

Projet Adaptation Climatique et Valorisation Économique des Filières Agricoles en Haiti / AVETI



FICHE DE CAPITALISATION

Développement organisationnel et commercialisation

**Vers une gouvernance inclusive (et un succès économique)
des coopératives agricoles dans la Grand'Anse : une
approche ancrée dans la revitalisation de la filière cacao**

alliance agricole
INTERNATIONALE



 **Desjardins**
Développement international

En partenariat avec
 **Canada**

Contexte

En 2019, un diagnostic organisationnel de certaines coopératives de la Grand'Anse a révélé l'existence d'un réseau de coopératives agricoles cacaoyères qui avait une entente visant à avoir un meilleur accès au marché et à commercialiser collectivement leur cacao. Ces coopératives (MOCAC, CACCOMA, CACACODAM, COPDAH, COPAM et COPCOD), réparties sur les communes cibles du projet, ont réussi à rallier à leur initiative une autre coopérative, la CAUD.

Toutes ces coopératives partageaient les caractéristiques suivantes :

- **Faibles effectifs** : Des coopératives avec un nombre très réduit de jeunes membres producteurs et productrices alors qu'il existe un potentiel élevé de planteurs de cacao qui ne font pas affaire avec les coopératives ;
- **Accès limité aux ressources financières** : Les coopératives ne disposaient pas de fonds de roulement pour mener leurs activités ;
- **Faible représentation des femmes et des jeunes** dans les structures de gouvernance des coopératives, et pouvoir d'influence réduit des femmes et des jeunes dans les postes décisionnelles ;
- **Forte dépendance au financement externe** et un capital social extrêmement bas ;
- **Absence de documents légaux** (acte constitutif, statuts et règlements internes) : les statuts des coopératives n'encourageaient ni l'inclusion des jeunes ni celle des femmes, et aucune activité économique spécifique n'était dédiée à ces groupes. Les rares documents dont elles disposaient ont été altérés par le cyclone Matthew ou étaient mal archivés ;
- **Absence de cadre légal** : Quatre des sept coopératives (CACAODAM, COPAM, COPDAH, MOCAC) impliquées dans le partenariat n'avaient jamais obtenu d'accréditation juridique auprès de l'organe de Contrôle des Coopératives (CNC), tandis que les trois autres (CACCOMA, CAUD, COPCOD) avaient perdu leur accréditation et manquaient de documents cadres pour en solliciter une nouvelle ;
- **Faible compétitivité** : Face aux standards internationaux de qualité et de volume suffisants pour se positionner sur ce marché de niche, les coopératives commercialisaient essentiellement du cacao conventionnel et maîtrisaient à peine le processus de fermentation ;
- **Contexte défavorable** : Gravement touchées par les effets du cyclone Matthew, les plantations déjà vieillissantes devenaient de moins en moins productives.

Malgré ces défis, ces coopératives représentaient un potentiel économique significatif pour renforcer le pouvoir économique des femmes et constituaient un vecteur non moins important vers l'intégration des jeunes dans le secteur agricole. Les actions envisagées par le projet visaient à informer, sensibiliser et outiller les coopératives avec des options accessibles pour augmenter la valeur ajoutée et améliorer leur résilience climatique ; et renforcer et développer de nouveaux services susceptibles de faciliter la consolidation et la prise en charge des acquis.

Renforcement des coopératives pour une gouvernance inclusive

Les coopératives partenaires sont désormais mieux structurées, inclusives et capables d'établir des relations commerciales solides grâce à :

- **Un développement de plans stratégiques quinquennaux** : Les groupes de discussion organisés avec les dirigeant-e-s des coopératives ont permis d'identifier les changements à apporter pour améliorer la gouvernance, la gestion et les indicateurs de performance économique. L'analyse FFOM (forces, faiblesses, opportunités, et menaces) de chaque coopérative du réseau a permis de déterminer les actions à mener pour renforcer leur compétitivité.
- **Une inclusion sociale** : Mise en œuvre d'une série d'activités de sensibilisation et de formation autour de la problématique de l'intégration des femmes et des jeunes dans les postes décisionnelles, et de la nécessité de permettre à plus de femmes et de jeunes de participer aux activités des coopératives.
- **Un renforcement des compétences** : Organisation et animation des sessions de formation sur des thèmes clés relatifs à l'évolution des coopératives (gouvernance, gouvernance économique, marketing, gestion, entrepreneuriat, etc.) permettant aux membres et dirigeant-e-s d'être mieux outillé-e-s pour leur permettre de participer activement à la gestion efficace et à la performance durable des coopératives.

- **Un succès économique** : Appuis technique et financier aux coopératives visant la structuration de la filière cacao ; mise à disposition de fonds de roulement au profit des coopératives pour financer leurs activités et leur permettre de faire face aux dépenses courantes d'exploitation.
- **Des partenariats stratégiques** : Appuis-conseils aux coopératives pour harmoniser leurs relations avec les ateliers de transformation ; développement de partenariats financiers durables résultant de la mise en relation des coopératives et des institutions financières ; facilitation du processus d'obtention du permis de fonctionnement auprès du CNC.



