perd suite à l'intervention de l'OPAT dans le secteur café-cacao. Il est calculé à partir de la formule suivante.

$TNP = (PP-PC)/PC*100$ avec PP = prix au producteur et PC, le prix comparé.

PC = prix FOB- frais de commercialisation ; FOB = Free on Board.

Prix FOB : prix du produit au port d'embarquement (port de Lomé)

Une première analyse des résultats de l'analyse SWOT a été faite en plénière. Cela a permis à tous les participants d'avoir une même compréhension des points retenus.

3.3.6. Restitution

La restitution des résultats de ce travail a été faite sous forme d'atelier à la fin de la mission. Cet atelier a regroupé les producteurs de la SCOOPS Procab, les membres des comités et commissions ainsi que les partenaires emblématiques de la SCOOPS Procab que sont Gebana et la GIZ. Cela a permis de vérifier la validité de nos résultats, d'aborder et d'approfondir certains sujets et problématiques de la zone grâce au débat qui a suivi la présentation. Des entretiens complémentaires ont été réalisés après la restitution afin d'approfondir certains sujets.

Lors de l'exécution de notre enquête sur le terrain certains producteurs se sont montrés très méfiants et réticents dans la livraison des informations. Nous avons également difficilement eu accès aux producteurs de la zone de Badou du fait du conflit qui existait entre eux et les responsables de la SCOOPS PROCAB.

CHAPITRE IV : Résultats et discussions

4.1. Partenaires de la SCOOPS PROCAB

La SCOOPS PROCAB est une jeune coopérative qui dépend fortement des appuis multiformes de ses partenaires. Elle est soutenue principalement par trois (03) types de partenaires : les partenaires techniques, les partenaires financiers et les partenaires commerciaux. Les positions ne sont pas figées : un même partenaire peut se trouver à 2 ou 3 niveaux.

4.1.1. Partenaires techniques

4.1.1.1. Gebana

Gebana est une entreprise suisse spécialisée dans la commercialisation des produits agro-alimentaires en Europe. En Afrique de l'Ouest elle intervient au Burkina Faso, au Togo et au Bénin. Elle a une représentation dans chacun de ces pays. Elle opère surtout dans la filière biologique et équitable. Gebana achète les produits certifiés biologiques et équitables auprès des organisations de producteurs et les revend aux grands grossistes européens qui font la transformation finale et les met dans les rayons.

Pour garantir la qualité de la production sur les exploitations, Gebana met à la disposition de la SCOOPS PROCAB une équipe pour la gestion du système de contrôle interne afin de limiter les risques de non conformités pendant les inspections. Actuellement la SCOOPS PROCAB n'a pas de staff technique à mesure de gérer le contrôle interne. L'implémentation de la documentation, l'appui conseil et le contrôle des vergers cacaoyers sont assurés par le Système de Contrôle Interne (SCI) mis en place par Gebana. Tout le SCI est à la charge de Gebana qui s'occupe de leur recrutement, leur formation et leur équipement en moyens logistiques. Le système de certification biologique est géré en amont et en aval par Gebana, il en est de même pour la gestion documentaire de la certification équitable. Même les informations détaillées concernant les producteurs et leurs plantations sont détenues par Gebana. Au stade actuel, la SCOOPS PROCAB n'a pas les capacités techniques de conduire seule le processus de certification biologique. Ce qui constitue l'un des principaux points faibles de la SCOOPS PROCAB pour son autonomisation.

4.1.1.2. L'ONG Agronomes et Vétérinaires Sans Frontières (AVSF)

L'ONG AVSF accompagne techniquement la SCOOPS PROCAB à travers le programme Equité. Grâce au financement de son projet via la composante n°1 du programme d'appui au développement du commerce équitable en Afrique de l'Ouest (Programme EQUITE) financé par l'Agence Française de Développement (AFD) et le Fonds Français pour l'Environnement Mondial (FFEM) dont la maîtrise d'œuvre est gérée par AVSF, la SCOOPS PROCAB bénéficie de

l'appui technique des Assistants Techniques d'AVSF non seulement dans la réalisation des activités du projet mais également dans un domaine plus large correspondant au champ d'action de la coopérative.

4.1.1.3. L'Unité Technique Café Cacao (UTCC)

L'Unité Technique Café Cacao travaille avec la SCOOPS PROCAB depuis 2013. Elle a été créée par décision du ministre chargé de l'agriculture en 2008, afin de combler le vide institutionnel d'encadrement laissée depuis la libéralisation de la filière intervenue en 1996. C'est une structure d'appui conseil et de fourniture de matériel végétal aux producteurs. Dans le cadre du rajeunissement et de l'extension de ses vergers cacaoyers, la SCOOPS PROCAB a commandé plus de 8000 cabosses auprès de l'UTCC qui fournit non seulement les cabosses mais apporte aussi son appui technique à la coopérative dans la mise en place et la conduite des pépinières. L'UTCC accompagne également la SCOOPS PROCAB dans la mise en place des Champs Ecoles Paysans (CEP) et la formation des formateurs relais aux techniques de piquetage et de trouaison sur les mêmes CEP.

4.1.1.4. L'Institut de Conseil d'Appui Technique (ICAT)

L'Institut de Conseil d'Appui Technique est la structure en charge de l'encadrement technique des producteurs. C'est un service de vulgarisation qui soutient prioritairement les Organisations de Producteurs (OP), les coopératives et les faitières. Il a un champ d'action très large : appui des OP sur les itinéraires techniques, la prospection de marchés, l'obtention de documents juridiques, etc. Il conçoit et offre des systèmes performants de formations et d'appui technique aux producteurs.

L'ICAT apporte son appui technique à la SCOOPS PROCAB à travers les formations, le suivi conjoint des activités sur les CEP et la diffusion des bonnes pratiques de production. Il a récemment participé à la formation des formateurs relais sur les techniques de piquetage et de trouaison au niveau des CEP réalisée par l'UTCC et à la définition des critères de mise en place des pépinières. Il appuie également la SCOOPS PROCAB dans la diffusion des pratiques respectueuses de l'environnement comme l'utilisation de bio-pesticides et l'association d'arbres d'ombrage dans les vergers cacaoyers.

4.1.1.5. L'Agence de coopération allemande (GIZ)

La GIZ apporte son assistance technique à la SCOOPS PROCAB dans le renforcement de la bonne gouvernance. Par exemple elle appuie la SCOOPS PROCAB dans la rédaction de son manuel de procédure. Elle a également formé les formateurs sur le Farmers Business School (FBS) pour le cacao bio. Ces formateurs ont déjà formé les producteurs de la SCOOPS PROCAB dans la zone de Badou (préfecture de Wawa).

4.1.2. Partenaires financiers

La SCOOPS PROCAB est une jeune coopérative qui a encore un très faible potentiel dans le sourcing des partenaires financiers. A ce jour, AVSF à travers le programme Equité constitue l'un des grands partenaires financiers de la SCOOPS PROCAB. La coopérative a reçu en Mars 2017 un accord de subvention d'un montant de 55 744 488 FCFA (84 982 euros) via le fonds « facilité » du programme EQUITE grâce au financement de son projet « Renforcement des capacités de la Société Coopérative Simplifiée des Producteurs de Cacao Biologique dans le Kloto, l'Agou et Wawa » d'une durée de deux (02) ans.

C'est d'ailleurs le tout premier financement que la SCOOPS PROCAB a décrochée depuis son existence. Cette subvention bien que consistante est destinée au financement des actions de renforcement des capacités techniques, organisationnelles, commerciales, de représentation et de préservation de la biodiversité de la coopérative et de ses membres. Elle ne peut être utilisée comme fonds de roulement pour l'achat de cacao, ni financer les certifications ou les postes de contrôleurs internes. Actuellement, c'est l'un des partenaires financiers, l'entreprise Gebana qui supporte financièrement ces activités.

4.1.2.1. Partenaires commerciaux

Gebana est l'unique acheteur de fèves de cacao de la SCOOPS PROCAB. Elle assure le rôle d'appui à la commercialisation des fèves de cacao produites par les membres de la coopérative. Comme la SCOOPS PROCAB n'a pas encore de base financière solide, c'est Gebana qui finance la comptabilité, le dispositif de contrôle interne et la certification biologique, les frais d'analyse, le coût du transport des fèves depuis le collecteur jusqu'à l'export, la collecte des fèves, le traitement (tri et conditionnement), les frais de magasin pour le stockage (gère le personnel au magasin). Ce sont autant de fonctions prises en charge par Gebana, qui rendent la SCOOPS PROCAB dépendante d'elle pour la commercialisation.

Tout le processus de certification biologique étant entièrement pris en charge par Gebana, c'est elle qui est détentrice du certificat quand bien même qu'elle a la possibilité de faire porter le certificat par la SCOOPS PROCAB. Ce qui la place en situation de monopole car la SCOOPS PROCAB ne peut pas valoriser ce certificat auprès d'un autre client dans le circuit biologique. Son nom ne figurant pas sur le certificat. Il n'y a pas de contrat d'exclusivité entre Gebana et la SCOOPS PROCAB, les contrats sont annuels et fonction du volume mobilisable par les collecteurs de la coopérative. Gebana exporte la fève en Suisse et en Europe et la livre à deux chocolatiers : Fechlin et Alter Eco.

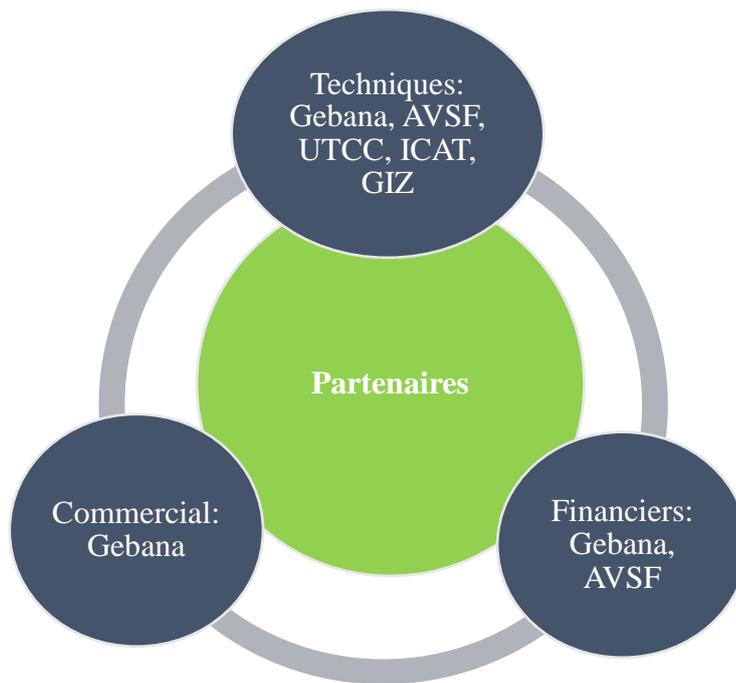


Figure n°2 : typologie des partenaires de la SCOOPS PROCAB

Source : élaboration propre à partir des données de l'enquête

4.2. Ressources humaines

4.2.1. Personnel administratif

Avant le financement du projet, la SCOOPS PROCAB n'avait pas de personnels administratifs. Les affaires courantes étaient gérées par le comité de gestion et en fonction de leur importance les représentants des autres comités/commissions étaient associés. La gestion comptable et administrative était assurée par un agent comptable recruté par Gebana et mis à la disposition de la SCOOPS PROCAB.

Ce comptable a rendu sa démission en 2016 et avec le projet, la SCOOPS PROCAB a recruté sur fonds propre un comptable qui assure non seulement la gestion du fonds du projet mais également des autres fonds de fonctionnement de la coopérative et des affaires administratives. Actuellement ce comptable est le seul personnel administratif de la SCOOPS PROCAB et joue en même temps le rôle de secrétaire caissier et d'assistant administratif et financier.

4.2.2. Personnel technique

La SCOOPS PROCAB n'avait pas de staff technique avant le financement de son projet. Toutes les opérations techniques étaient gérées par Gebana via son staff technique de Kpalimé. Grâce

au financement du projet, la SCOOPS PROCAB a recruté un Directeur Technique (sur fonds du projet) pour assurer l'exécution technique des activités du projet et l'appui conseil auprès des producteurs.

Actuellement toutes les opérations techniques (sensibilisation/formation des producteurs, contrôle des parcelles, implémentation et gestion de l'ICS, contrôle qualité) sont assurées par le staff technique de Gebana. Cette équipe est aidée par le seul contrôleur interne de la SCOOPS PROCAB en formation chez Gebana au niveau du contrôle interne et par le Directeur Technique pour les actions de sensibilisation relative à la gestion de la qualité du produit.

Au stade actuel la SCOOPS PROCAB n'est pas en mesure de supporter techniquement la certification biologique sans l'aide de Gebana, à moins qu'elle ne s'offre les services d'un consultant aguerri dans ce domaine. Le Directeur Technique (DT) à travers les formations qui réalisent auprès des producteurs a induit un véritable éveil de conscience au sein de la coopérative. Mais malgré son expérience et son abnégation, il a besoin d'être entouré d'une ressource humaine technique compétente pour mettre la SCOOPS PROCAB sur les rails de l'autonomisation.

4.3. Gestion des différentes étapes de la chaîne de production

4.3.1. Production

La production de cacao est réalisée par les 834 producteurs membres de la SCOOPS PROCAB sur une superficie de 760 hectares. Les producteurs sont répartis dans 33 villages qui constituent les 33 sous-sections et 3 préfectures que sont Kloto, Agou et Wawa. Les superficies varient entre 0,5 et 3 hectares. La superficie moyenne par producteurs est relativement inférieure à 1 ha (0,91 ha).

Le rendement à l'hectare oscille entre 300 et 350 kg. Il y a deux (02) saisons de production : la grande saison qui s'étend de Septembre à Janvier et la petite saison qui s'étend de fin Mars à Juin. La grande saison est caractérisée par l'abondance des pluies (Juillet-Août), ce qui impacte positivement sur la taille des cabosses et de la fève. C'est pendant la grande saison que l'on obtient la fève de gros calibre. Pendant la petite saison la production est très modeste et la fève est de petit calibre donc difficilement commercialisable. La petite saison correspond également à la période d'entretien des parcelles. Les rendements sont nettement meilleurs pendant la grande saison (voir tableau n°2).

Tableau n°2 : Production de cacao de la SCOOPS PROCAB (de 2010 à 2017)

Années		2010-2011	2011-2012	2012-2013	2013-2014	2014-2015	2015-2016	2016-2017
Production (en tonne)	Grande saison	155	177	181	193	170	199	201
	Petite saison	41	47	58	61	46	64	65
Rendement moyen par saison/ha	Grande saison	0,204	0,233	0,238	0,254	0,224	0,262	0,265
	Petite saison	0,054	0,062	0,076	0,080	0,060	0,084	0,085
Rendement annuel /ha		0,258	0,295	0,314	0,334	0,284	0,346	0,35

Source : élaboration propre à partir des données de l'enquête

Les producteurs bénéficient de l'assistance technique de l'UTCC dont le rôle régalien est l'encadrement des producteurs, de la GIZ et de Gebana. La GIZ soutient la formation des producteurs sur l'entrepreneuriat agricole via les formateurs qu'elle-même a formés. Cette formation permet aux producteurs d'avoir un regard macro et micro-économique de leurs exploitations. Elle leur permet de faire un plan de campagne, un bilan de campagne, de tirer des conclusions afin d'améliorer la combinaison des variables pour obtenir un meilleur résultat la campagne suivante.

Gebana, principale partenaire technique de la SCOOPS PROCAB encadre via ses techniciens les producteurs au respect de l'itinéraire technique et des exigences de la production biologique. Le staff technique de Gebana en collaboration avec les collecteurs qui jouent le rôle de formateurs relais appuyés par le DT sensibilisent les producteurs sur les bonnes pratiques de production de cacao de qualité et la protection de l'environnement. Gebana appuie également les producteurs dans la densification et l'extension des plantations de cacaoyers par l'achat et la mise à leur disposition des plants de qualité. Par exemple en 2014 elle a fourni aux producteurs 45 000 plants de cacaoyers et 13 000 plants en 2016.

Tous les producteurs de la SCOOPS PROCAB sont engagés dans la production de cacao biologique et équitable mais ils sont confrontés à des contraintes variées au niveau de la production dont les plus importantes :

- La pression des ravageurs : la maladie la plus redoutée est le swollen shoot. Cette maladie virale qui a entraîné la destruction de milliers d'hectares de cacaoyers dans les années 1970 continue de décimer les plantations des producteurs qui sont presque impuissants face à l'action de ce virus. Ni l'UTCC, ni l'ICAT, ni les structures de recherche n'ont pu trouver un produit efficace pour combattre ce virus. Cela est d'autant plus compliqué pour les producteurs de SCOOPS PROCAB étant donné qu'ils sont en mode de production biologique, donc impossible d'essayer les produits chimiques de synthèse. La solution préconisée pour prévenir l'attaque est de garder sa plantation très propre. En cas d'attaque d'une seule plante, toutes les plantes situées dans un rayon de 20 mètres doivent être détruites pour éviter la propagation du virus et la portion détruite est mise en jachère pendant trois (03) ans. Il y a ensuite les mirides et les pourritures brunes. Pour lutter contre les pourritures brunes les producteurs utilisent l'oxyde de cuivre (communément appelé champion) qui est mis à leur disposition par la SCOOPS PROCAB à un prix abordable de 550 FCFA le sachet de 100 g.
- Le manque de bio-pesticides : en dehors de l'oxyde de cuivre les producteurs n'ont pas d'autres pesticides biologiques pour lutter contre les ravageurs. L'utilisation d'extrait naturel comme celui du neem ou la préparation de décoction à l'aide de plantes n'est pas connue par nombre de producteurs. 53% des producteurs enquêtés ne connaissent pas ces techniques.
- L'effet des changements climatiques : depuis plus de trois (03) ans le bassin cacaoyer fait face à des sécheresses prolongées. Ce qui a pour conséquence directe la diminution du rendement et du calibre de la fève. Les conséquences de la sécheresse

sont immédiates d'autant plus que la quasi-totalité des plantations sont dépourvues d'arbres d'ombrage.

- L'appauvrissement des terres : le système de gestion des plantations ne permet pas de restituer à la terre ce que les cacaoyers lui enlèvent. Dans le bassin cacaoyer, 70% des plantations ont plus de 50 ans. Donc pendant plus de 50 ans ces cacaoyers prélèvent à la terre des éléments minéraux pour se nourrir et produire des cabosses sans qu'il y ait un apport de nutriments sous forme matière organique de la part des producteurs. Chez nombre de producteurs, même les cabosses ne restent pas dans la plantation. Une fois récoltées, les cabosses sont transportées écabossées hors de la plantation. Hors, l'utilisation de la fumure organique ou du compost n'est pas une pratique courante chez les producteurs de la zone. Ce type de gestion entraîne un déséquilibre agronomique et une dégradation vertigineuse des sols.
- Le manque de moyens : les producteurs n'ont pas suffisamment de moyens matériel et financier pour entretenir leurs plantations. Ils ne disposent pas de matériels adéquats pour faire les tailles d'entretien, de régénération, d'éclaircissement et l'égormandage de leurs cacaoyers. L'utilisation de moyens rudimentaires provoque souvent des maladies aux plantes. A cela s'ajoute également le manque d'équipements de protection (bottes, gants et combinaison pour les traitements phytosanitaires). Certaines activités comme la trouaison, le nettoyage demandent de la main d'œuvre mais nombre de producteurs n'ont pas les moyens de s'attacher ce service. Au niveau de la SCOOPS PROCAB il n'y a pas de service (mutuelle ou système de microfinance) pour octroyer ou faciliter l'accès aux micro-crédits aux producteurs afin que ceux-ci puissent préparer leur campagne.