Résultats

Les coopératives se concentraient auparavant sur la commercialisation du cacao conventionnel, et peu d'entre elles s'étaient orientées vers la production de cacao fermenté à forte valeur ajoutée. Ce processus de transition a pris un certain temps. Elles n'avaient aucun contrat commercial avec des clients. Actrices clés des filières cacao et igname, les coopératives entretenaient des relations commerciales limitées avec les entreprises associatives de transformation. Ces dernières rencontraient d'importantes difficultés d'approvisionnement en matières premières auprès des coopératives qui privilégiaient le marché international au détriment du marché local. Cependant, les actions de renforcement mises en œuvre dans le cadre du projet AVETI ont permis d'obtenir des résultats significatifs :

1. Augmentation du volume et la valeur ajoutée du cacao fermenté commercialisé

- Les sept coopératives partenaires commercialisent désormais du cacao fermenté. Sur les trois dernières années de mise en œuvre du projet, le nombre de coopératives utilisant le mécanisme de mise en marché collective est passé de 2 à 7, soit un bond de 250% par rapport à l'année 2022-2023 ;
- Le volume de cacao collecté est passé de 32 tonnes en 2021-2022 à 90 tonnes en 2023-2024, le volume a quasi triplé sur deux ans ;
- Les coopératives sont mieux outillées pour négocier de meilleurs prix et pour répondre aux exigences des clients à travers la mise en marché collective.

2. Augmentation de l'offre de cacao fermentée au profit des ateliers de transformation

- Meilleure harmonisation entre les coopératives et les ateliers de transformation résultant de la création d'un canal d'échange autour des besoins et attentes des ateliers de transformation – en matière de disponibilité de cacao fermenté ;
- Les entreprises associatives individuelles bénéficient désormais d'un approvisionnement simplifié en cacao fermenté auprès des coopératives.



3. Développement de nouveaux services

- Appuis technique et financier aux entreprises associatives pour offrir de nouveaux services au profit des communautés notamment les membres usager-es (Taille de régénération au niveau des 7 coopératives, services de compostage et de stockage au profit de GPASAP);
- Mise à la disposition des ENAS d'équipements et de matériels pour la fourniture des services aux communautés ;
- Structuration des brigades (groupe de travailleurs et travailleuses qualifié-e-s à l'usage des équipements & matériels) pour la fourniture des services notamment les services de taille de régénération.

4. Diversification des produits et augmentation de la valeur ajoutée du cacao

- Appuis technique et financier à 44 ateliers de transformation pour améliorer leur offre de services et produits dans les deux filières cacao et igname appuyées par le projet, et subséquentement augmenter la demande de cacao auprès des coopératives ;
- Des produits innovants comme des boules de chocolat artisanal, de la poudre de chocolat aromatisée (cannelle et gingembre), du beurre de cacao ainsi que de la pâte à tartiner chocolat-arachide (aliment énergétique pouvant être utilisé dans la lutte contre la malnutrition des enfants) ;
- Les efforts incluent également l'amélioration des emballages, des conditions de présentation et de vente, renforçant l'attrait des produits sur le marché local et international.

5. Gouvernance inclusive

- Les initiatives de sensibilisation et les révisions statutaires ont permis une meilleure inclusion des femmes et des jeunes dans les espaces de prise de décision;
- Le pourcentage de femmes élues au sein des conseils d'administration (CA) des coopératives a augmenté pour une quatrième année consécutive, avec une progression annuelle. La représentation féminine au niveau du CA est passée de 26.19% en 2021 à 42.10% en 2024. Pour la représentation des jeunes sur la période 2021-2024, le pourcentage de jeunes élu-e-s au sein des CA des coopératives est passé de 11,9% à 19,34% ;
- Renforcement du capital-confiance des femmes résultant de la série de sensibilisation et formation visant leur autonomie et la prise en compte de leur pouvoir d'influence au sein des coopératives ;
- Désignation de plus de femmes et de jeunes pour jouer des rôles de responsabilités dans les espaces de concertation et de décisions (Tables sectorielles, organisations partenaires locales, structures locales organisées, collectivités territoriales).

6. Renforcement du sentiment d'appartenance

L'accompagnement des coopératives dans la consolidation des liens avec leurs membres a favorisé une participation accrue et un engagement renforcé. Ce dynamisme se traduit par :

- Un renforcement de la gouvernance des coopératives : (i) la confiance des membres envers leur structure s'est accrue, et (ii) les membres s'identifient davantage à leur coopérative, soutiennent les actions menées et évitent désormais de vendre leur cacao sur le marché parallèle. Cela a permis d'augmenter les volumes collectés par les coopératives ;
- Une amélioration des revenus des membres grâce à : (i) l'augmentation des volumes de cacao récoltés résultant des travaux de taille de régénération et des appuis en intrants agricoles reçus du projet ; (ii) la réception de ristournes plus importantes, de 270 gourdes (2.08 USD) en 2021-2022 en moyenne les ristournes reçues par les membres a quasi septuplé en 2023-2024 (1780 gourdes - 13.69 USD en moyenne) ; et (iii) l'amélioration des prix payés aux producteurs et productrices, avec une augmentation moyenne de près de 50% sur les quatre dernières années (2021-2024).