En plus de ces contraintes il y a également des facteurs socio-culturels qu'il faut prendre en compte : plus de 75% des chefs d'exploitation sont vieillissants. Ils n'ont plus la force pour travailler et refusent de confier la gestion de l'exploitation à leurs enfants. Cette frustration entraîne la fuite des jeunes vers les villes comme Lomé et Kpalimé où ils font de petits travaux en l'occurrence le taxi moto (communément appelé zémidjan). Les plantations se vident ainsi de leurs bras valides et il est difficile d'avoir de la main d'œuvre temporaire même si l'on a la liquidité.

Les producteurs de la SCOOPS PROCAB arrivent à maintenir un rendement de production relativement élevé par rapport aux autres producteurs grâce à l'appui technique rapproché des techniciens de Gebana et du DT. Selon le Directeur de l'UTCC, le rendement oscille entre 250 et 300kg/ha dans les plantations conventionnelles.

4.3.2. Fermentation et séchage

Lorsque les cabosses mûrissent elles virent au jaune. C'est à ce moment qu'elles sont récoltées et écabossées. L'écabossage consiste à casser la cabosse et à extraire la fève. La fève est ensuite séparée du placenta et mise dans des caisses de fermentation ou dans les paniers puis couverte de feuilles de bananiers. La fermentation dure 6 à 7 jours avec un retournement tous les trois (03) jours pour obtenir une fermentation homogène.

Une fois bien fermentée, la fève est étalée sur des claies surélevées à environ 0,5 à 1 mètre du sol pour être séchée. La durée du séchage s'étend de 7 à 10 jours (voire même plus) en fonction de l'ensoleillement. La fermentation et le séchage sont des étapes très importantes qui ont un impact direct sur la qualité de la fève.

Pourtant, des échanges avec les producteurs on se rend compte que nombre d'entre eux ne maîtrisent pas ces étapes. 54% des producteurs enquêtés respectent la durée de fermentation des fèves (voir tableau n°3). D'autres par contre savent ce qu'il faut faire mais ne le respectent pas soit par négligence, soit parce qu'ils sont pressés de vendre leurs fèves pour avoir de la liquidité. Beaucoup de producteurs font la fermentation dans des récipients non adaptés (bassines, seaux, etc.) ce qui détériore la qualité de la fève et peut même entraîner la contamination.

De plus, ils ne respectent ni la durée de fermentation, ni la durée de séchage sachant qu'une fermentation incomplète conduit à des fèves violettes et qu'un séchage insuffisant entraîne la moisissure de la fève pendant le stockage à cause du taux d'humidité élevé. Seuls 50% des producteurs sèchent leurs fèves pendant 6 jours et plus (voir tableau n°4). Certains producteurs étalent également leurs fèves sur des nattes à même le sol ce qui présente un gros risque de contamination.

Tableau n°3 : Durée de la fermentation selon les producteurs

Durée de fermentation (jour)	3	4	5	6	7	8
Effectif	5	11	30	25	28	1
Pourcentage par rapport à l'effectif enquêté	5	11	30	25	28	1

Source : élaboration propre à des données de l'enquête

Tableau n°4 : Durée de séchage selon les producteurs

Durée de séchage (jour)	3	4	5	6	7	8	9	10
Effectif	3	9	38	25	20	3	1	1
Pourcentage par rapport à l'effectif enquêté	3	9	38	25	20	3	1	1

Source : élaboration propre à des données de l'enquête

Selon certains producteurs la réduction de la durée de séchage est souvent due à l'influence de certains collecteurs qui, pour compléter leur stock et livrer rapidement au client (Gebana) appellent les producteurs et leur mettent la pression pour qu'ils vendent leur produit. Les producteurs ont reçu des formations sur la qualité en 2017 et en 2018 grâce aux techniciens de Gebana et au DT. Il y a une amélioration au niveau de la qualité par rapport aux années précédentes.

4.3.3. Collecte ou commercialisation primaire

Les premiers acheteurs interviennent au niveau de la collecte primaire, qui se définit comme toute opération d'achat de cacao effectuée depuis le producteur jusqu'au stockage par un acheteur de produits agissant en son nom propre ou au nom d'une tierce personne physique ou morale qui assure le financement des activités et en contrepartie, reçoit la livraison des produits achetés.

Au Togo il existe deux types d'acheteurs : Les acheteurs qui travaillent pour le compte d'un exportateur et les acheteurs indépendants. Les premiers, de loin les plus nombreux, sont financés par les exportateurs et les seconds doivent compter sur leur seul autofinancement. Les producteurs non organisés qui sont dans le conventionnel tirent meilleurs profits des transactions en vendant au plus offrant. Ils ont les possibilités de choisir leur acheteur en fonction des prix proposés.

Au niveau de la SCOOPS PROCAB le système est similaire au premier type décrit ci-dessus. Mais les membres ne sont pas autorisés à vendre leurs fèves à n'importe quel acheteur. La coopérative s'est engagée auprès d'un client (Gebana) à travers un contrat et celui-ci est le destinataire principal de la fève. Pour assurer un bon regroupement du produit un collecteur a été choisi dans chaque village.

Au nombre de 33, ils sont membres et producteurs de la SCOOPS PROCAB. A la livraison des produits par un planteur, le collecteur vérifie la qualité pèse le produit et note le poids dans son cahier. En principe le producteur devrait avoir un carnet dans lequel le collecteur note le poids pour garantir la transparence de la transaction. La SCOOPS PROCAB a doté chaque collecteur de carnet de reçu. A chaque pesée un reçu doit être remis au producteur et le collecteur garde un duplicata pour pouvoir confronter les poids pendant la répartition des primes mais cette consigne n'est pas respectée au niveau des collecteurs. Aucune pièce justificative de la transaction n'est fournie au producteur.

Lorsque le produit d'un planteur est mal trié ou mal séché le collecteur évalue le taux d'impureté ou d'humidité et procède à un retrait de poids. Il fait ensuite un séchage complémentaire ou le tri. Cette opération n'est pas sans conséquence : le collecteur peut faire un retrait de poids abusif dans ce cas c'est le planteur qui perd ou au contraire un retrait de poids insuffisant en ce moment c'est lui qui perd.

Chaque partie crie à la victime donc ce système crée beaucoup de confusion et de doute dans les transactions entre planteur et collecteur et mérite de ce fait d'être corrigé. Le collecteur n'a pas pour rôle de faire le tri ou le séchage complémentaire de fève. En faisant ce travail supplémentaire il encourage le planteur à ne pas respecter les bonnes pratiques en termes de qualité. Les collecteurs achètent la fève aux producteurs au prix du marché conventionnel bord champ fixé par la CCFCC. Des ristournes appelées prime Agro Bio sont ensuite versées aux producteurs au prorata des quantités livrées.

Notons que lorsque le prix bord champ de Gebana est au-dessus du marché conventionnel, il y a de fortes tentatives d'intrusion de produits de la part de certains membres producteurs et notamment collecteurs très cupides de la coopérative.

4.3.4. Livraison

Gebana met des sacs vides à la disposition des collecteurs et leur octroie des avances de fonds de collecte des produits via le compte de la SCOOPS PROCAB. Quand le niveau du stock des collecteurs devient important, Gebana mobilise ses véhicules pour le ramassage des produits qui seront groupés dans leur magasin central à Kpalimé. A ce niveau, une série de vérifications est faite par les techniciens de Gebana. Il s'agit de la vérification des taux d'impureté, d'humidité, de fèves ardoisées, de fèves moisies et le calibrage. Après ces vérifications la fève est pesée et stockée dans le magasin de Gebana.

Lorsqu'un des paramètres dépasse le taux maximal fixé par Gebana, l'excès est converti en poids et retranché sur le tonnage de la livraison du collecteur. Enfin, Gebana note avec exactitude le tonnage et prépare la mise en FOB. Le retrait de poids a des conséquences lourdes pour le collecteur car il s'endette auprès de Gebana (le collecteur ayant déjà payé les producteurs, il n'a plus la possibilité de récupérer son argent).

Cela montre toute la rigueur que les collecteurs doivent appliquer pendant la collecte. Pour ce faire, ils doivent avoir un minimum de matériels adéquats pour bien accomplir leur tâche, il s'agit surtout de balance électronique, des tamis pour éliminer les fèves de petit calibre, d'outils pour le cut-test, d'humidimètre.

4.3.5. Exportation

Les produits livrés par les collecteurs sont réceptionnés au magasin central de Kpalimé où ils subissent un dernier traitement (tri, séchage s'il y a lieu). Le produit est ensuite mis en conteneur et transporté à Lomé pour l'export par voie maritime en Suisse. Gebana, premier destinataire des produits de la SCOOPS PROCAB se charge de l'exportation jusqu'à ses clients (Felchlin et Alter Eco). Les volumes de cacao acheté par Gebana auprès de la coopérative croissent d'année en année (voir tableau n°5).

Tableau n°5: volume annuel de fève de cacao achetée par Gebana à la SCOOPS PROCAB

Année	2010-2011	2011-2012	2012-2013	2013-2014	2014-2015	2015-2016	2016-2017
Quantité (t)	3	60	90	130	110	136	186

Source : élaboration propre à partir des données de la SCOOPS PROCAB

Le volume de fève de cacao achetée dans les conditions biologiques ont augmenté progressivement jusqu'en 2014. En ce moment les produits de la coopérative étaient certifiés seulement biologiques. A partir de 2014 la coopérative s'est lancée dans le processus de certification équitable sous label FLO aujourd'hui devenu Fairtrade International. Cela demandait un travail conséquent au plan organisationnel, ce qui a entraîné un relâchement au niveau du contrôle interne des plantations des producteurs par les techniciens de Gebana. Certains producteurs mal intentionnés ont profité de ce moment de flottement pour utiliser des produits chimiques de synthèse non autorisés en agriculture biologique dans leurs plantations soit pour augmenter la production, soit pour lutter contre les ravageurs.

Au moins 30 producteurs ont été déclassés par l'inspecteur ECOCERT pour utilisation de produits non conformes sur leurs plantations. Ces producteurs ont été suspendus de vendre leur cacao à la coopérative pendant trois (03) ans. A cela s'ajoute également la sécheresse qui a fortement frappé les vergers cacaoyers entre 2014 et 2015 et qui a engendré une diminution de la production et par conséquent les volumes vendus à Gebana (voir figure n°5).

La SCOOPS PROCAB reste responsable de la qualité biologique du produit jusqu'aux clients. Ce qui peut s'avérer problématique car les traitements post-livraison effectués par Gebana peuvent également être source de contamination. Lorsqu'un lot est déclassé pour contamination la coopérative supporte une partie des dommages. Par exemple elle ne reçoit pas de prime Agro Bio pour ce lot.

4.4. Analyse économique et managériale

4.4.1. Analyse du Mix-Marketing

Afin de mieux apprécier l'environnement marketing de la SCOOPS PROCAB dans le cadre de sa stratégie d'autonomisation, les principaux 4P (Produit, Prix, Placement, Promotion/Publicité) du Mix Marketing seront rapidement examinés.

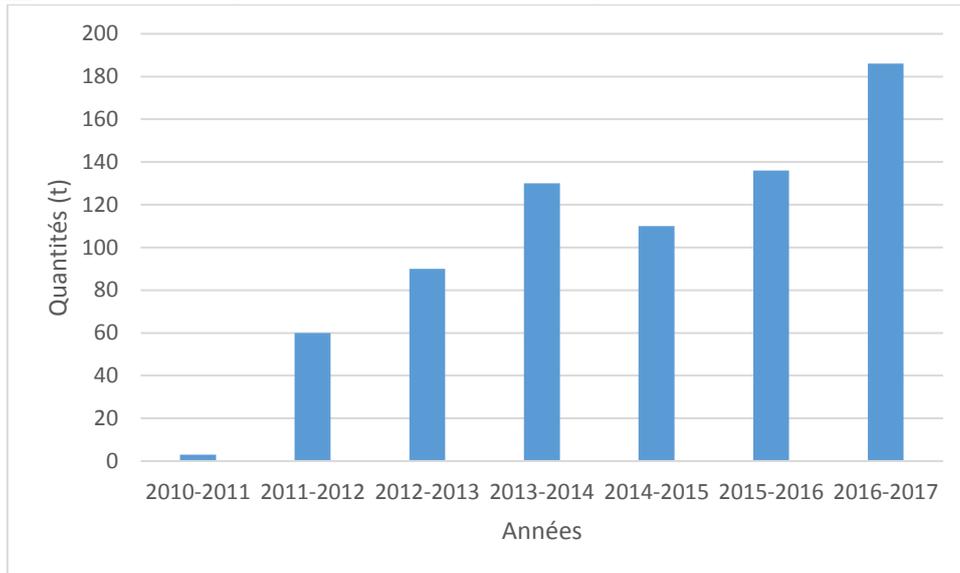
4.4.1.1. Produit

La SCOOPS PROCAB est constamment à la recherche de cacao de très haute qualité pour fidéliser son client historique qui est Gebana et éventuellement conquérir d'autres marchés plus rémunérateurs. Depuis 2008 la SCOOPS PROCAB s'est inscrite dans cette démarche qualité en optant pour la production de cacao biologique et elle obtient son certificat Bio en 2011.

Ce certificat porté par Gebana a permis à la SCOOPS PROCAB d'augmenter ses volumes de ventes et de franchir la barre des 100 tonnes à partir de 2014. Ayant pris conscience qu'une meilleure valorisation du cacao permet de décrocher des marchés plus rémunérateurs et des avantages sociaux plus significatifs pour les producteurs, la SCOOPS PROCAB s'est engagée en 2014 dans la certification équitable et a obtenu son certificat Fairtrade International (FI = ex FLO) en 2015.

Les volumes vendus ces trois dernières années varient de 110 à 186 tonnes. En 2014 la coopérative a vendu 110 tonnes de cacao fermentés à son client Gebana et en 2017, 186 tonnes de cacao fermentés vendus au même client (voir figure n°5). On note une légère croissance au niveau des volumes commercialisés et les prévisions des trois prochaines années entrevoient des volumes de ventes de 210 à 460 tonnes. La SCOOPS PROCAB va devoir travailler très dur pour atteindre ces volumes car cela demande la convergence de plusieurs facteurs : un meilleur entretien des parcelles, une amélioration des rendements par la densification des plantations et le suivi des itinéraires, l'extension des plantations, un bon suivi phytosanitaire, un bon système de fertilisation et de gestion de l'ombrage, une bonne organisation de la collecte et enfin la clémence du climat.

Figure n°3 : Evolution des quantités de fèves achetées par Gebana à la SCOOPS PROCAB



Source : Elaboration propre à partir des données Gebana et PROCAB

4.4.1.2. Prix

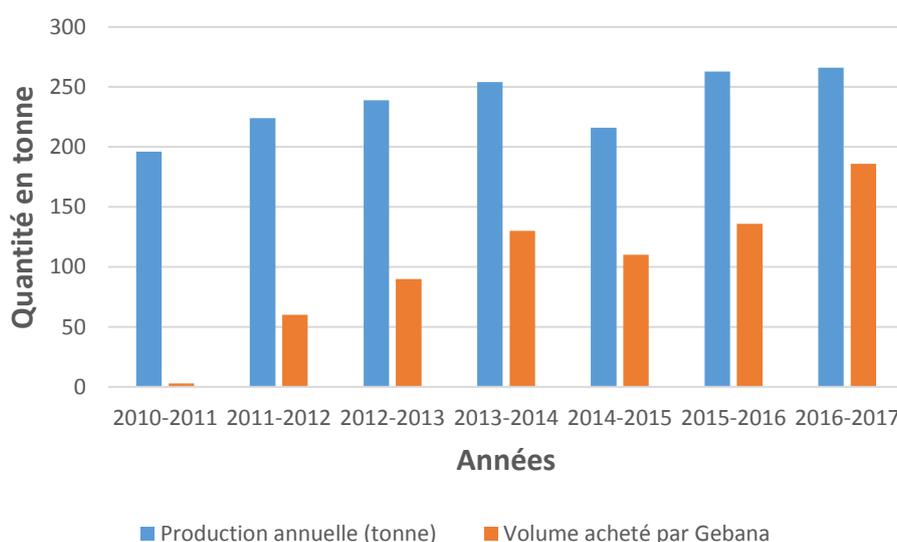
Grâce aux certifications biologique et équitable la SCOOPS PROCAB arrive à bénéficier d'un niveau de prix enviable par rapport au marché conventionnel. Le prix de base appliqué est le prix bord-champ du marché conventionnel périodiquement communiqué par le CCFCC et relayé par la FUPROCAT. Ce prix conventionnel bord-champ subit de grandes fluctuations en fonction de la bourse de Londres et surtout de l'affluence des spéculateurs. Au cours de la même campagne le prix peut varier de 700 FCFA/kg à 1200 FCFA/kg.

Contrairement à ses voisins producteurs comme le Ghana et la Côte d'Ivoire où les prix sont planchés, au Togo le prix du cacao n'est pas planché. Cela ne facilite pas souvent la négociation commerciale entre les coopératives et leurs clients car il est difficile de signer un contrat commercial avec un prix bord-champ fixe dans ces conditions. Les deux parties sont obligées de revoir régulièrement les termes du contrat en fonction des fluctuations.

Gebana et la SCOOPS PROCAB s'informent régulièrement sur le prix bord-champ et c'est ce prix de départ qui est payé aux producteurs. Mais lorsque le prix bord-champ devient insupportable Gebana suspend le préfinancement et les collecteurs arrêtent les achats. Ensuite, Gebana paye à la SCOOPS PROCAB une ristourne de 100 FCFA sur chaque kilogramme de cacao acheté. Cette ristourne correspond à la prime Agro-bio qui vient compléter le prix de départ pour encourager les producteurs à s'investir dans la production du cacao biologique. Cette prime était de 150 FCFA/kg au départ (en 2011) mais depuis 2017 Gebana a revu le montant de la prime à 100 FCFA/kg suite à la baisse des cours de cacao sur le marché mondial. Grâce à la certification équitable, la SCOOPS PROCAB bénéficie également d'une prime FLO de US \$ 200 américain par tonne de cacao vendu. Les autres organisations intervenant dans la même filière ont des prix nettement en dessous de ceux pratiqués à la SCOOPS PROCAB (prix bord-champ + prime Agro-bio).

Bien que la ristourne reste un facteur de motivation essentiel, la compétition sur le prix de départ demeure un élément déterminant sur la captation surtout quand le préfinancement n'est pas disponible à temps et en quantité suffisante au niveau des collecteurs. Les producteurs bradent souvent une partie de leurs produits sur le marché conventionnel lorsqu'ils ont urgemment besoin de la liquidité pour gérer certaines dépenses familiales. Cette situation associée à l'arrêt des achats de Gebana suite à la flambée des prix bord-champ expliquent le fait que les volumes de cacao achetés par Gebana soient toujours inférieurs à la production annuelle de la SCOOPS PROCAB (voir figure n°6). De plus, Gebana n'achète pas le cacao de la petite saison car les fèves sont de petit calibre.

Figure n°4 : comparaison entre la quantité de cacao produite par la SCOOPS PROCAB et les volumes achetés par Gebana.



Source : élaboration propre à partir des données de la SCOOPS PROCAB et de Gebana

4.4.1.3. Placement

La SCOOPS PROCAB n'exporte pas directement son cacao. C'est Gebana son client sur place qui achète le cacao et l'exporte en Europe et en Suisse. Jusqu'à ce jour Gebana demeure le seul client de la SCOOPS PROCAB, ce qui limite considérablement sa force de négociation. Avant le projet EQUITE la SCOOPS PROCAB ne disposait pas de la ressource humaine compétente pour faire la prospection de clients. Avec le financement de son projet elle a recruté un Directeur Technique (DT) qui a une bonne expérience dans l'environnement du cacao et un comptable qui a également un bon niveau d'étude.

Ces deux nouvelles recrues devraient être en mesure de mettre leur compétence et leurs expériences au profit de la SCOOPS PROCAB dans beaucoup de domaines comme la prospection commerciale. Mais cela reste une question sensible car l'idée de diversification de clients fait des gorges chaudes au niveau de Gebana qui est détentrice du certificat Bio et qui craint de voir un autre client profiter de ce travail de dur labeur qu'elle a abattu dans la construction et l'organisation de la SCOOPS PROCAB à leur détriment.

4.4.1.4. Promotion/publicité

Au Togo il n'y a pas assez d'opportunités de promotion des produits agricoles comme les salons et les foires. En 2014 la SCOOPS PROCAB a en collaboration avec Gebana organisé un séminaire international sur la valorisation du cacao et sa transformation artisanale par Chocotogo. Après cet évènement, la SCOOPS PROCAB n'a plus participé à un salon ou exposition à l'échelle locale, régionale ou internationale.

Elle n'est pas non seulement solide financièrement mais aussi au regard des volumes actuellement mobilisés (moins de 200 tonnes), des efforts systématiques de promotion/publicité ne sont pas vraiment justifiés à ce stade de production, d'autant plus que la SCOOPS PROCAB ne possède pas encore son propre certificat Bio.

4.5. Gestion financière

Jusqu'en Mars 2016 la SCOOPS PROCAB n'avait pas de gestionnaire financier. C'est le client Gebana qui avait recruté et mis à la disposition de la SCOOPS PROCAB un comptable qui était chargé de gérer toutes les opérations financières. Actuellement la SCOOPS PROCAB a son propre comptable qui assure en même temps la fonction de caissier. Ce qui n'est pas en principe normal si l'on veut garantir la transparence dans la gestion des finances.

Quelques irrégularités ont été constatées dans la gestion des fonds à savoir la non centralisation des opérations de caisse dans un brouillard de façon à permettre de bien suivre les entrées et sorties de caisse chronologiquement, l'absence d'un inventaire physique mensuel de la caisse, le non-respect des procédures d'acquisition des biens et services.

4.5.1. Préfinancement

La SCOOPS PROCAB reçoit les préfinancements de Gebana pour l'achat de cacao auprès de ses producteurs. Ces préfinancements sont versés en plusieurs tranches en fonction de l'évolution de la collecte dans le compte de la SCOOPS PROCAB. Mais le chéquier du compte est géré par le comptable de Gebana. Le comité de gestion de la SCOOPS PROCAB n'a aucune emprise sur ce fonds.

Le gérant de Gebana donne l'ordre de décaissement à son comptable sur place à Kpalimé qui remplit le chèque directement en son nom et le fait signer par les trois signataires du comité de gestion de la SCOOPS PROCAB. Il retire l'argent et se charge de sa distribution aux collecteurs. Chaque collecteur justifie auprès de Gebana l'utilisation du préfinancement qu'il a reçu en lui livrant la quantité de fève de cacao correspondante.

Il arrive qu'à la demande des collecteurs Gebana leur donne des préfinancements pendant les périodes hors campagne afin qu'ils puissent répondre aux sollicitations de certains producteurs pendant la période de soudure. Ce fonds est donné aux producteurs sous forme de prêt à rembourser en fève de cacao dès le début de la campagne. Ce prêt est normalement destiné à payer la scolarité des enfants et à acheter la nourriture pour la famille pendant la période de soudure.

Mais malheureusement certains producteurs l'utilisent à d'autres fins et de surcroît, nombre d'entre eux ne respectent pas leurs engagements. Le collecteur se trouve ainsi endetté envers Gebana et comme il relève de la SCOOPS PROCAB c'est elle qui porte la responsabilité morale. En 2016 la dette des collecteurs vis-à-vis de Gebana s'élevait à 32 millions de francs CFA. La SCOOPS PROCAB a négocié avec Gebana afin que les collecteurs concernés puissent épurer leur dette progressivement.

A ce jour la SCOOPS PROCAB ne dispose pas de fonds de roulement suffisant pour autofinancer l'achat de cacao auprès de ses producteurs. Elle dépend entièrement du préfinancement de Gebana.

4.5.2. Primes

La SCOOPS PROCAB bénéficie de deux types de primes grâce à sa double certification (bio et équitable). Il s'agit de la prime Agro Bio et de la prime FLO. La prime Agro Bio d'un montant de 100 FCFA/kg est versés par Gebana en complément du prix bord champ. Cette prime est répartie entre les collecteurs et les producteurs : les collecteurs reçoivent 35 FCFA/kg de produit livré à Gebana et les producteurs 65 FCFA/kg de produit vendu aux collecteurs. Mais tous les deux cotisent à leur tour pour la SCOOPS PROCAB à raison de 10 FCFA/kg pour les collecteurs et 15 FCFA/kg pour les producteurs soit un total de 25 FCFA/kg pour assurer le fonctionnement de la coopérative.

Cette prime qui était de 150 FCFA/kg a été revue à la baisse depuis 2017 par Gebana avec comme motif la chute des cours de cacao sur le marché international. Pourtant même en considérant 150 FCFA/kg, Gebana est encore largement en dessous du Prix Minimum Garanti (PMG) FLO qui était de US \$ 2300/tonne pendant la signature du contrat 2016-2017 (01/09/2016). Il est vrai que c'est un prix FOB et que la SCOOPS PROCAB ne s'occupe pas du traitement final (tri, mise en conteneur) du cacao avant export, l'écart de prix est relativement grand et constitue un manque à gagner pour la SCOOPS PROCAB car le prix moyen auquel Gebana achète le cacao sur l'ensemble de la campagne n'excède pas 800 FCFA/kg. En ajoutant la prime Agro Bio l'on obtient 900 FCFA/kg, ce qui est encore loin de 1300 FCFA/kg comme PMG Fairtrade.

La prime équitable FLO d'une valeur de US \$ 200 par tonne est versés par Fairtrade à la coopérative via son client pour chaque tonne de cacao vendue dans les conditions du commerce équitable. Cette prime n'est pas la propriété du client et doit être obligatoirement versée dans le compte de la coopérative. Elle ne doit pas non plus être partagée entre les coopérateurs. Elle est destinée à la réalisation d'actions sociales ou d'activités d'intérêt collectif.

Tableau n°6 : Revenu lié à la prime Agro Bio et sa répartition

Montant de la prime Agro Bio pendant les deux dernières campagnes et sa répartition (FCFA)					
Campagne	Prime producteur	Prime collecteur	Prime SCOOPS PROCAB		
			Cotisation producteur	Cotisation collecteur	Cotisation SCOOPS
Campagne 2015-2016	9 393 690	2 762 850	1 657 710	1 105 140	1 657 710
Campagne 2016-2017	10 337 150	4 669 125	4 383 725	285 400	428 100
TOTAL	19 730 840	7 431 975	6 041 435	1 390 540	2 085 810
					9 517 785

Source : rapport financier 2015-2017 SCOOPS PROCAB

Tableau n°7 : Revenu lié à la prime FLO

PRIME FLO (FCFA)	
Campagne 2015-2016	11 823 010
Campagne 2016-2017	17 730 965
TOTAL	29 553 975

Source : Rapport financier 2015-2017 SCOOPS PROCAB

4.5.3. Fonds de fonctionnement

La PROCAB en tant que SCOOPS doit avoir des moyens pour assurer son fonctionnement. Actuellement les principales sources de revenu de la SCOOPS PROCAB sont la prime Agro Bio et la prime FLO. Comme nous l'avons expliqué en supra, les collecteurs et les producteurs cotisent respectivement 10 FCFA/kg et 15 FCFA/kg issus de la prime Agro Bio pour la SCOOPS PROCAB. Gebana soutenait également le fonctionnement de la SCOOPS PROCAB à travers une prime qualité de 15 FCFA/kg de produit acheté mais malheureusement cette prime a été payée en 2015 que sur deux (02) conteneurs et depuis lors le paiement de cette prime a été interrompu avec comme justification la chute des cours de cacao.

En plus de ces cotisations, il y a également le fonds issu du paiement des parts sociales des coopérateurs qui s'élèvent à 5000 FCFA l'unité. Les revenus de la SCOOPS PROCAB peuvent aussi provenir des dons, legs et financement des projets via l'Etat ou les ONG comme c'est le cas du programme EQUITE. Même si cela n'est pas fréquent, il y a souvent quelques opportunités de financements que la SCOOPS PROCAB pourrait capter mais cet esprit de veille était difficile à développer étant donné qu'elle n'avait pas de staff technique en son sein. Avec le recrutement du comptable et du Directeur Technique en 2017, l'on devrait assister à moyen terme à un changement d'échelle et à une diversification des sources d'entrée de fonds grâce au travail de lobbying, plaidoyer et prospection qu'ils sont en train de mener.

4.6. Changement d'échelle

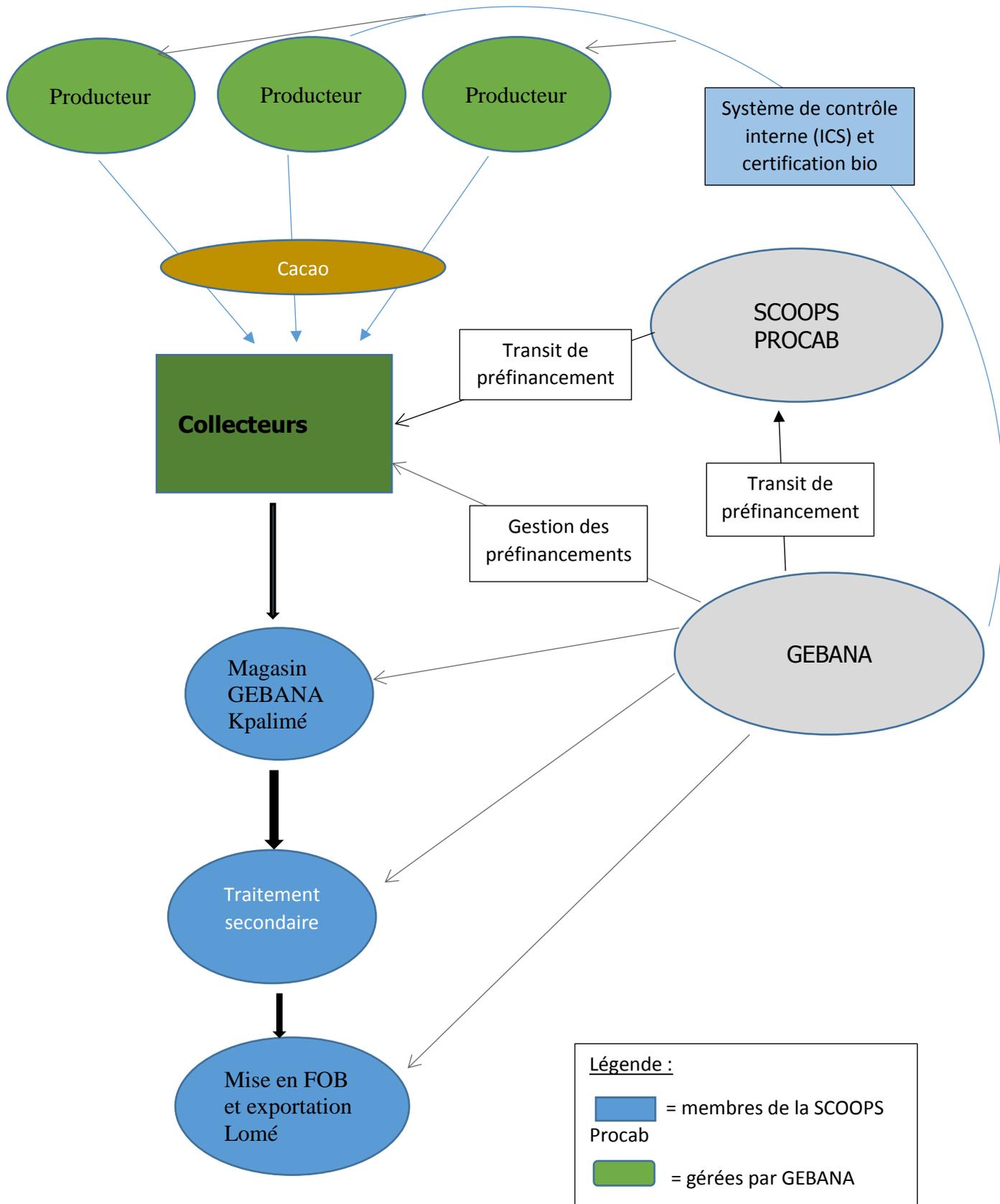
En termes de changement d'échelle, examinons quelques situations.

4.6.1. Situation actuelle

La SCOOPS PROCAB ne livre pas son cacao en FOB à son client Gebana. Elle livre le produit en EXW Paysan c'est-à-dire en Bord Champ. Donc le Prix Minimum Garanti (PMG) Fairtrade de 1300 FCFA/kg pour le cacao biologique et équitable ne peut pas s'appliquer. Le contrat commercial établi entre la SCOOPS PROCAB et Gebana ne fixe pas de PMG bord champ. Le prix d'achat bord champ du cacao biologique et équitable des producteurs de la SCOOPS PROCAB est le prix du cacao conventionnel pendant la même période. Autrement dit si le prix du cacao conventionnel est de 800 FCFA/kg le prix bord champ du cacao bio et équitable payer aux producteurs sera 800 FCFA/kg.

Si l'on ajoute la prime Agro Bio de 100 FCFA/kg on obtient un prix d'achat global de 900 FCFA/kg. Donc il y a encore une marge brute minimum de 400 FCFA/kg à valoriser. Actuellement c'est à Gebana que revient cette marge brute car c'est elle qui prend en charge tout le système de contrôle interne (voir figure n°6), le coût de la certification biologique, des analyses, du traitement final des fèves (séchage, tri, stockage), la cotisation des 60 FCFA/kg à l'autorité de régulation (le CCFCC) et la mise en FOB.

Figure n°5 : Schémas de la situation actuelle



Source : élaboration propre

4.6.2. Situation à moyen terme

La situation espérée à moyen terme (voir figure n°7) est que la SCOOPS PROCAB ait son propre système de contrôle interne et prenne en charge en plus de la certification équitable le coût de la certification biologique. Dans ce cas la SCOOPS PROCAB s'occupe du traitement secondaire (séchage, tri, stockage, transport jusqu'à Lomé) et livre le produit fini à Lomé à son client Gebana qui se chargera seulement de la mise en FOB et l'exportation. Cela permettrait de mieux responsabiliser la SCOOPS PROCAB et de placer également Gebana dans son vrai rôle qui est celui du client. Mais ce scénario a un coût d'investissement non négligeable pour la SCOOPS PROCAB et nécessite l'existence d'un fonds de roulement assez conséquent.

Si le système fonctionne bien ce coût d'investissement peut être rapidement amorti et à terme il est plus rentable pour la SCOOPS PROCAB. En considérant ce scénario pour une production moyenne annuelle de 100 tonnes de cacao on obtient un coût supplémentaire (CS) de 164,2 FCFA/kg (voir tableau n°5). Sur les 400 FCFA/kg de marge brute on peut dégager une marge nette de 235,8 FCFA/kg ($400 - 164,2 = 235,8$). Sur cette marge nette l'on doit déduire les coûts de stockage temporaire à Lomé et mise en FOB et la cotisation CCFCC estimés à un total 100 FCFA/kg. Finalement on obtient une marge nette finale (MN) de 135,8 CFA/kg ($235,8 - 100 = 135,8$) pour la SCOOPS PROCAB. Dans ce cas le PMG serait de 1200 FCFA/kg ($1300 - 100 = 1200$) de cacao biologique et équitable livré par la SCOOPS PROCAB à Lomé.

Tableau n°8 : évaluation des charges après livraison bord champ (en prenant en compte certification Bio et ICS)

Désignation	Coût/kg pour 100 T de produit fini	Coût total pour 100 T de produit fini
Salaire de contrôleurs internes (4 contrôleurs internes)	46	4 600 000
Coût de la certification bio	34	3 400 000
Service de traitement secondaire (4 personnes + gardien)	15	1 500 000
Coût du transport	18	1 800 000
Coût de l'emballage	10	1 000 000
Contribution à l'amortissement des investissements à usage administratif	3	300 000
Amortissement du petit matériel de traitement secondaire	9	900 000
Amortissement matériel roulant (4 motos sur 5 ans)	7,2	720 000
Frais d'entretien motos (4 motos)	22	2 200 000
TOTAL 1 (livraison Lomé)	164,2	16 420 000
Frais de stockage Lomé	15	1 500 000
Empotage	20	2 000 000
Documents d'exportation	5	500 000
Autres frais liés à l'exportation	60	6 000 000
TOTAL 2 (Frais à l'exportation)	100	10 000 000

PMG livraison Lomé (=900 + 164,2 + 135,8)	1 200	
PMG FOB (= 1200 + 100)	1 300	

PMG livraison Lomé (=900 + 164,2 + 135,8) = (PP + CS + MN)

PP = Pbc + Pab avec PP = Prix Producteur ; Pbc = Prix bord champ et Pab = Prime Agro Bio

PMG = Prix Minimum Garanti ; CS = Coût supplémentaire ; MN = Marge nette.

Ce scénario est nettement plus intéressant pour la SCOOPS PROCAB que la livraison bord champ. Il va permettre à la coopérative de gagner un revenu supplémentaire de 135 FCFA/kg (chiffre arrondi à l'entier inférieur) de produit livré à Lomé si la SCOOPS PROCAB arrive à livrer en moyenne 100 tonne de cacao par campagne. Mais en dessous d'une production moyenne annuelle de 50 tonnes par campagne il n'est pas très rentable. Certaines charges sont fixes, la SCOOPS PROCAB pourrait donc faire des économies d'échelle en produisant plus.

Avec le système actuel, la SCOOPS PROCAB observe un gros manque à gagner sur son cacao biologique et équitable. Pour mieux illustrer cela utilisons la méthode du Taux nominal de Protection (TNP). Le TNP mesure le manque à gagner (gain marginal) résultant de la politique des prix d'un pays. Malgré la libéralisation de la filière, le cacao biologique et équitable étant une filière spécifique, Fairtrade fixe le prix minimum garanti FOB du cacao biologique et équitable à 1300 FCFA/kg. La politique des prix se négocie donc en interne entre la SCOOPS PROCAB et Gebana étant donné qu'elle ne livre pas en FOB mais plutôt en EXW bord champ et de plus elle ne supporte pas les charges de certification Bio (y compris le système de contrôle interne). Ramenons donc le TNP à une échelle plus locale.

$$\text{TNP} = (\text{PP} - \text{PC}) / \text{PC} * 100$$

PC = prix comparé

$$\text{PC} = \text{prix FOB} - \text{CS} - \text{frais de commercialisation donc PC} = 1300 - 164,2 - 100 = 1035,8$$

$$\text{TNP} = (900 - 1035,8) / 1035,8 * 100 = -13\%$$

Le TNP est négatif, cela signifie que la coopérative réalise un manque à gagner. Le résultat est -13%, la SCOOPS PROCAB enregistre donc un manque à gagner 13 FCFA sur 100 FCFA de cacao vendu à Gebana dans les conditions biologiques et équitables (voir tableau n°6).

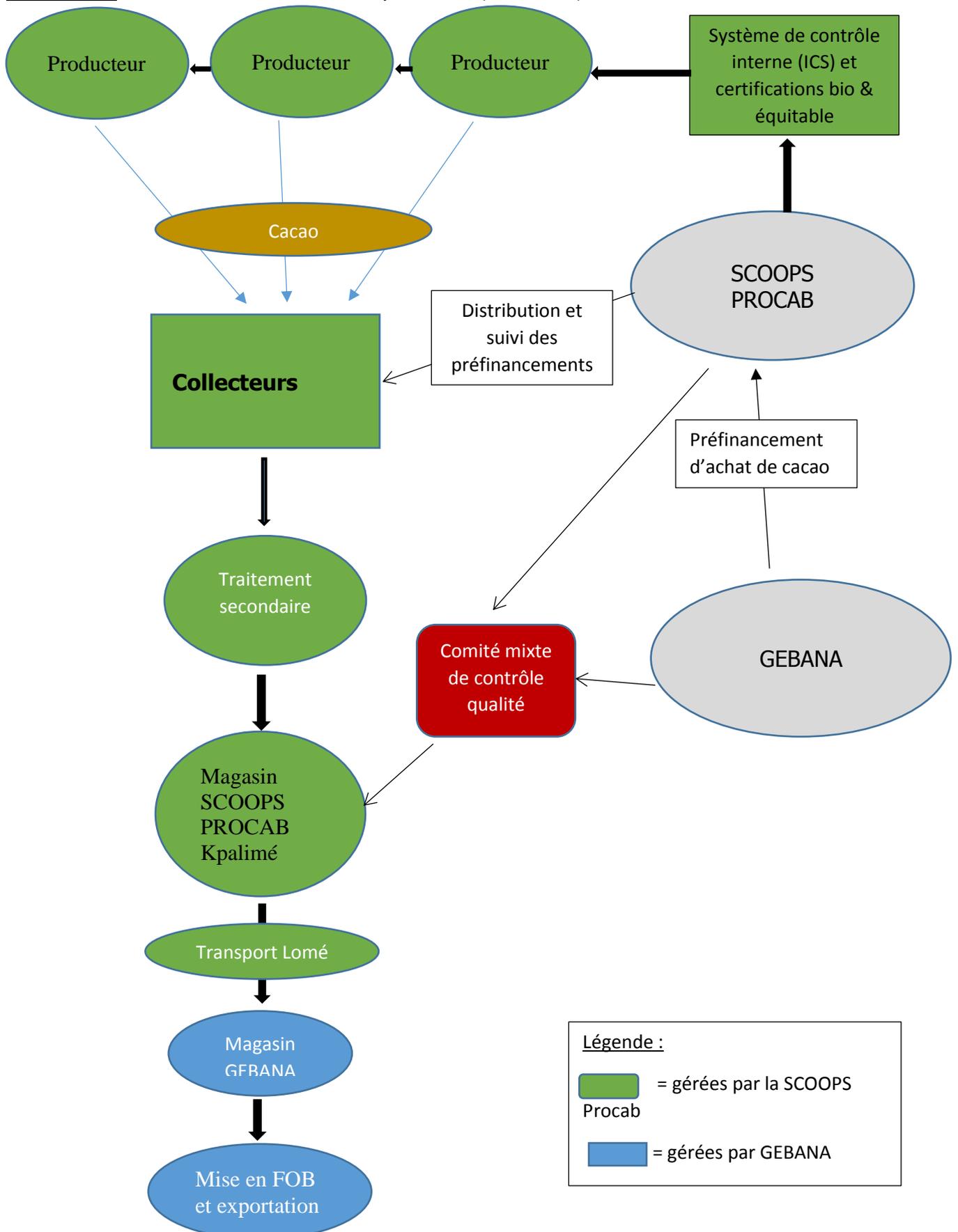
Tableau n°9 : Valeur du TNP (de 2015 à 2018)

Années	Prix FOB (kg)	Coûts supplémentaires	Frais de commercialisation	Prix comparé	TNP	Quantité vendue (kg)	Valeur TNP (FCFA)
2015-2016	1300	164,2	100	1035,8	-13	136000	-15912000
2016-2017	1300	164,2	100	1035,8	-13	186000	-21762000
2017-2018	1300	164,2	100	1035,8	-13	186000	-21762000
TOTAL						508000	-59436000

Source : élaboration propre à partir des données SCOOPS PROCAB & Gebana

Depuis 2015, année d'obtention du certificat équitable la SCOOPS PROCAB a déjà enregistré un manque à gagner de 59 436 000 FCFA en trois ans.

Figure n°6 : Schémas de la situation à moyen terme (souhaitée)



Source : élaboration propre

4.7. La gouvernance

Le comité de gestion est l'instance dirigeante de la SCOOPS PROCAB. Il est chargé du suivi et de l'application des décisions prises à l'Assemblée Générale. Le comité de gestion est entouré d'autres instances démocratiques et participatives à savoir : le comité de surveillance, les conseillers, la commission FLO et la commission de l'environnement. L'Assemblée Générale étant l'organe suprême de décision, le comité de gestion annonce clairement la date de l'AG annuelle à tous les membres. Les droits de vote sont égaux pour tous les membres.

Compte tenu du nombre élevé de producteurs et des contraintes budgétaires, un système de délégués élus a été mis en place. Les producteurs de chaque village ont choisi des délégués pour les représenter à l'AG. Le nombre de délégué est proportionnel à l'effectif des membres du village. Les comptes rendus des Assemblées et les listes de participation signées sont conservés par le secrétariat. Lors de l'AG annuelle le rapport annuel du comité de gestion, le budget et les comptes sont soumis pour approbation.

Cependant, des faiblesses ont été constatées dans la gouvernance du comité de gestion. Les différentes commissions existent mais le comité de gestion n'a pas défini de cahier des charges pour chacune des commissions. Il n'a pas non plus proposé de feuille de route validée à l'AG pour le comité de surveillance. Ce qui ne permet pas aux commissions de jouer pleinement leurs rôles. Leurs rapports d'activités sont très pauvres en contenu.

Les membres des commissions ne se sentent pas réellement impliqués dans les prises de certaines décisions dont ils doivent être partie prenante au niveau du comité de gestion. Le comité de surveillance a quelques fois des difficultés pour accéder à certaines informations dans sa mission régaliennne. Il s'agit surtout du fonds de certains dossiers relatifs à la réalisation des dépenses, à la passation de marchés et les comptes. En Septembre 2016 il attirait d'ailleurs l'attention du comité de gestion sur un certain nombre d'irrégularités à savoir :

- Le manque d'information adéquate de tous les producteurs concernant certaines activités ou décisions : le comité de gestion ne communique pas suffisamment avec les producteurs. Ce qui peut entraîner des frustrations au sein des membres et un climat de suspicion. Ce serait par exemple le cas des producteurs de la zone de Badou et qui serait à l'origine des tensions actuelles ;
- Le manque de plan d'action pour chaque comité ou commission ;
- Le manque de coopération entre les membres des organes : en l'absence de cahier des charges ou de feuille de route claire les membres des organes travaillent en rang dispersé. Leurs actions ne sont pas coordonnées ;
- Les services du président de la SCOOPS PROCAB à la Direction : il a été constaté que le président faisait trop de déplacements qui en termes de services rendu à la SCOOPS PROCAB n'avait pas d'importance. Le poste de président n'exige pas de présence

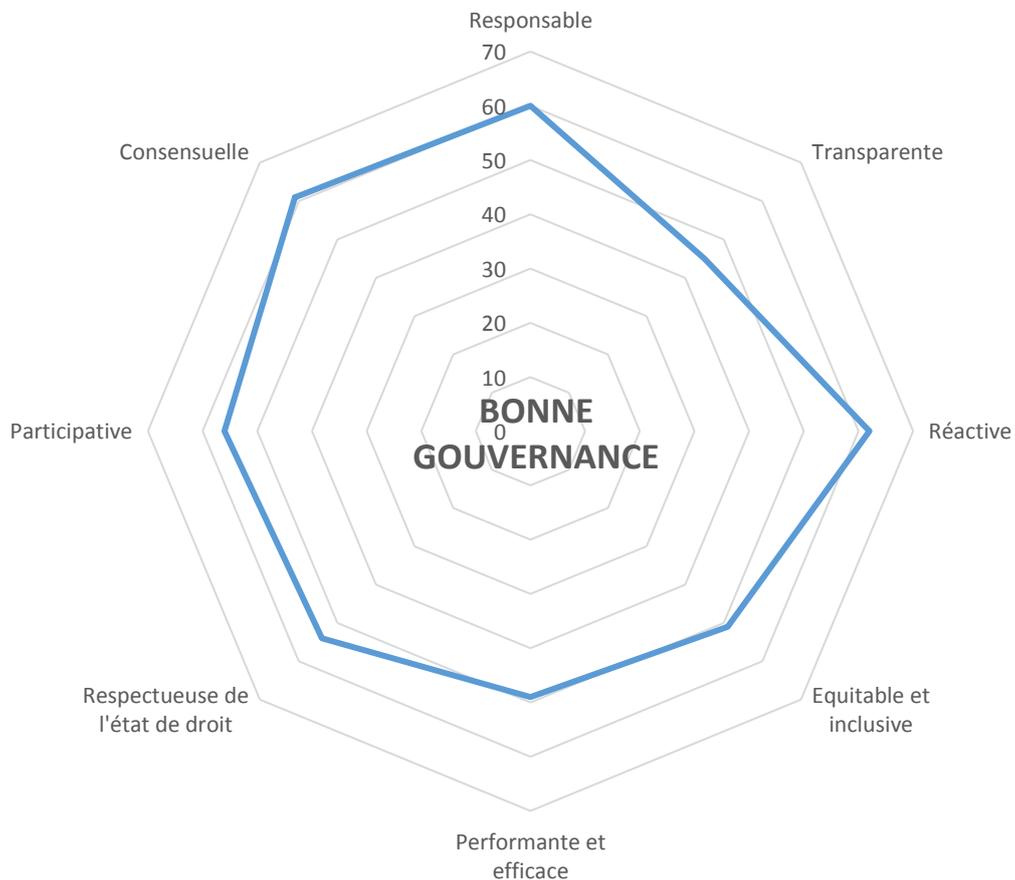
permanente au bureau, pourtant, il a été remarqué une fréquence trop élevée du président au bureau pour des raisons qui ne valent pas le déplacement or chacun de ses déplacements est considéré comme une mission et donc pris en charge. Ce qui a un impact significatif sur le budget de la coopérative ;

- La gestion des frais de communication : il n’y a pas de téléphone fixe au siège de la SCOOPS PROCAB. Les communications dans le cadre des activités de la coopérative se font avec des téléphones portables personnels et les frais sont pris en charge par la SCOOPS PROCAB. Il n’y a pas de mesure qui encadre ces communications, ni un forfait voté par mois à cet effet. Ce qui occasionne des abus de la part des ayant-droit avec des conséquences lourdes sur les finances de la coopérative ;
- La gestion de la prime FLO : la commission FLO n’est pas suffisamment impliquée dans la gestion de la prime FLO. Il n’y a pas de plan d’action claire pour l’utilisation de la prime FLO. De plus, la commission FLO n’est pas régulièrement consultée avant l’exécution des dépenses. Elle n’a pas accès au carnet de dépenses de la prime FLO. Le prime FLO n’est pas non plus gérée dans une caisse séparée. Ce qui peut entraîner des confusions dans la gestion des fonds.

Ces constats interpellent le comité de gestion à améliorer davantage sa gouvernance afin de répondre au mieux aux attentes des membres.

Les membres de la SCOOPS PROCAB ont exprimé leurs opinions (sur une échelle de 100) sur la gouvernance du comité de gestion (figure n°7) et la conclusion que l’on peut tirer de l’analyse de ces données est que le comité de gestion doit faire des efforts à tous les niveaux. Il doit travailler à être plus transparent dans sa gestion en étant plus performant et efficace. Etant engagé dans le commerce équitable, ce comité de gestion doit être plus équitable et inclusif dans sa gérance.

Figure n°7 : Evaluation de la gouvernance du Comité de Gestion par les membres



Source : Données de l'enquête.

Une absence de transparence dans la gestion peut un créer un climat de suspicion et de méfiance au sein des membres de la coopérative. Lorsqu'elle est conjuguée à une insuffisance d'inclusion de tous les membres dans les activités ou le partage d'avantages de la coopérative, cela entraîne des frustrations de certains membres et en l'absence d'une stratégie efficace de communication elle aboutit rapidement à une crise voire un conflit entre les membres ou un groupe de membres et le comité de gestion.

4.8. De la crise au conflit entre le Comité de Gestion et le groupement de Badou

Jusqu'à la fin de l'année 2015, le rayon d'action de la SCOOPS PROCAB couvrait deux (02) préfectures : la préfecture de Kloto et celle d'Agou avec un effectif total des membres de 655 producteurs. Pendant l'Assemblée générale ordinaire de 2015 tenue en Juin 2016 la SCOOPS PROCAB a reçu deux représentants du groupement de producteurs de cacao de Badou (préfecture de Wawa) qui sont venue transmettre l'intention de ce groupement à intégrer la SCOOPS PROCAB. Après avoir rempli les formalités d'adhésion l'Assemblée générale a accepté l'intégration du groupement de Badou à la SCOOPS PROCAB. Un (01) an après leur intégration, des difficultés commencent à apparaître.

4.8.1. Origine et causes de la crise

La crise qui secoue la SCOOPS PROCAB implique deux (02) groupes d'acteurs : le comité de gestion de la SCOOPS PROCAB et le bureau du groupement des producteurs de cacao Bio de Badou (préfecture de Wawa). Les acteurs indirects sont d'un côté les membres de la SCOOPS PROCAB ressortissants des préfectures de Kloto et d'Agou et de l'autre côté les membres du groupement des producteurs de cacao Bio de Badou. De l'analyse des résultats de nos enquêtes réalisées auprès des acteurs directs et indirects ainsi que des personnes ressources, nous avons pu identifier trois (03) éléments qui sont à l'origine de la crise.

Le premier élément est le manque de transparence dans la gestion de la coopérative par le comité de gestion vis-à-vis des responsables du groupement de Badou. Ces derniers n'ont aucun détail de la gestion des activités et des fonds de la coopérative depuis leur intégration. Ils ne reçoivent pas non plus de fonds pour tenir leurs réunions de bureau et pour restituer les conclusions de l'Assemblée générale de la coopérative aux membres à la base.

Le deuxième élément est l'insuffisance de communication entre le comité de gestion et le bureau de Badou. Le principal moyen de communication utilisé est le téléphone. Il permet en principe de donner l'information en temps réel. Mais ses limites dans ce cas précis résident dans le délai d'information et la qualité du réseau téléphonique. Badou est une ville située à près de 184 km de Kpalimé (où se trouve le siège de la SCOOPS PROCAB). C'est une zone très accidentée et difficile d'accès à cause de son relief montagneux.

Très peu de transporteurs se rendent dans cette zone et le réseau téléphonique est très instable. En analysant le délai d'information des responsables de ce groupement pour leur participation aux différentes activités (réunions, formations) de la SCOOPS PROCAB à Kpalimé, il ressort que le délai moyen est de 1,5 jours. Alors que les bus qui quittent Badou pour Kpalimé bougent très tôt le matin pour six heures de route. Ce court délai d'information ne permet pas souvent au président du groupement d'informer les autres membres du bureau qui résident dans d'autres villages hors de Badou et de se préparer pour le voyage sachant que les délais de route sont un jour pour l'aller et un jour pour le retour à cause de la rareté des bus sur cette ligne.

Cette situation frustre énormément les responsables du groupement qui y voient un geste intentionnel du comité de gestion pour les empêcher de participer aux activités de la coopérative. Alors que selon le comité de gestion, ce court délai d'information est dû à un problème de réseau. Il faut tenter à plusieurs reprises avant de pouvoir joindre le président du groupement ou son secrétaire.

Une analyse plus approfondie avec les membres du comité de gestion a permis de noter que pour un délai d'une semaine avant la réalisation d'une activité le nombre moyen de tentatives est de 1,3 fois par jour pendant trois (03) jours. Ce qui est très insuffisant en termes de probabilité pour joindre quelqu'un dans une zone où le réseau est très instable.

Enfin le troisième élément concerne l'inclusion : compte tenu de la distance il avait été convenu pendant l'Assemblée générale qu'une délégation de 5 personnes en l'occurrence les membres du bureau du groupement participeraient aux réunions importantes et formations et feraient la restitution auprès des autres membres du groupement. Mais malheureusement ce quota n'a jamais été respecté.

Beaucoup de séances de travail et réunions ont été tenues sans les représentants de Badou soit parce qu'ils ont reçu l'information en retard, soit parce qu'ils n'ont même pas été informés. En sélectionnant au hasard quatre (04) comptes rendus de réunions dont deux de 2016 et deux de 2017 nous avons remarqué que sur les listes de présence il n'y a aucun nom de représentant du groupement de Badou.

De plus, le projet pour lequel la SCOOPS PROCAB a reçu une subvention de plus de 56 millions du programme EQUITE a été rédigé par le comité élargi (comité de gestion et les autres comités et commissions) avec l'aide d'un assistant technique et de personnes ressources sans associer les responsables du groupement de Badou. Ils ont seulement été informés que la SCOOPS PROCAB avait soumis un projet pour le financement auprès du programme EQUITE. L'analyse de ces éléments a permis d'identifier et de comprendre les causes de la crise.

Les causes principales de la crise se situent à trois (03) niveaux : la mauvaise gestion de la prime Agro Bio, le manque de communication et de transparence sur la gestion de la prime FLO et enfin l'insuffisance d'association des responsables du groupement de Badou dans le montage et la gestion du projet de la SCOOPS PROCAB.

Dans la répartition de la prime Agro Bio nous avons dit que 25 FCFA revenaient à la SCOOPS PROCAB sur chaque kilogramme de cacao vendu dans les conditions biologiques au client Gebana. Ce fonds est destiné à supporter les charges de fonctionnement de la coopérative. Compte tenu de leur éloignement du siège de la coopérative et du fait qu'ils doivent tenir des rencontres périodiques et restituer le contenu des réunions et formations auxquelles ils participent aux producteurs membres du groupement, les responsables de Badou avaient demandé une gestion séparée du fonds de fonctionnement, c'est-à-dire que la SCOOPS PROCAB leur verse leur part de 25 FCFA/Kg au prorata des quantités que le groupement a livré afin qu'ils puissent assurer le fonctionnement du groupement.

Cette requête a été rejetée par le comité de gestion qui a promis de leur verser trimestriellement 50 000 FCFA pour assurer le fonctionnement du groupement. Finalement

en 2017, ce montant n'a été versé qu'une seule fois. Selon le comité de gestion, le principal motif du rejet de la requête est l'absence d'un comptable au niveau du groupement de Badou pour assurer la traçabilité des fonds qui leur seraient alloués.

La prime FLO est destinée aux activités sociocommunitaires. Elle ne peut pas être distribuée aux coopérateurs. Le règlement Fairtrade exige la mise en place d'une commission FLO qui s'occupe de la gestion de la prime FLO. Le groupement de Badou a intégré la SCOOPS PROCAB pendant que cette commission était déjà mise en place. Ni l'Assemblée générale de 2016, ni celle de 2017 n'a revu la composition de la commission pour intégrer un représentant du groupement de Badou.

Cela a créé un flou total dans la gestion de la prime pour les responsables de Badou qui n'arrivaient pas à suivre les lignes de dépense auxquelles cette prime était destinée. Un des éléments moteur de cette suspicion a été l'utilisation de la prime pour acheter les cabosses de cacao au profit des producteurs membres ressortissants des préfectures de Kloto et d'Agou afin qu'ils puissent étendre leurs plantations.

Le groupement de Badou qui venait d'intégrer s'attendait aussi à recevoir des cabosses mais finalement à leur grande déception ils n'ont rien reçu. En réalité le comité de gestion n'a pas suffisamment communiqué avec les responsables du groupement pour leur expliquer qu'il s'agissait de la prime FLO de la campagne 2015-2016 et que comme le groupement n'avait pas fourni de cacao à la coopérative pendant cette campagne il n'était pas par conséquent concerné par cette prime. Mais en tant que coopérative certifiée équitable, le comité de gestion devrait s'appuyer sur les principes de bonne gouvernance surtout l'équité et l'inclusion pour distribuer les cabosses à tous les membres y compris ceux de Badou.

Il y a eu donc à ce niveau non seulement une insuffisance de communication mais également une faiblesse dans la gestion équitable et transparente des ressources de la coopérative de la part du comité de gestion. Frustré par l'attitude du comité de gestion, le groupement a exigé que la moitié de la prime FLO de la campagne 2016-2017 leur soit versée et que l'autre moitié soit utilisée pour la réalisation des activités du projet sous forme de contribution.

Le comité de gestion de concert avec la commission FLO ont plutôt opté pour une gestion centralisée de la prime avec pratiquement le même motif d'absence de comptable et d'un membre de la commission FLO au sein du groupement pour assurer la traçabilité des fonds.

Le programme EQUITE a lancé en Mai 2016 un appel à projet à l'intention des organisations de producteurs certifiées commerce équitable. Ce programme couvre cinq (05) pays d'Afrique de l'Ouest à savoir le Togo, le Burkina Faso, le Ghana, la Côte d'Ivoire et le Mali. Le programme, piloté par AVSF a recruté dans chaque pays un assistant technique pour accompagner les organisations de producteurs éligibles et désireuses de soumissionner dans la rédaction de leur projet.

Il était recommandé aux organisations de producteurs d'adopter une démarche participative et inclusive afin d'identifier de façon consensuelle avec leurs membres et de façon concertée avec leurs partenaires les activités prioritaires à mettre dans leur projet. A la SCOOPS PROCAB cette démarche n'a pas été totalement respectée. Les responsables du groupement de Badou

n'ont pas été associés à l'identification des activités et à la rédaction du projet. Le président du groupement reconnaît avoir été informé par le comité de gestion mais il n'a pas reçu de détails sur la démarche du montage et le comité de gestion ne lui a pas non plus demandé les besoins du groupement.

Lorsque le projet a été rédigé, aucun draft du document n'a été envoyé aux responsables du groupement pour lecture et amendement jusqu'à ce qu'il soit financé en Mars 2017. Le comité de pilotage de projet qui a été mis en place est constitué des membres du comité de gestion et deux (02) de la zone de Kpalimé (préfectures de Kloto et d'Agou). Aucun membre du groupement de Badou n'a été directement impliqué dans le pilotage du projet qui couvre pourtant la zone de Badou (préfecture de Wawa).

Au début de la mise en œuvre du projet, les responsables du groupement de Badou ont adressé une note au comité de gestion pour demander une copie du document projet et une partie des fonds du projet pour mettre en œuvre les activités qui concernent leur groupement. Au regard des exigences des bailleurs en termes de reporting financier, le comité de gestion a refusé le morcellement des fonds.

Indignés par l'attitude du comité de gestion, les responsables du groupement envoient une note alerte en Juillet 2017 à la SCOOPS PROCAB pour exprimer leur mécontentement par rapport à la gestion des fonds de la coopérative surtout à leur égard et menace de suspendre sa collaboration avec la SCOOPS PROCAB et de créer leur propre SCOOPS.

Ces menaces sont immédiatement suivies d'actes de sabotage tels que la suspension de participation aux réunions, formations et aux activités du projet à Kpalimé. Cependant, ils continuent la mise en œuvre des activités du projet dans leur zone telles que la mise en place des champs école paysans et la distribution du matériel qu'ils ont acquis pour la mise en place des pépinières de cacaoyers.

C'est suite à ces boycotts que le comité de gestion prend réellement conscience de la gravité de la situation et tente d'apaiser les tensions. Il convoque à plusieurs reprises les responsables du groupement à Kpalimé pour trouver une issue de sortie de crise par le dialogue sans succès. Ces derniers boycottent tous les rendez-vous du comité de gestion et entament les démarches de création de leur propre SCOOPS.

La goutte d'eau qui a fait déborder le vase est la décision du Directeur Technique de la SCOOPS PROCAB de retirer la mise en place et la gestion du champ école paysan des mains du secrétaire du groupement pour le remettre à un autre producteur.

4.8.2. Déclenchement du conflit

Le Directeur Technique, lors de ses missions d'encadrement et de suivi des activités du projet a constaté que l'un des champs école paysans de Badou ne respectait les critères définis par la SCOOPS PROCAB avec l'appui de l'UTCC en l'occurrence les critères d'accessibilité et de disponibilité du propriétaire du champ école paysan à recevoir les visiteurs sur le site.

Après avoir rendu compte de sa mission auprès du comité de gestion, ils ont pris la décision unilatérale de changer l'emplacement du champ école paysan et de le retirer au producteur que les responsables de groupement avaient choisi et qui assurait le rôle de secrétaire dans leur groupement. Le Directeur Technique a donc envoyé une note de service au président du groupement en signifiant cela et en indiquant dans la même note le nom du nouveau destinataire du champ école paysan. Il n'en fallait pas plus pour exploser la colère des responsables du groupement et de nombre de producteurs.

Le Directeur Technique a été désigné « Persona no gratta » à Badou. Des menaces ouvertes d'agression sont proliférées à l'endroit du comité de gestion surtout le président. Le Directeur Technique est intimidé de ne plus mettre pieds à Badou au risque de perdre la vie. Les activités du projet sont paralysées dans la zone pendant six (06) mois. Le climat devient très délétère entre les protagonistes. Aucun membre du comité de gestion encore moins le Directeur Technique ne se rend à Badou pendant cette période et vice-versa. Toutes les tentatives de dialogue direct par téléphone entre les deux présidents pour désamorcer le conflit échouent.

Les responsables du groupement de Badou perçoivent la décision du Directeur Technique comme une sanction à leur égard compte tenu du fait que le secrétaire du groupement était très impliqué dans les revendications. Ils y voient un complot du comité de gestion pour punir les éléments « récalcitrants ». Pour le comité de gestion et le Directeur Technique cette décision était juste car elle visait à respecter les critères définis afin d'obtenir de bon résultats à la fin du projet et espérer une seconde phase.

Après vérification l'on constate que la note de service du Directeur Technique ne précisait pas les motifs du retrait. De plus, pendant sa mission il n'avait pas signifié séance tenante au producteur et aux responsables du groupement que le site du champ école paysan était mal choisi. Il y a non seulement défaillance dans la communication mais aussi un biais dans le choix du nouveau destinataire du champ école paysan qui n'a pas été fait de concert avec les responsables du groupement de Badou.

En vérifiant la date d'élaboration des critères, on se rend compte également que certains champs école paysans étaient déjà mis en place avant la validation des critères par l'UTCC. Le comité de gestion a donc mis la charrue avant les bœufs dans cette situation car il a ordonné aux huit (08) producteurs leaders de commencer la préparation des champs école paysans avant la validation des critères.

En faisant une analyse externe plus approfondie de la crise, il ressort que le client Gebana a eu une influence très négative dans l'évolution de celle-ci. Il a joué un rôle de catalyseur dans la crise. Gebana à travers ses Directeurs généraux du Burkina Faso et du Togo ont activement participé à la rédaction du projet de la SCOOPS PROCAB en tant que partenaire technique et commercial de la coopérative. Mais ils n'étaient pas totalement d'accord sur certains axes du projet notamment concernant la diversification des clients et l'autonomisation totale de la SCOOPS PROCAB.

Comme la décision finale du choix des activités revenait à la SCOOPS PROCAB en sa qualité de porteur de projet, ces axes ont été retenus. Dès lors, Gebana a senti que le financement du projet allait réduire leur marge de manœuvre sur la SCOOPS PROCAB et les mettrait dans une

position inconfortable quant à l'atteinte de leur objectif en termes de volume d'achat de cacao biologique et équitable quand un autre client venait à s'ajouter. La situation de monopole risquerait de se fragiliser.

Par anticipation Gebana se rapproche davantage du groupement de Badou via son équipe technique qui était sur place. Elle profite de cette période de flottement des relations entre les deux parties pour attiser le feu. L'idée étant de diviser pour mieux régner, elle incite les responsables du groupement de Badou à mettre la pression sur le comité de gestion.

Nos enquêtes auprès des responsables du groupement ont permis de révéler que toutes les notes d'avertissement et de menace qu'ils avaient envoyées au comité de gestion de la SCOOPS PROCAB avaient été rédigées avec la complicité du comptable de Gebana basé à Badou. Ce résultat a été confirmé lors d'un de nos entretiens avec le Directeur Général de Gebana Togo, « Le comptable ne peut pas agir sans l'ordre de sa hiérarchie » nous a-t-il dit. Donc il était clair que ce plan avait été minutieusement préparé depuis le sommet de l'entreprise Gebana.

La crise était donc profonde mais l'urgence était d'abord de gérer le conflit afin de permettre la poursuite des activités du projet et ensuite trouver des voies de sortie de crise pour rétablir une collaboration saine entre les deux protagonistes.

4.8.3. Résolution du conflit et sortie de crise

Après avoir identifié et analysé les origines et les causes de la crise ainsi que l'élément déclencheur du conflit, l'une de nos missions pendant ce stage était de contribuer à la résolution du conflit et à la proposition des voies de sortie de crise. Pour ce faire une cellule de crise a été mise en place. Ce comité était constitué de nous-mêmes en tant que stagiaire, d'un conseiller de la SCOOPS PROCAB, d'un conseiller du groupement de Badou, du conseiller financier de la SCOOPS PROCAB et du Président du Conseil d'Administration (PCA) de Gebana Togo. Les deux dernières personnalités sont bien connues et très respectées par les protagonistes.

Comme tous les membres du comité ont suivi de bout en bout le début de la crise jusqu'à son aboutissement en conflit ouvert, la démarche adoptée était relativement simple : nous (stagiaire) devrions d'abord présenter une synthèse des résultats de nos enquêtes aux membres du comité, ensuite échanger entre nous et élaborer une feuille de route et enfin rentrer en négociation avec les protagonistes.

A l'issue de la présentation de la synthèse de résultats de l'enquête, une feuille de route a été élaborée sur le principe de ne pas chercher à savoir qui a tort ou raison. Le comité s'est fixé un délai de trois (03) semaines pour apaiser totalement les tensions et rétablir la collaboration entre la SCOOPS PROCAB et le groupement de Badou.

Le comité de crise présidé par le PCA de Gebana a immédiatement engagé d'intenses négociations avec le groupement de Badou afin d'amener les membres à renoncer à toute initiative de menace ou de violence à l'encontre du comité de gestion de la SCOOPS PROCAB et du Directeur Technique. Après une semaine de négociation, les membres du groupement

et surtout les responsables ont accepté de gommer leur colère et de permettre au comité de gestion et au Directeur Technique d'effectuer des missions de suivi des activités du projet dans leur zone.

Le conflit terminé, le comité de gestion de crise s'est attelé à la recherche de voies de sortie pacifiques et consensuelles de la crise. Pendant une semaine, des échanges isolés ont été faits avec chacun des protagonistes pour recueillir ses conditions de collaboration avec l'autre partie. Pour le groupement de Badou ces conditions se résumaient au respect des points susmentionnés à savoir : la répartition des 25 FCFA/Kg de la prime Agro Bio au prorata des quantités livrées pour assurer le fonctionnement de leur groupement ; le versement de la moitié de la prime FLO au groupement ; l'allocation d'une partie des fonds du projet au groupement pour permettre une meilleure mise en œuvre des activités du projet dans leur zone. La non satisfaction d'un de ces points entrainerait le retrait systématique du groupement de la SCOOPS PROCAB.

Le comité de gestion de la SCOOPS PROCAB a de son côté fait quelques concessions mineures : Il s'est engagé à respecter la fréquence des versements trimestriels d'un montant de 50 000 FCFA au groupement pour son fonctionnement avec présentation d'un journal de dépense à la fin de chaque trimestre appuyé par les pièces justificatives ; une augmentation de 25% du taux de prise en charge des représentants de Badou lorsqu'ils viennent participer à des activités de la coopérative à Kpalimé ; l'intégration d'un représentant du groupement de badou dans la commission FLO (après l'aval de l'Assemblée générale).

Au regard de l'incidence financière (plus de 15 millions de francs CFA) et en l'absence d'un comptable au sein du groupement, le comité de gestion de la SCOOPS PROCAB a jugé trop imprudent de faire des concessions sur les trois points proposés comme base de discussion par le groupement. La SCOOPS PROCAB n'a pas non plus les moyens nécessaires pour s'attacher les services de deux comptables.

Dans la troisième semaine une rencontre a été convoquée entre les protagonistes et le comité de crise avec pour objectif de présenter les résultats des échanges réalisés avec chacune des parties et de susciter des échanges directs entre les différents acteurs afin de définir des voies de sortie de la crise. Mais chaque partie est restée figée sur sa position et les protagonistes ont finalement convenu que :

- Le groupement de Badou prenne son indépendance et s'érige en SCOOPS avec l'accompagnement de Gebana ;
- Le groupement de Badou continue la mise en œuvre des activités du projet dans sa zone en collaboration avec le comité de gestion et le Directeur Technique ;
- Un cadre d'échange soit créé entre les deux SCOOPS afin de permettre un échange d'expérience à travers les visites périodiques ;
- Les deux SCOOPS s'informent mutuellement des opportunités d'appel à projet ;
- Le groupement de Badou reste couvert par le certificat équitable de la SCOOPS PROCAB jusqu'à sa reconnaissance officielle et à sa certification équitable.

Les conseillers des deux parties qui étaient membres du comité de crise sont chargés du suivi de ces résolutions. Le PCA de Gebana a été désigné pour accompagner le groupement de

Badou à se réorganiser pour s'ériger en SCOOPS reconnue sous la loi OHADA et à se faire certifier équitable. La certification biologique étant prise en charge par Gebana. Le procès-verbal (PV) de cette rencontre a été présenté à l'Assemblée Générale Extraordinaire (AGE) qui a été convoquée à cet effet les deux semaines suivantes. L'AGE a validé tous les points du PV et a exprimé son soutien aux mandatés dans l'exercice de leurs missions.

La crise a permis de mettre en lumière certaines insuffisances du comité de gestion notamment en termes de gouvernance et de communication. Elle a aidé les membres à faire une meilleure autocritique de leur coopérative. La synthèse du diagnostic organisationnel et de l'analyse SWOT est présentée dans les tableaux ci-dessous.

4.9. Synthèse du diagnostic organisationnel et de l'analyse SWOT

4.9.1. Diagnostic organisationnel

Compétences	Renforcement des capacités visées	Caractérisation 2017	Commentaires	Situation de référence (0 à 4) 2017	Actions/Recommandations
I. Gestion démocratique, transparente et participative	Raisons d'être et missions de la SCOOPS PROCAB	<ul style="list-style-type: none"> - Collecter, stocker et vendre le cacao biologique ; - Assurer l'approvisionnement en intrant biologique ; - Participer à la sélection des variétés améliorées ; - Inciter à la professionnalisation des producteurs des producteurs du cacao biologique - Renforcer les capacités opérationnelles des coopérateurs - Produire les semences de qualité - Commercialiser le cacao biologique - Commerce équitable du cacao biologique - Mettre en place et gérer un système d'identification, de planification, d'organisation et d'exécution des formations des membres notamment sur la maîtrise des bonnes pratiques de production et de commercialisation de cacao biologique 	La mission (activités) est claire mais les membres connaissent partiellement l'intérêt d'une adhésion à une SCOOPS. Instauration de parts sociale en raison de 5000 FCFA. Les cotisations rentrent en contre goutte ainsi que les droits d'adhésion	1	<ul style="list-style-type: none"> • Faire un suivi (comité de gestion) au niveau des producteurs pour le recouvrement des frais d'adhésion et les parts sociales. • Sensibiliser les membres sur l'intérêt d'une adhésion à une coopérative

<p>Outils de gestion associative: (AG, PV, statuts RI, structure organique...)</p>	<p>Statuts, RI, l'enregistrement sous la loi OHADA. Comité de surveillance, commission FLO, commission environnement, conseillers (contrôle de CA, élu par l'AG)</p>	<p>Le contenu du règlement intérieur est connu seulement par une partie mais il n'est pas respecté par les membres. Difficultés de fonctionnement des différents comités/commissions. Pas d'organigramme</p>	<p>1</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Un cahier des charges doit être défini pour chacun des comités/commissions sur la base du règlement intérieur. • Chaque comité doit rédiger un rapport d'activité selon la fréquence prévue. • Faire des sensibilisations dans les villages sur le contenu du RI et des statuts et remettre une copie de ces documents à un des mandatés de chaque village
<p>Planification et modération par les dirigeants des réunions avec les membres (AG, visites des membres à la base, réunions diverses)</p>	<p>Chaque année : AGP (AG Préparatoire), AGO, AG de début de campagne, AGE en cas de problème, réunions ponctuelles</p>	<p>Les AG et réunions ne sont pas planifiées. Des réunions trop fréquentes, pas de programme d'activités annuel. Les rapports et PV ne sont pas systématiquement rédigés.</p>	<p>1</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Réduire la fréquence des réunions pour une gestion plus efficiente du temps et des ressources financières. • Fixer un délai de rédaction des PV et rapport des AG et réunions.
<p>Communication et information : panneaux d'affichage dans les locaux</p>	<p>Appels téléphoniques, avis de réunion, déplacement d'une délégation du CG. Archivage fait régulièrement. Les prix du cacao</p>	<p>Retards d'information sur la tenue des AG et réunions ne permettant pas à tous les</p>	<p>2</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Améliorer la communication/diffusion des décisions et informations.

de l'union, archivages des courriers	sont diffusés par appel téléphonique entre Gebana, le CG, les collecteurs, producteurs	mandatés de faire le déplacement.		<ul style="list-style-type: none"> • Communiquer la date des AGO deux semaines à l'avance et une semaine pour les réunions ordinaires.
Contribution à l'accès de famille des membres à des services sociaux (construction des écoles, bourses scolaires, activités culturelles)	Adoption en AG du 13 Juin 2017 de la confection des tables bancs pour les distribuer aux CEG des villages producteurs de cacao Bio. (10 table bancs par CEG)	Une étude d'évaluation des besoins des CEG concernés en table bancs n'est pas encore faite. Il n'est pas évident que tous les CEG ont besoin de table bancs.	0	<ul style="list-style-type: none"> • Faire une évaluation des besoins des CEG concernés afin de décider du geste social qui convient le mieux en fonction des ressources disponibles.
Représentativité des familles paysannes au niveau village (la PROCAB a-t-elle une base de données de ses membres ?)	Une liste des membres existe avec les superficies, les dates d'adhésion, etc.	La liste qui existe satisfait seulement aux besoins de certification mais il n'y a pas de liste à jours qui donne des informations détaillées sur chaque membre (sexe, nombre de personnes à charge, date de naissance, etc.)	2	<ul style="list-style-type: none"> • Elaborer une liste complète des membres qui puisse prendre en compte des informations sur leur état civil (sexe, date de naissance, nombre de personnes en charge, situation matrimoniale, contact, etc.) et le statut de membre (frais d'adhésion) et de coopérateur (cotisation de part sociale) ainsi que les informations sur la production.

II. Structuration d'une offre de produits paysans de qualité	Maitrise par les membres des itinéraires techniques de production	90% des membres connaissent les BPA et ITK de production de cacao Bio ; rendement 300 à 350 kg/ha s'il n'y pas eu d'aléas climatiques	Pression parfois importante de mirides et pourriture brune, parfois avec d'importantes baisses de rendements. Problème également de qualité car les planteurs doivent respecter la durée de fermentation, mieux sécher, trier les cabosses aux champs et les fèves après séchage. Problème de sécheresse ces deux dernières années.		<ul style="list-style-type: none"> Diffuser les bonnes pratiques agricoles et rechercher des bio pesticides accessibles et efficaces
	Offre aux membres de services d'appui à la diversification productive (crédit, semences, équipements)	Distribution de 5 orangers et 5 avocatiers par planteur pour diversifier les sources de revenu.	Les experts de l'UTCC ont signalé que les avocatiers et les orangers n'étaient pas adaptés pour servir d'arbres d'ombrage pour le cacaoyer mais pouvaient plutôt être utilisés comme arbres de bocage.	2	<ul style="list-style-type: none"> Rechercher d'autre espèces compatibles avec le cacaoyer comme la banane, l'ananas et les intégrer dans les plantations pour diversifier les sources de revenu.
	Offre aux membres de services améliorant les conditions de productions du cacao (matériel végétal, produit phyto, biologique, pulvérisateur etc...)	Distribution de 250 plants de cacaoyers aux producteurs en 2017, un arrosoir par village, 250 sachets et des bascules (21) aux collecteurs et 22 pulvérisateurs en 2014.	L'appui technique fait auprès des producteurs est très lié à l'appui de Gebana. Le nombre de pulvérisateurs est insuffisant. L'ICS est entièrement géré par Gebana.	2	<ul style="list-style-type: none"> La coopérative doit s'autonomiser (atteindre un niveau de maturité acceptable) et se donner les moyens de former des formateurs endogènes et appuyer les producteurs.

Maitrise et respect par les membres des standards de qualité des produits	Au moins une formation par an auprès des membres sur les exigences de qualité en plus de l'appui périodique des contrôleurs internes.	Peu de producteurs pratiquent les techniques apprises comme fendre la fève pour voir la couleur, la moisissure, et la sélection des fèves germées.	1	<ul style="list-style-type: none"> Mettre à la disposition des collecteurs des planchettes pour l'analyse des fèves et les doter de balances électroniques pour l'échantillonnage.
Gestion par la SCOOPS PROCAB de la collecte organisée	La collecte est faite par les collecteurs de la SCOOPS PROCAB et le cacao est directement convoyé dans le magasin de Gebana.	Stratégie à revoir car ce système ne permet pas à la SCOOPS PROCAB de prendre conscience qu'elle est responsable de la qualité du produit final. Donc le produit livré ne respecte pas généralement les critères de qualité exigés	1	<ul style="list-style-type: none"> Mettre en place un plan de collecte et centraliser le produit collecté au niveau du magasin de la SCOOPS PROCAB pour un traitement final avant livraison à Gebana
Maitrise et respect par les membres des normes et mécanismes de certification	Certifications FI et ECOCERT obtenues respectivement depuis 2014 et 2011	Tout le mécanisme de certification est géré par Gebana. La SCOOPS PROCAB n'a pas encore en son sein des techniciens qualifiés pour conduire la certification.	0	<ul style="list-style-type: none"> Mettre des jeunes à la disposition de Gebana afin que ses techniciens les forment à la gestion de l'ICS.
Gestion par les membres et/ou l'équipe de la transformation (fermentation, séchage), création de valeur	La fermentation et le séchage sont faits au niveau producteur individuel. Ils viennent ensuite livrer le produit aux collecteurs de SCOOPS PROCAB	Les critères de qualité au niveau de la fermentation et du séchage ne sont pas toujours respectés par les producteurs. La SCOOPS PROCAB ne dispose	1	<ul style="list-style-type: none"> Dans le court terme la SCOOPS PROCAB doit recruter et former une équipe de

	ajoutée, contrôle de la qualité		pas d'équipe de fermentation et de séchage et aussi de contrôleur qualité. De plus, elle ne possède pas d'unités de fermentation et de séchage centralisées.		conditionnement pour s'occuper du contrôle de la fermentation, du séchage et du tri des fèves au niveau de son magasin central. <ul style="list-style-type: none"> • A long terme la SCOOPS PROCAB doit envisager la mise en place d'unité de fermentation et de séchage centralisés pour améliorer la qualité et la traçabilité de son produit.
III. Gestion efficace et efficiente des activités entrepreneuriales	Gestion collective d'un projet commercial : connaissance de la filière et de la demande, rôle et fonction au sein de la coopérative	Gebana est l'organisme commercial/metteur en marché : recherche de clients, centralise les volumes	Outils = factures, reçus, BL, cahier de collecte, cahier de préfinancement - Le prix indicatif est fixé par le CCFCC qui le communique à la FUPROCAT qui est la fédération de l'union des producteurs de café cacao du Togo qui à son tour le réajuste et le communique aux coopératives et acheteurs.	1	<ul style="list-style-type: none"> • La SCOOPS PROCAB doit intégrer dans ses missions la recherche de clients et l'esprit commercial
		ventes Bio et FLO : 171,010 tonnes pour la campagne 2016-2017			
	Mise en application d'outils de gestion commerciale: structure	Prix d'achat du cacao fixé par la bourse de Londres (info de l'Etat), les	La structuration des coûts n'est pas maîtrisée par la SCOOPS PROCAB. Pas de compte	0	<ul style="list-style-type: none"> • Former le CG sur les outils de gestion financière, marketing

des coûts (compte d'exploitation prévisionnel), études de marchés, plan d'affaires, stratégie de marketing, plans et bilan de campagne, outils de promotion de l'offre	prix bord champs sont fixés par la FUPROCAT	d'exploitation, ni de plan de campagne et d'affaire. Pas d'outils de promotion de l'offre et de stratégie marketing.		(compte de résultat) + nécessité de recouvrer les dettes des collecteurs envers Gebana. <ul style="list-style-type: none"> Former le CG sur la structuration des prix et élaboration de plans d'affaire et de campagne
Activité de contrôle du comité de surveillance	Comité de Surveillance contrôle 4x/an.	Le comité de surveillance fait des contrôles mais ces contrôles ne sont pas sanctionnés par un rapport ou PV	2	<ul style="list-style-type: none"> Renforcer les capacités du CS sur la gestion des outils de contrôle.
Définition et adaptation des statuts de l'organisation en fonction de l'évolution de son activité entrepreneuriale et du cadre législatif (coopérative, association etc...)	La SCOOPS PROCAB est immatriculée sous les normes OHADA depuis 2011	Les membres ont reçu une formation à la hâte sur la loi OHADA lors de deux AG.	1	<ul style="list-style-type: none"> Faire une réelle formation du Comité élargi sur la loi OHADA et faire une large diffusion du contenu du document auprès des coopérateurs.
Transparence de la gestion financière vis-à-vis des membres (registres comptables, compte de résultat, bilan financier, etc..)	Tenue de journal de caisse et de journal de banque.	Pas de transparence au niveau de la gestion financière: absence d'outils de gestion comptable et financière (pas de compte de résultat, ni de bilan financier, ni de registre comptable et de logiciel comptable)	1	<ul style="list-style-type: none"> Mettre en place des outils de gestion financière adéquats et former le comptable à l'utilisation d'un logiciel comptable approprié mis à sa disposition.

	Gestion de crédit aux membres via une mutuelle	La SCOOPS PROCAB a entrepris auprès de la FUCEC des démarches pour l'obtention de crédit de préfinancement de sa campagne en 2017.	La SCOOPS PROCAB n'a pas pu remplir les conditions de garanti imposées par la FUCEC. (titre foncier ou certificat administratif)	0	<ul style="list-style-type: none"> • Etudier l'opportunité d'intégrer la FUPROCAT pour bénéficier de la mutuelle DEKAWOWO.
IV. Participation à des processus de concertation et de plaidoyer	Mobilisation d'appuis à l'activité économique et sociale de la coopérative	Néant			
	Canalisation et /ou amélioration de l'accès des membres aux services sociaux (éducation, santé, eau potable...)	Néant			
	Contribution à la reconnaissance de l'agriculture paysanne au sein de la filière cacao au niveau national et international	Organisation en collaboration avec Gebana en 2014 d'un séminaire international sur la valorisation du cacao et sa transformation artisanale par Chocotogo	La SCOOPS PROCAB n'a pas de moyens financier et technique pour mener seule des actions de plaidoyer en vue de défendre l'agriculture familiale au niveau national et international.	1	<ul style="list-style-type: none"> • Ecrire des projets de plaidoyer et les soumettre à des partenaires (ex. Gebana) pour financement.

*Très déficient = 0, Problèmes = 1, Plus ou moins = 2, Bien = 3, Très bien = 4

4.9.2. Analyse SWOT

4.9.2.1. Analyse interne (forces, faiblesses)

COMPETENCES	FORCES	FAIBLESSES	Points d'amélioration/ Recommandations
	<ul style="list-style-type: none"> • SCOOPS existe juridiquement et légalement conformément à l'OHADA • Liste des membres à jour pour la certification • Représentation des producteurs membres auprès des 	<ul style="list-style-type: none"> • Non remboursement des prêts scolaires contractés auprès du partenaire Gebana en Septembre 2016 (2 000 000 FCFA) • Pas d'organigramme • Incapacité à satisfaire la commande de Gebana (remplissent seulement 40% les demandes de marché de Gebana) • Fuite des produits des membres de la SCOOPS PROCAB au profit du marché local • Les différents comités/commissions (surveillance, environnement, FLO) ne sont pas bien fonctionnels • Mauvaise gestion des avances pour les achats du client (plus de 20 millions de dette) 	<ul style="list-style-type: none"> • Responsabiliser des comités /commissions en tant que piliers de la SCOOPS PROCAB • Elaborer un cahier des charges pour chaque comité /commission • Une étude de faisabilité de la création d'une mutuelle au niveau de la SCOOPS PROCAB doit être menée. • La SCOOPS PROCAB doit rendre un certain nombre de services à ses membres au-delà de l'achat vente du cacao

<p>Gestion entrepreneuriale</p>	<p>partenaires (GIZ, Gebana, ICAT, UTCC)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Participation aux activités de prospection de nouveaux membres avec Gebana 	<ul style="list-style-type: none"> • Manque de synergie/communication entre les comités/commissions • Absence de planification annuelle réelle des activités • Non intégration du sourcing de nouveaux membres comme l'un des objectifs de la campagne • Non-respect du principe de redevabilité des mandatés envers leurs membres • Absence d'une caisse sociale au niveau de la coopérative pour services aux membres : → Les avances sont confondues à la caisse sociale laissant place à de lourdes queues de campagnes (+ 20M FCFA) 	
	<ul style="list-style-type: none"> • Tous les comités sont existants • La tenue des assemblées : nombre et quota respectés 	<ul style="list-style-type: none"> • Manque d'adhésion collective des membres de la SCOOPS PROCAB (Non-paiement des frais d'adhésion et libération des parts sociales) • Manque de liberté d'expression 	<ul style="list-style-type: none"> • En plus des notes d'information, les membres des comités/commissions et les collecteurs doivent s'inscrire sur la flotte Moov pour diminuer le coût de la communication et faciliter la diffusion de l'information aux producteurs.

<p>Gestion Démocratique</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Elections transparentes • Représentativités de tous les villages (nombre proportionnel à l'effectif) 	<ul style="list-style-type: none"> • Retard d'information relative aux réunions et AG. • Problème de Leadership • Flou dans la distribution des primes Agro Bio • A part vendre leur cacao, les membres n'ont pas une idée claire des services que la SCOOPS PROCAB doit leur offrir • Méconnaissance des statuts et RI par les membres à la base • Faible représentation des femmes au niveau de la SCOOPS PROCAB • Gestion inéquitable des zones (Wawa). • Manque de sensibilisation sur les conditions d'éligibilité à la prime Agro Bio • Non-respect du principe de redevabilité de la part des collecteurs en vers leurs membres 	<ul style="list-style-type: none"> • Pour les AG et réunions ordinaires informer les participants 15 jours à l'avance. • Sensibiliser les membres des comités/commissions sur la diffusion des informations auprès de leurs collègues • Former les collecteurs et les membres sur la vie associative. • Organiser des réunions d'information sur les statuts et RI au niveau de chaque village. • Identifier dans les villages les femmes propriétaires des plantations cacaoyères et les sensibiliser à adhérer à la SCOOPS PROCAB. • Organiser une réunion d'urgence entre le comité de gestion et les responsables de Badou (Wawa).
--	---	---	--

			<ul style="list-style-type: none"> • Mener des sensibilisations auprès des producteurs pour expliquer les conditions d'éligibilité à la prime Agro Bio
	<ul style="list-style-type: none"> • Mise en place d'une gestion de trésorerie • Comptes Bancaires et IMF pour tracer les flux • Double signature sur les comptes • Présentation des rapports aux AG 	<ul style="list-style-type: none"> • Pas de transparence dans le remplissage des fiches de collecte de fèves au niveau des producteurs • Non mise à disposition des mandats des PV et CR de réunions • Absence de caissier • Pas de procédures de validation des fournisseurs et des achats • Les fiches de distribution des primes ne sont pas dûment remplies • Absence de manuel de procédure • Manque de logiciel adapté à la gestion de la comptabilité 	<ul style="list-style-type: none"> • Un manuel de procédure doit être rédigé dans lequel il sera mentionné le délai de rédaction et de remise de rapport ou PV qui sera de 3 jours. Le cas échéant, une note de service doit être affichée au siège de la SCOOPS PROCAB relative au délai de rédaction et remise des rapports et PV. • La SCOOPS PROCAB doit recruter un caissier (ère) à moyen terme pour garantir la séparation des caisses et éviter l'accumulation des postes au niveau du comptable. • Acquérir un logiciel comptable adapté à la situation de la SCOOPS PROCAB et

<p>Gestion Transparente et gouvernance</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Réalisation d'audit financier dans le premier semestre de 2017 	<ul style="list-style-type: none"> • Les avances pour les achats ne sont pas utilisées pour les objectifs indiqués. • Rétention de l'information au niveau des collecteurs et mandatés • Absence de procédure d'acquisition de bien et service • Absence de brouillard de banque permettant le suivi chronologique des opérations bancaires • Absence de signature de l'inventaire physique de la caisse par une tierce (trésorier) • Utilisation exagérée des frais de communication • Nombre trop élevé et non justifié de personnes pendant les missions • Fréquence trop élevée des élus au bureau en l'occurrence le Président pour des raisons qui généralement n'en valent pas la peine 	<p>former le comptable à l'utilisation de ce logiciel.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Elaborer une procédure de passation de marché. • Des critères de sélection doivent être définis dans les TDR de la formation des formateurs prenant en compte la capacité de restitution des agents. • Une étude de faisabilité de la création d'une mutuelle au niveau de la SCOOPS PROCAB doit être menée. • Définir une nouvelle procédure de gestion des avances avec un cahier des charges à l'appui. • Un carnet de journal de vente doit être élaboré et mis à la disposition de chaque producteur pour enregistrer l'historique des ventes et l'acquisition de la prime Agro Bio. Une équipe de
---	--	--	--

			<p>Gebana sera associée à la distribution des primes aux producteurs.</p> <ul style="list-style-type: none">• Inclure dans le manuel de procédure la procédure d'acquisition des biens et services• Mettre à la disposition du comptable un brouillard de banque.• Rendre obligatoire au niveau du comptable l'inventaire physique de la caisse au moins à la fin de chaque mois sous le contrôle du trésorier avec signature des deux parties.• Installer un téléphone fixe au siège de la coopérative pour réduire les coûts de communication ou le cas échéant fixer un montant forfaitaire pour la communication mensuelle• Réduire le nombre de personnes pendant les missions
--	--	--	---

<p>Participation aux réunions et activités</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Tenue des réunions et participations aux activités • Quorum toujours atteint • Abnégation des mandatés pour assister aux réunions malgré leur emploi du temps (travaux champêtres) très chargé 	<ul style="list-style-type: none"> • Retard de participation des membres aux AG et réunions. • Pas de réunion à la base (Pas de traces de preuve de ces réunions) • Pas de restitution systématique des décisions prises lors des réunions aux membres à la base • Faibles participations des membres aux réunions locales à la base • Faible participation des membres de la préfecture de Wawa (Badou) à des réunions et instances de la SCOOPS PROCAB 	<ul style="list-style-type: none"> • Des règles strictes doivent être prises pour sanctionner les retards : Une note de service précisera les niveaux de sanction. • Sensibiliser, programmer les réunions et informer les producteurs à temps (3 jours à l'avance pour les réunions locales) • Prendre des mesures spéciales pour informer les membres de la zone de Wawa (Badou) de la tenue des réunions et AG : au moins 2 semaines à l'avance et faire un rappel par téléphone 72 heures avant la date de la rencontre.
	<ul style="list-style-type: none"> • Seule coopérative qui produit et commercialise du cacao bio et FLO au Togo (Position Leader) • Seule organisation paysanne Ouest africaine à avoir un Label 	<ul style="list-style-type: none"> • Pas de contrôleurs internes propres à la SCOOPS PROCAB • Faible rendement de cacao à l'hectare (300 kg/ha) • Incapacité de la PROCAB à gérer l'ICS à l'état actuel 	<ul style="list-style-type: none"> • Former les producteurs sur le FBS cacao bio • Elaborer un plan de campagne (comité élargi) un mois avant la tenue de l'AGO et le faire valider par l'AG.

<p>Production et qualité</p>	<p>Single Origin vendu en rayons en Europe (TOGO 95%, Mont Agou, Bonneterre, Zotter)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Maîtrise des itinéraires techniques (Fait par Gebana et 1 agent SCOOPS) • Création de nouvelles plantations cacaoyères (0,25 ha par producteur soit 207 hectares /an) 	<ul style="list-style-type: none"> • Manque de plan de campagne • Manque de compte d'exploitation prévisionnel annuel ; • Incapacité de livrer un produit fini prêt à l'export • Gestion intermédiaire de la qualité des produits effectués par le client Gebana ; • Faible disponibilité des produits de traitement biologique ; • Manque de crédit à la production pour les producteurs ; • Attaque des mirides et foreurs de troncs conduisant à la réduction du rendement ; • Aléas climatiques défavorables ; • Fermentation et séchage individuels ; • Absence d'équipement de contrôle de la qualité ; • Insuffisance de respect des critères de qualité fixés par Gebana ; 	<ul style="list-style-type: none"> • La SCOOPS PROCAB doit élaborer un compte d'exploitation prévisionnel annuel validé par l'AG ; • Entreprendre une démarche intégrée avec Gebana et l'ICAT pour la recherche d'insecticides Bio adaptés au cacao ; • Exécuter le plan de recrutement des contrôleurs internes selon lequel deux (02) C.I doivent être recrutés chaque année sur quatre (04) ans et mis à disposition des techniciens de Gebana pour une formation de deux (02) ans ; • Former des formateurs relais sur les bonnes pratiques agricoles (taille, égourmandage, utilisation du compost, choix des légumineuses comme plantes d'ombrage, etc.) ; • Sensibiliser les producteurs sur le réglage de l'ombrage pour protéger la variété Amelonado (ancienne variété
-------------------------------------	---	---	---

	<ul style="list-style-type: none"> • Assez bonne Gestion de l'ICS et de la qualité grâce à l'appui de Gebana 		<p>historique résistante aux foreurs) et/ou rentrer en contact avec le CRAF (centre de recherche agronomique zone forestière) pour l'obtention de nouvelles variétés résistantes à la sécheresse ;</p> <ul style="list-style-type: none"> • Centraliser le stockage de la fève de cacao au niveau de la SCOOPS PROCAB, recruter et former une équipe chargée du conditionnement final (tri, séchage, emballage) avant livraison du produit à Gebana pour export ; • Etudier la possibilité de créer des unités de fermentation et de séchage centralisées (par village ou groupe de villages) pour une bonne maîtrise de la qualité et de la traçabilité ; • Entreprendre des démarches auprès des IMF (FUCEC, FECECAV, COOPEC AD)
--	---	--	---

			<p>pour faciliter l'accès des membres aux crédits de campagne ;</p> <ul style="list-style-type: none"> • Réfléchir à la création d'un système de micro-crédit au sein de la PROCAB au profit des producteurs.
<p>Maîtrise des standards et marché</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Assez bonne maîtrise des standards de certification (bio surtout) • Existence d'un client potentiel (Gebana) • SCOOPS PROCAB détentrice du certificat équitable • Réduction progressive des non conformités pendant les inspections bio (16 en 2015 à 2 en 2016) • Résolution des non conformités relevées pendant les inspections (effectué par Gebana) 	<ul style="list-style-type: none"> • Méconnaissance de la structuration des prix • Problème de commercialisation des petites fèves • La SCOOPS PROCAB ne détient pas son propre certificat Bio • Non maîtrise du système de marchés Bio et FI (ex-FLO) • Pas de personnel qualifié propre pour le suivi des certificats au niveau de la SCOOPS PROCAB 	<ul style="list-style-type: none"> • Rechercher des débouchés pour les petites fèves (démarche intégrée Gebana/PROCAB) ; • Faire une étude de faisabilité de la prise en charge de la certification à moyen terme avec l'appui technique de Gebana ; • Former le comité élargi sur la structuration des prix FLO (prix niveau producteur, prix niveau livraison de produit fini) ; • Former le comité élargi sur le fonctionnement des marchés Bio et FLO.

<p>Plaidoyer</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Reconnaissance juridique de la SCOOPS PROCAB • En bon terme avec des organisations qui ont une grande capacité de plaidoyer (ex. GIZ, AVSF) 	<ul style="list-style-type: none"> • Non appartenance à la Fédération « FUPROCAT » • Non prise en compte de la filière cacao bio dans le PNIASAN (Programme national d'Investissement Agricole et de Sécurité Alimentaire et Nutritionnelle) • Absence de véritable plateforme regroupant les producteurs bio et équitables au Togo 	<ul style="list-style-type: none"> • Mener une réflexion avec les autres OP sur la mise en place d'une plateforme nationale des producteurs Bio et/ou équitables ; • Le conseil de gestion de la SCOOPS PROCAB doit faire une demande d'adhésion la FUPROCAT pour accroître sa force de plaidoyer et de négociation (Bien lire les textes d'adhésion de la FUPROCAT et évaluer les avantages et inconvénients)
-------------------------	--	--	--

4.9.2.2. Analyse externe (opportunités, menaces)

COMPETENCES	OPPORTUNITES	MENACES
	<ul style="list-style-type: none"> • Demande forte du cacao bio et équitable en Europe • Augmentation du niveau de vie asiatique avec changement d'habitude alimentaire en intégrant les produits Bio et équitables. 	<ul style="list-style-type: none"> • Perte des certificats • Concurrence d'autres pays producteurs de cacao en Afrique (Côte d'Ivoire ; Ghana ; Sao Tomé et Principe, etc.) • Restriction d'accès direct à certains marchés

<p>Accès au marché</p>	<ul style="list-style-type: none"> • 1^{er} test de cacao bio et FLO (réalisé par Gebana) au Japon et forte demande à l'avenir (Japonais = consommateur le mieux payeur et très strict pour le Bio et FLO) • Diversification de marchés et de clients • Demande supérieure à l'offre • Facilité d'accès au port • Demande de Gebana en fève de cacao supérieure à l'offre de la SCOOPS PROCAB 	<ul style="list-style-type: none"> • Evolution rapide des normes européennes et américaines d'accès au marché • Développement du commerce équitable Nord – Nord qui risque de limiter les exportations du Sud • La substitution du cacao par d'autres produits (beurre de karité) dans le cosmétique. • Faiblesse de la confiance de certains clients aux organisations paysannes de l'Afrique subsaharienne • Manque de politique nationale en faveur de l'exportation des produits bio et équitables et cela risque de décourager les exportateurs
	<ul style="list-style-type: none"> • Fort potentiel d'enrôlement de nouveaux producteurs et extension des zones • Possibilité d'amélioration des rendements • Nouvelles plantations en production dans les 3-5 ans • Facilité d'accès aux cabosses pour la mise en place de pépinière (grâce à la subvention du prix de la cabosse par le PNIASA de 330 FCFA à 40 FCFA) • Diversification avec possibilité d'intégration du café bio et équitable (Demande Allemande et Suisse) 	<ul style="list-style-type: none"> • Augmentation des risques de traçabilité et de qualité • Risque de fraudes • Limitation des besoins d'extension des parcelles à cause du problème foncier (20% d'allochtones) • Baisse des cours mondiaux impactant la production

<p>Production</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Association de cultures : Ananas Bio (forte demande) • Appui des institutions locales (ICAT, UTCC) pour l'amélioration variétale • Sols fertiles • Conditions agro-écologiques adaptées à la production de cacao • La maîtrise de la production du cacao et la connaissance du cacaoyer car activité ancestrale • Disponibilité de l'encadrement technique (Gebana, ICAT, L'UTCC, GIZ) • Faible utilisation de produits chimique dans la zone (car loin de la zone cotonnière) donc faible risque de contamination. 	<ul style="list-style-type: none"> • Prolifération et l'accès facile aux produits chimiques de synthèse interdits en agriculture biologique • Aléas climatiques • Le désintéressement des jeunes à l'agriculture • Les attaques des ravageurs (mirides, écureuil, etc.).
<p>Entrepreneurial</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Acquisition de nouveaux projets de renforcement si le projet Equité réussit • Développement du Genre au sein de la SCOOPS PROCAB qui peut attirer les organismes de promotion de la femme et de l'entrepreneuriat • Possibilité d'obtenir son propre certificat Bio • Première coopérative sur une bonne dynamique de consolidation : <ul style="list-style-type: none"> ➔ Intégration et gestion de l'ICS à l'interne ; ➔ Maitrise du traitement et livraison de produits finis. • Possibilité de changer de statuts (SCOOPS à COOP-CA) avec l'augmentation du nombre de membres et de zones. 	<ul style="list-style-type: none"> • Concentration des pouvoirs au niveau d'une seule personne • Durabilité de la SCOOPS PROCAB (Pas assez de jeunes producteurs) • Réticence/refus des hommes à laisser leurs femmes intégrer la SCOOPS PROCAB

<p>Qualité</p>	<ul style="list-style-type: none"> • L'appui technique de Gebana • Expérience professionnelle de certains producteurs • Possibilité de certifier sous d'autres standards comme le NOP, SPP • Acquisition d'équipement pour mieux contrôler le taux d'humidité grâce au projet Equité • Possibilité de mettre en place des unités de fermentation collective • Possibilité de mettre un service post-séchage au niveau de la SCOOPS PROCAB afin de livrer un produit fini à Gebana afin de créer plus de valeur ajoutée • Possibilité de former une équipe d'ICS propre à la SCOOPS PROCAB • Accès à la formation de qualité (ECOCERT, ICAT, UTCC, GIZ, Gebana) 	<ul style="list-style-type: none"> • Aléas climatiques (sécheresse). • Les attaques des nuisibles • La réticence des producteurs à adhérer aux principes de qualité • Limitation d'accès aux équipements adéquats de fermentation et de séchage • Manque de main d'œuvre • Acte de sabotage de la part des producteurs conventionnels (contamination délibérée des parcelles) • Utilisation de moyens de transport inadéquat
<p>Socio-politique</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Possibilité d'inciter les autres coopératives à la création d'une plateforme nationale des producteurs Bio et équitable • Possibilité de participer à des foires et aux débats internationaux et sous régionaux sur le commerce équitable. • Développement de services sociaux à travers une mutuelle (éducation, santé, etc.) • Développement d'actions collectives avec les partenaires (GIZ, Gebana, ICAT, UTCC) 	<ul style="list-style-type: none"> • Campagnes de publicité d'utilisation de produits chimiques de la part des médias et les coopératives conventionnelles. • Récupération de la SCOOPS PROCAB par les hommes politiques.

Conclusion

Notre travail s'est intéressé à l'étude de la dynamique des organisations paysannes et à la gestion des crises et conflits internes qui minent souvent leur développement. Cette étude à particulièrement fait un focus sur la Société Coopérative Simplifiée des Producteurs de Cacao Biologique et équitable du Togo (SCOOPS PROCAB). Cette coopérative qui est l'une des premières à s'investir dans la production de cacao biologique tente toujours de trouver ses marques sur ce chantier très exigeant.

La certification biologique impose des exigences qui obligent les organisations de producteurs à avoir un certain degré de maîtrise du processus de production. La gestion efficace du processus de certification nécessite d'avoir une ressource humaine très compétente capable de gérer le système de contrôle interne et la formation des producteurs au respect des règles de production. Pour une coopérative de premier degré comme la SCOOPS PROCAB cette contrainte semble très difficile à surmonter sans l'accompagnement technique et financier de l'entreprise Gebana.

Malgré l'accompagnement de Gebana, notre étude a identifié plusieurs contraintes auxquelles les producteurs sont confrontés notamment en termes de gestion des ravageurs, des maladies et aussi de la fertilité des sols. Elle a révélé la nécessité de renforcer encore les capacités des producteurs sur la gestion de la qualité de leur produit. La non maîtrise ou le sabotage des délais de fermentation et de séchage a des conséquences négatives pour le producteur, le collecteur et la SCOOPS PROCAB.

Nous avons vu que tout le processus de certification biologique était géré par Gebana à travers ses techniciens qui assuraient la majorité des formations et la totalité du contrôle interne. Quand bien même que les producteurs sont de la SCOOPS PROCAB et que les plantations leurs appartiennent, c'est Gebana qui porte le certificat biologique pour la raison que la SCOOPS PROCAB ne possède pas de compétences techniques en mesure de gérer le système de contrôle interne et le processus de certification. Même la liste des producteurs est tenue par les techniciens de Gebana. Cette situation crée une dépendance de la coopérative vis-à-vis de Gebana et réduit sa marge de négociation des prix. Elle est ainsi obligée de livrer son cacao bord champ à un prix très en deçà du prix minimum garanti Fairtrade.

Nous avons noté que le recrutement du Directeur Technique (DT) et du comptable avait donné un nouveau souffle à la SCOOPS PROCAB. La coopérative a commencé à devenir plus dynamique et à travers l'encadrement et les formations réalisées par le DT, le comité de gestion a commencé à penser à un projet d'autonomisation de leur coopérative.

Dans le scénario à moyen terme, nous avons vu que si la SCOOPS PROCAB disposait d'un staff technique étoffé à même de prendre en charge techniquement le système de contrôle interne et le processus de certification elle pourrait vendre son cacao à un prix de 1200 FCFA/Kg. Le calcul du taux nominal de protection a montré qu'en trois (03) ans la SCOOPS PROCAB a enregistré un manque à gagner de 59 436 000 FCFA.

Notre étude a fait un scanner sur la gouvernance au niveau de la SCOOPS PROCAB. Les résultats du diagnostic et de l'analyse SWOT ont montré que le management au sein de la SCOOPS PROCAB est plein d'amateurisme qui peut s'avérer fatal pour la survie de la coopérative. En analysant de façon fine le management de la SCOOPS PROCAB selon les dimensions organisationnelle, institutionnelle, entrepreneuriale et socio-politique l'on se rend compte que la coopérative a fortement besoin de s'affirmer davantage vis-à-vis des producteurs membres, des partenaires et aussi à l'échelle locale, nationale et régionale. Les services fournis par la coopérative à ses membres sont presque inexistantes, les différentes commissions et comités qui devaient venir en soutien au comité de gestion naviguent dans le vide sans repère de travail.

Le manque de synergie entre ces différentes sous-entités agit comme un frein à l'épanouissement de la coopérative et à la bonne gouvernance. La transparence dans la gestion et la communication efficace qui sont des piliers essentiels pour la bonne gouvernance au sein des coopératives doivent être améliorées au niveau de la SCOOPS PROCAB surtout son comité de gestion qui a appris dans la douleur qu'une défaillance de ces piliers pouvait compromettre définitivement l'avenir de leur coopérative.

L'analyse de l'origine et des causes de la crise a clairement mis en exergue une insuffisance de communication entre le comité de gestion et les membres de la coopérative en l'occurrence ceux du groupement de Badou. Cette défaillance de la gouvernance et surtout de la communication a bloqué les activités du projet et a failli coûter la vie au Directeur Technique.

Un appui financier et technique trop important du client présente également des risques. Cela conduit généralement à une implication trop forte de ce dernier dans la gouvernance de la coopérative qui devient finalement comme une coquille vide que le client se sert pour faire son business. Les intérêts de la coopérative sont remis au second plan et l'acheteur est prêt à souffler le chaud sur la coopérative s'il sent ses intérêts menacés.

Une analyse plus poussée de la crise a permis de mettre la main sur un acteur qui a joué un rôle catalyseur dans la détérioration des relations entre le groupement de Badou et le comité de gestion de la SCOOPS PROCAB. Il s'agit du client Gebana en l'occurrence son Directeur Général et le comptable basé sur place à Badou dans le but de préserver leur business. Le Directeur Général de Gebana ne s'est d'ailleurs pas gêné à nous confirmer cela.

L'intégration du Président du Conseil d'Administration (PCA) de Gebana dans le comité de gestion de la crise constitué des responsables du comité de gestion de la SCOOPS PROCAB et du groupement de Badou ainsi que du conseiller financier de la SCOOPS PROCAB a permis aux deux principaux protagonistes de retrouver autour de la même table et d'engager des discussions franches. Ces discussions ont abouti à des propositions concrètes de sortie de crise pacifique assorties d'une feuille de route.

Pour atteindre ses objectifs et missions, la SCOOPS PROCAB devrait s'atteler à mettre en œuvre les recommandations faites dans le document en mettant l'accent sur les axes prioritaires qu'elle souhaite développer à court et moyen terme. Le changement d'échelle au niveau de la gestion de la certification et de la commercialisation devrait être une priorité. Le tableau en

annexe (voir annexe 1) de ce document pourrait servir de base pour la construction d'un plan de renforcement organisationnel pluriannuel.

Recommandations

Cette étude a fait un arrêt sur image de la SCOOPS PROCAB après plus de 10 ans d'existence en tant qu'organisation de producteurs dont 7 ans avec le statut de Société Coopérative Simplifiée officiellement reconnues sous la loi OHADA. Certes la coopérative a fait des progrès depuis sa création, mais elle doit encore s'investir davantage sur le chantier de son autonomisation et la gouvernance afin de rendre plus de services à ses membres. En plus des recommandations faites dans les tableaux synthèse du diagnostic organisationnel et de l'analyse SWOT (analyse interne), la mise en œuvre des recommandations suivantes pourraient être un levier de développement de la SCOOPS PROCAB :

- La mise en place d'un système de gestion financière solide au sein d'une Organisation de producteur est un gage de crédibilité et de confiance vis-à-vis des partenaires. Le poste du comptable qui est actuellement sous contrat à durée déterminée devrait être pérennisé et la SCOOPS PROCAB devrait recruter à moyen terme une secrétaire caissière pour séparer la gestion de la caisse de la comptabilité afin d'être plus efficace et transparent dans la gestion de ses fonds ;
- La SCOOPS PROCAB devrait constituer un staff technique compétent autour du DT capable de prendre en main toutes les opérations techniques au sein de la coopérative y compris les différentes certifications et la gestion de la qualité. Pour ce faire, elle devrait recruter de jeunes diplômés qui seraient formés pendant au moins deux ans par les techniciens de Gebana sur le système de contrôle interne. La stratégie étant de recruter deux (02) contrôleurs internes chaque année (à partir de 2017) et pendant trois ans pour qu'au bout de quatre (04) ans c'est-à-dire d'ici à 2020 la SCOOPS PROCAB puisse disposer de ses propres contrôleurs internes pour assurer la formation des producteurs, le contrôle des parcelles et le processus de certification ;
- Pour renforcer la production et améliorer les rendements, des séances de formations des producteurs sur des thématiques importantes comme les techniques de production de compost, les techniques de fabrication des bio-pesticides, les techniques de taille s'avèrent nécessaires. Des efforts devraient être faits pour renforcer la lutte phytosanitaire. La lutte intégrée et la récolte sanitaire sont également des pistes qu'il faudrait encourager à suivre ;
- On note une amélioration de la qualité du cacao grâce aux formations réalisées par le Directeur Technique, mais il reste encore des progrès à faire d'où la nécessité d'accentuer les formations sur cette thématique ;

- Le retraitement du cacao des producteurs au niveau des collecteurs a occasionné d'énormes pertes (queues de campagne) pour la SCOOPS PROCAB. Pour éviter de tomber dans les mêmes travers, les collecteurs ne devraient dorénavant réceptionner que du produit respectant les normes de qualité fixées ;
- Les compétences des membres du comité de gestion de la SCOOPS PROCAB devraient être renforcées sur le management de la gouvernance au sein des organisations paysannes ;
- La SCOOPS PROCAB devrait mettre en place une cellule de prévention et de gestion des crises au sortir de m'amère expérience qu'elle a vécu avec le groupement de Badou pour éviter que de telles situations ne surviennent à nouveau ;
- La SCOOPS PROCAB devrait mettre en place une cellule de crise, cela permettrait de prévenir toute éventuelle crise et de renforcer la capacité d'anticipation des dirigeants.

Références bibliographiques

AMADOU A., (1997), Systèmes productifs et structure de la commercialisation du café et du cacao au Togo ; ESA-UB, Lomé, 100p.

APROMA., (1995), Etude des filières agricoles café, cacao, coton, karité et palmier ; rapport intermédiaire, Lomé 387p

AYESSA B., (1987), Viabilité des projets agricoles financé par la CNCA : cas des planteurs de Danyi ; ESA-UB, Lomé, 185p.

BAKAYOKO A., (1998), "L'agriculture, pilier de l'économie" in Marchés nouveaux ; N°2 pp 320-330.

BENOIT-CATIN M. et DEGRANDI J., (1994), Promotion des systèmes agricoles durables dans les d'Afrique soudano sahéenne ; Dakar, 304p.

BERGERET P., DJOUKENG V., (1993), "Evaluation économique des systèmes de culture en pays Banmiléké? in Cahier Agriculture ; N° 2, 187-196pp.

Bertrand E., Bertrand N., Thurck E., (2014), conflits dans les organisations : En quoi la communication et plus précisément la gestion des conflits peuvent permettre de résoudre les conflits dans les organisations et augmenter le bien-être au travail des salariés ? 23 p.

Bréard R., Pastor P., (2000), Gestion des conflits. Paris: Éditions Liaisons.

CCFCC, (2011), rapport annuel d'activités, Pp 3-15.

CIF, (2014), Systèmes de résolution des conflits du travail: lignes directrices pour une performance accrue. 1^{ère} édition 2014, OIT, 298p.

CLANET J-C., (2004), Les conflits éleveurs-agriculteurs : une partition spatiale consensuelle. Sécheresse, Vol. 1 E, n°2/ www.secheresse.info, 7 p.

Cormier S., (2004), Dénouer les conflits relationnels en milieu de travail. Sainte-Foy: Presses de l'Université du Québec.

COURUER M., (1979), La gestion de l'entreprise agricole. Ministère de l'agriculture et de l'animation, Québec, 259p.

DANKLOU D. K., (2006), l'Agriculture du Togo, Institut Supérieur d'Agriculture de Lille, 30p.

De HANN L. J., (1993), La région des Savanes. L'Etat, le paysan et l'intégration régionale (1885-1989). Karthala, Paris, 353 p.

Deutsch M., (1973), The Resolution of Conflict: Constructive and Destructive Processes. New Haven: Yale University Press.

DIETSCH L. et VITAL J. M., (2017), Plan stratégique pluriannuel FECCANO, 2017-2019. Programme PROCACAO AVSF-CD92, 60p.

DOUVON Y., (1990), Impact socio-économique du crédit productif dans les COOPEC rurales du Togo : cas de la préfecture de Wawa ; ESA-UB, Lomé.

DUFUMIER M., (1986), Les politiques agricoles PUF ; collection que sais-je ? Paris, 36p.

DZODZI K. K., (2014), Etude sur la politique, la gouvernance et les conflits au Togo. Centre pour la Démocratie et le Développement, 24 p.

ECOCERT, (2011), Règles minimales pour la certification biologique des Groupements de producteurs selon les Règlements EOS et NOP, 24p.

GABA N. F., (2014), Etat des lieux de la commercialisation du café et du cacao au Togo, Pp 5-20.

GALIZIA J.L., (2001), la gestion des conflits dans l'entreprise. Faculté d'économie appliquée d'Aix-Marseille III, 60p.

Giraut F., (1994), La constitution d'une petite ville en région de plantation frontalière : Badou (Togo). In: Cahiers d'outre-mer. N°187 - 47e année, Juillet-septembre 1994, Pp 271-303.

Hellriegel D., Siocum W., Woodman W., (1992), Management des organisations. Bruxelles: De Boeck-Wesmae1.

Josée L. et al., (2012), faire face aux conflits. Centre 1, 2, 3, GO !, 12 p.

KAMISSOKO S., (2008), Guide méthodologique de gestion et de prévention des conflits liés aux ressources naturelles. Bureau d'Appui conseils aux Collectivités Rurales (BACR-SARL), DED, Kita, 19 p.

Koffi Z. S., (2002), Producteurs de café et de cacao face au système de libéralisation de la filière. Université de Lomé, 86p.

KOHLHAGEN D., (2002), Gestion foncière et conflits entre agriculteurs et éleveurs, autochtones et étrangers dans la région de Korhogo (Côte d'Ivoire). Rapport de mission dans le cadre du projet de recherche "Loi et Coutume". CIRAD, Montpellier, 31 p.

KOUDZO S., (2015), gestion des conflits entre paysans et éleveurs peulhs de la région des savanes au nord-Togo dans le processus d'un développement durable. Revue de Géographie Tropicale et d'Environnement, n° 2, 2015, 39 p.

Lacroix P., (2015), Evaluation finale du projet d'appui à la production biologique et équitable du cacao togolais par l'union ATSEMAWOE, 59p.

MAEP., (2008), stratégie de relance de la production agricole. Plan d'action d'urgence, période 2008-2010. République togolaise, 72p.

MONTCHO M., (1978), Le financement de l'agriculture en République en Populaire du Bénin ; ESTEG-UB, Lomé, 104p.

PNUD., (2008), Carte de potentialités d'emplois des jeunes et des femmes dans les préfectures et sous-préfectures du Togo, 119p.

POTIN Y., (2009), la gestion des conflits dans les organisations, 15 p.

Pondy L., (1967), «Organizational Conflict: Concepts and Models». *Administrative Science Quarterly*, vol. 12, Pp 296-320.

Rahim A., (2001), *Managing Conflict in Organizations*. Westport (CT): Quorum Books.

Schermerhorn J., Hunt J., Osborn R., (2002), *Comportement humain et organisation*. 3e édition. Saint-Laurent: Éditions du renouveau pédagogique.

TCHEDOU D. et al., (2014), *Variation des paramètres climatiques au Togo : cas de la région des plateaux*, 38 p.

Thomas K., (1992), «Conflict and Conflict Management: Reflections and Update». *Journal of Organizational Behavior*, vol. 13, Pp. 265-274.

Weeks D., (1992), *The Eight Essential Steps to Conflict Resolution*. New York: Tarcher Putnam.

Webographie

Consulté le 24/07/2018 à 15h20

<http://www.savoirnews.net/le-cafe-cacao-une-filiere-prometteuse-au-togo/>

Consulté le 24/07/2018 à 18h 20

http://www.togoagriculture.org/index.php?option=com_content&view=article&id=97&catid=26&Itemid=826

Consulté le 24/07/2018 à 16h25.

http://inter-reseaux.org/IMG/pdf/le_journal_agricole_24.pdf

Consulté le 24/07/2018 à 19h05.

http://www.ctoptogo.org/articlesSuite.php?id_art=15&postip=menubar

Consulté le 25/07/2018 à 11h00

http://www.ctoptogo.org/articlesSuite.php?id_art=35&postip=lefttop

Consulté le 25/07/2018 à 12h05

<https://www.publicsenat.fr/article/societe/au-togo-des-producteurs-de-cacao-n-ont-jamais-goute-de-chocolat-84237>

Consulté le 25/07/2018 à 16h50

http://base.afrique-gouvernance.net/fr/corpus_dph/fiche-dph-1475.html

Consulté le 29/12/2018 à 15h30

http://base.afrique-gouvernance.net/fr/corpus_bipint/fiche-bipint-395.html

Consulté le 29/12/2018 à 16h30

<https://www.ecoconscience.tv/2018/actualite/des-chefs-traditionnels-outilles-a-kpalime-sur-la-prevention-et-la-gestion-des-conflits/>

Consulté le 29/12/2018 à 18h10

<https://www.ciip.fr/spip.php?article358>

Consulté le 29/12/2018 à 19h15

<https://slideplayer.fr/slide/1155520/>

Consulté le 11/01/2019 à 17h15

ANNEXES

ANNEXE 1 : Plan de renforcement

Objectif	Activités	Formation	Conseil	Investissement	Amélioration du fonctionnement	Responsable	Participants	2018	2019	2020	2021	2022	Budget	Commentaires
Redynamiser la SCOOPS PROCAB	Faire un suivi (comité de gestion) au niveau des producteurs pour le recouvrement des frais d'adhésion et les parts sociales.				X	CG	CE, collecteurs							
	Sensibiliser les membres sur l'intérêt d'une adhésion à une coopérative				X	CG	CE, collecteurs, AVSF							
	Faire des sensibilisations dans les villages sur le contenu du RI et des statuts				X	CG	CE, collecteurs							
	Prendre des mesures pour sanctionner les retards (AG, réunions)				X	CG	CE, collecteurs							
	Organiser des réunions périodiques entre le comité de gestion et les responsables de Badou (préfecture de Wawa).				X	CG	CE							

	Sensibiliser les femmes propriétaires de plantation à adhérer à la coopérative			X	CG	CE, collecteurs, mandatés							
	Elaborer un organigramme de la SCOOPS PROCAB			X	CG	CE, GIZ							
	Elaborer une liste complète des membres qui puisse prendre en compte des informations sur leur état civil (sexe, date de naissance, nombre de personnes en charge, situation matrimoniale, contact, etc.) et le statut de membre (frais d'adhésion) et de coopérateur (cotisation de part sociale) ainsi que les informations sur la production.			X	ICS, collecteurs, CG	CE, ICS							
	Elaborer un cahier des charges pour chacun des comités/commissions sur la base du règlement intérieur.	X			CG	CE, GIZ							
Améliorer la communication avec les membres	Rédiger des rapports d'activité (comités FLO, surveillance et environnement) selon la fréquence prévue.			X	CE	CE							
	Mettre à la disposition des différents comités/commissions (FLO, surveillance et	X			CG	DT, Comptable							

	environnement) un canevas de rapport																	
	Améliorer la communication/diffusion des décisions et informations.			X		CG	DT, Comptable											
	Fixer un délai de rédaction des PV et rapport des AG et réunions.			X		CG	CE											
Améliorer les services techniques aux membres	Former les producteurs sur le FBS cacao bio	X				CG	CE, Gebana, GIZ, AVSF											
	Accompagner les producteurs sur le FBS cacao bio			X		CG	CE, Gebana, AVSF											
	Sensibiliser les producteurs sur le réglage de l'ombrage		X			CG	CE, ICS, AVSF											
	Former des formateurs relais sur les bonnes pratiques agricoles (taille, égourmandage, utilisation du compost)	X				CG	CE, ICS, AVSF, ICAT, UTCC											
	Rechercher des bio pesticides accessibles aux producteurs et efficaces		X			CG	CE, ICS, AVSF, ICAT, Gebana											
	La SCOOPS PROCAB doit conseiller ses membres à intégrer les espèces compatibles avec le cacao comme la banane, l'ananas dans les plantations pour		X				CG	CE, ICS, AVSF, ICAT, Gebana										

	diversifier les sources de revenu.																		
Gestion des certifications	Faire une étude de faisabilité de la prise en charge de la certification Bio à moyen terme			X		CG	CE, AVSF, GIZ, Gebana												
	Mettre des jeunes à la disposition de Gebana afin que ses techniciens les forment à la gestion de l'ICS.	X				CG	CE, Gebana, DT												
Organisation de la collecte	Mettre en place un plan de collecte et centraliser le produit collecté au niveau du magasin de la SCOOPS PROCAB pour un traitement final avant livraison à Gebana			X		CG	CE, Gebana, Collecteurs, DT, AVSF												
La SCOOPS PROCAB s'implique davantage dans la gestion de la qualité	Mettre à la disposition des collecteurs des planchettes pour l'analyse des fèves et les doter de balances électroniques pour l'échantillonnage du cut-test.			X		CG	CE, Gebana, Collecteurs, DT												
	Recruter une équipe de conditionnement au niveau du magasin central de la SCOOPS PROCAB.			X		CG	CE, Gebana, Collecteurs, DT, AVSF												
	Envisager la mise en place d'unité de fermentation et de séchage centralisés pour		X			CG	CE, Gebana,												

	améliorer la qualité du produit fini.						(GIZ), DT, AVSF							
	Former l'équipe de conditionnement pour s'occuper du contrôle de la fermentation, du séchage et du tri des fèves au niveau de son magasin central.	X					CG CE, Gebana, (GIZ), DT, AVSF							
Commercialisation	Former le comité élargi sur le fonctionnement des marchés Bio et FLO	X					CG CE, Gebana, GIZ, DT, AVSF							
	Former le CG sur la structuration des prix et élaboration de plans d'affaire et de campagne	X					CG CE, Gebana, GIZ, DT, AVSF							
	Rechercher des débouchés pour les petites fèves		X				CG CE, Gebana, DT, AVSF							
	Confectionner des carnets de journal de vente producteur				X		CG CE, Gebana, collecteurs, DT, AVSF							
Renforcement des compétences en gestion financière	Former le CG sur les outils de gestion financière, marketing	X					CG CE, Gebana, comptable, DT, AVSF							
	Renforcer les capacités du CS sur la gestion des outils de contrôle.	X					CG CS, comptable, DT,							

	Elaborer une procédure d'acquisition des biens et services			X	CG	CE, comptable, GIZ, DT, AVSF								
	Recruter un(e) caissier(ère)		X		CG	CE, comptable, GIZ, DT, AVSF								
	Former le comptable à l'utilisation d'un logiciel comptable approprié	X			CG	AVSF, DT, comptable								
Adaptation à la loi OHADA	Former le Comité élargi sur la loi OHADA	X			CG	CE, DT, AVSF, comptable								
Démarche transparente de la coopérative vis-à-vis des membres	Mettre en place des outils de gestion financière adéquats			X	CG	CE, Gebana, GIZ, AVSF								
	Faire une évaluation des besoins des CEG concernés afin de décider du geste social qui convient le mieux en fonction des ressources disponibles.		X		CG	CE, collecteurs								
	Expliquer aux membres à la base les conditions d'éligibilité à la prime AGRO BIO			X	CG	CE, collecteurs								
	Réduire la fréquence des réunions pour une gestion plus efficiente du temps et des ressources financières.			X	CG	CE, Collecteurs, DT comptable								

Gestion des prêts/avances	Etudier l'opportunité d'intégrer la FUPROCAT pour bénéficier de la mutuelle DEKAWOWO.		X				CG	CE, Gebana, GIZ							
	Définir une nouvelle procédure de gestion des avances avec un cahier des charges à l'appui.				X		CG	CE, Gebana, GIZ							
	Réfléchir à la création d'un système de micro-crédit au sein de la SCOOPS PROCAB		X				CG	CE, Gebana, GIZ, AVSF							
Développement de politiques locales et nationales	Ecrire des projets de plaidoyer et les soumettre à des partenaires (ex. Gebana) pour financement.		X				CG	CE, Gebana, GIZ, AVSF							
	Mener une réflexion avec les autres OP sur la mise en place d'une Plateforme (EQUITATOUT existe en miniature) nationale des producteurs Bio et/ou équitables.		X				CG	CE, Gebana, GIZ, AVSF							

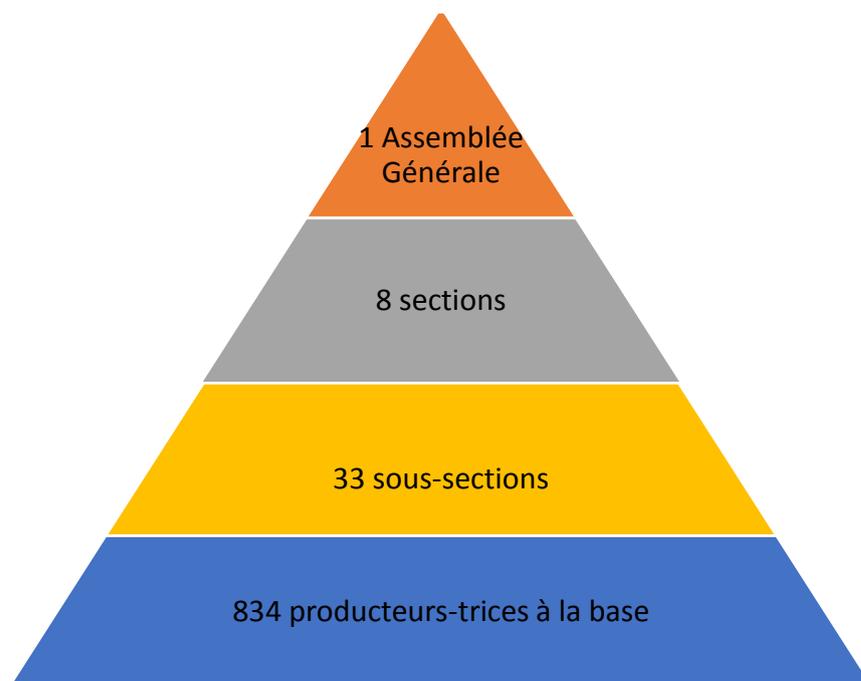
Source : Elaboration propre à partir des données de l'enquête

CG = Comité de Gestion

CE = Comité Elargi

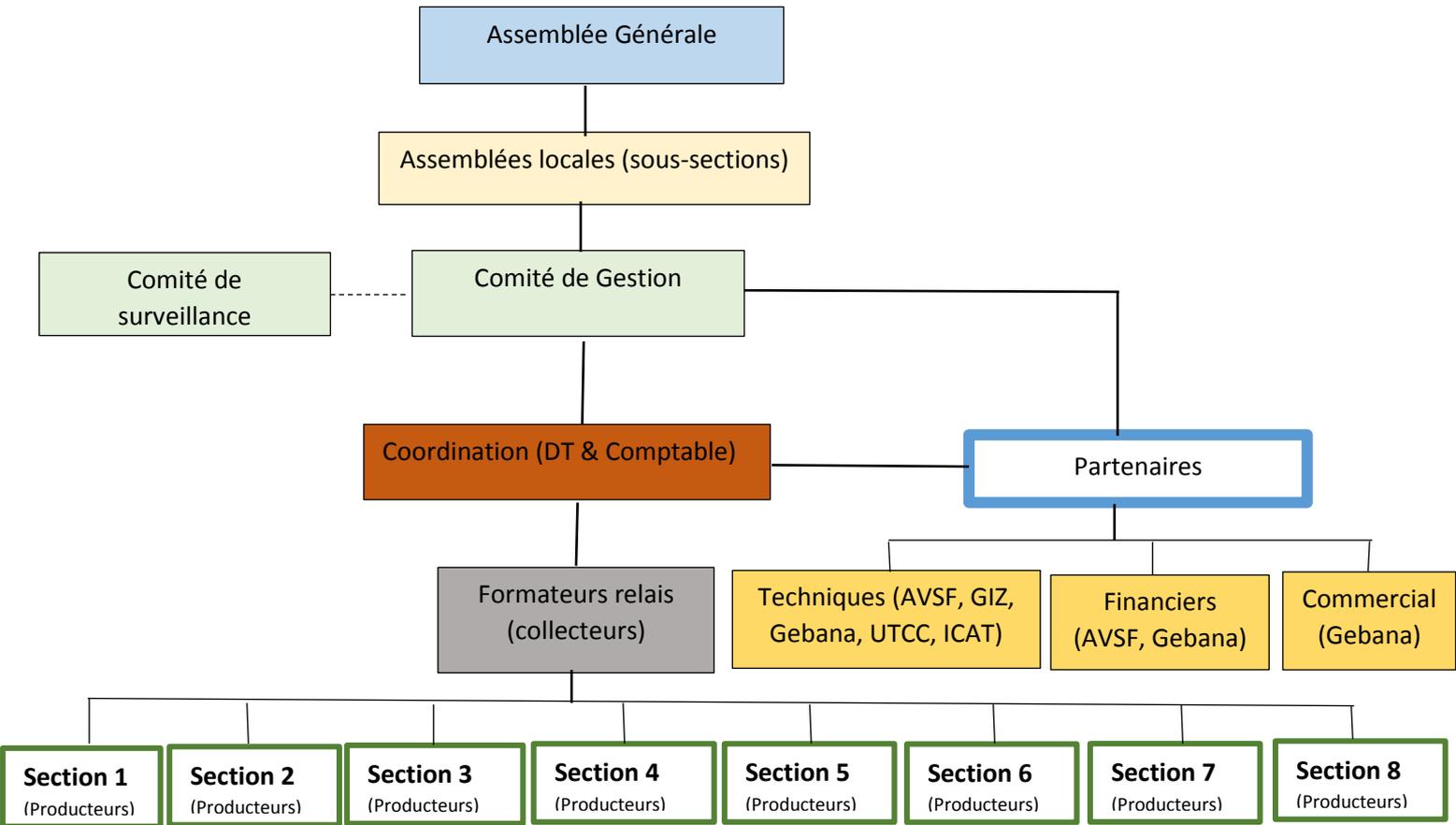
CS = Comité de Surveillance

Annexe n°2 : Structure de base de la SCOOPS PROCAB



Source : Elaboration propre à partir des données de la SCOOPS PROCAB

Annexe n°3 : Organigramme de la SCOOPS PROCAB



Source : Elaboration propre à partir des données de la SCOOPS PROCAB