7. Autonomisation financière

Grâce au financement de démarrage obtenu et aux partenariats développés facilitant l'accès au crédit, les coopératives ont pu augmenter leur volume d'activités et générer ainsi des bénéfices. Certaines d'entre elles ne dépendent plus seulement de l'accès au crédit des institutions financières. Malgré des contraintes sévères en matière de fonds de roulement pour les opérations de collecte de cacao, le chiffre d'affaires cumulé des coopératives a atteint 339,182 USD en 2024-2025 pour un total de 56 tonnes de cacao fermenté collectées, affichant ainsi un accroissement de 6.67% comparativement à l'année 2023-2024.

Facteurs de réussite

Les principaux éléments ayant contribué à la gouvernance inclusive au niveau des coopératives et au renforcement de leurs capacités sont :

1. Participation accrue des femmes et des jeunes

Les modifications statutaires ont permis une intégration active des femmes et des jeunes dans les espaces de prise de décisions et une gouvernance renforcée.

2. Formations adaptées

Une évaluation du niveau des apprenant-e-s est réalisée et les thèmes de formation sont adaptés pour faciliter l'apprentissage. La méthodologie utilisée respecte les principes de formation andragogique pour faciliter l'apprentissage des adultes et des personnes néo-alphabétisées de niveau moyen. Les modules sont traduits en créole et l'approche par compétence a été utilisée pour valoriser le savoir-faire des apprenant-e-s.

3. Amélioration des infrastructures de fermentation et de séchage

Mis à part les efforts consentis dans le renforcement des capacités des dirigeant-e-s, les infrastructures physiques des coopératives ont été renforcées par le biais des travaux de réhabilitation et de construction.

4. Gain de compétitivité

Grâce aux investissements dans l'amélioration des infrastructures des coopératives, elles ont obtenu un gain de compétitivité en passant du cacao conventionnel au cacao fermenté. Ce qui offre aux coopératives une ouverture vers la conquête du marché international. Il importe de souligner aussi l'accréditation des coopératives auprès du CNC et la formalisation des entreprises associatives.

5. Développement de partenariats stratégiques

Les coopératives ont établi des alliances stratégiques pour mettre en place des unions de coopératives pour la mise en marché groupée de leur production. Deux unions de coopératives ont vu le jour (UCOGA et RECOGAGA). Des discussions sont déjà enclenchées en vue d'étendre cette alliance à la Fédération des coopératives cacaoyères du Nord (FECCANO) pour profiter de son expérience de commercialisation et de son carnet client.

Les leçons apprises

- Avant l'intervention du projet AVETI, les coopératives agricoles avaient du mal à adopter des structures de gouvernance transparentes et participatives. Grâce à la méthodologie de l'approche PerformCoop, le projet a impliqué activement les instances, les producteurs et productrices dans les processus décisionnels pour la mise en œuvre des activités.
- L'implication des différent-e-s acteurs et actrices dans la conception et la mise en œuvre des activités (régénération des vieilles parcelles cacaoyères, mise en place des Champs Écoles Paysans, appui à la mise en place de jardins créoles, mise en place des mutuelles de solidarité - AVEC, construction ou réhabilitation des infrastructures physiques) favorisent une gouvernance inclusive.
- La formation technique, jumelée à la méthodologie appliquée, (taille de régénération, contrôle de bourgeons, amélioration des techniques de plantation d'igname) et le renforcement organisationnel en entrepreneuriat, en gestion financière et marketing, ainsi que pour la mise en place de systèmes de comptabilité améliorent la performance économique des coopératives.
- La valorisation de la qualité du cacao crée un avantage compétitif sur le marché des coopératives agricoles.
- L'intégration des femmes et des jeunes dans les coopératives contribue au développement d'une dynamique collective plus forte, essentielle à la pérennité des coopératives.

Ces leçons montrent qu'une gouvernance inclusive, des formations adaptées et un soutien stratégique bien encadré sont les clés pour renforcer les coopératives cacaoyères, notamment au niveau de la Grand'Anse.

Recommandations

Le projet AVETI a permis d'identifier quelques recommandations, d'une part, pour renforcer les impacts du projet et assurer la durabilité des acquis et des coopératives dans le milieu, et de l'autre, pour présenter et expliquer les conditions nécessaires à la reproduction tout au moins des mêmes résultats.

1. Institutionnaliser l'inclusivité

Intégrer des quotas pour les femmes et les jeunes dans la gouvernance des coopératives et accentuer le processus de renforcement des capacités pour les amener à remplir des fonctions de responsabilités techniques. Pour les coopératives, il est essentiel de faire appliquer les statuts. Il est aussi important de sensibiliser les jeunes et les femmes via les comités d'éducation et renforcer leurs compétences en gestion de coopératives pour pouvoir assumer des rôles décisionnels et améliorer leurs compétences à influencer lors des prises de décisions.

2. Renforcer le suivi post-formation

Il est pertinent pour les dirigeants et dirigeantes des coopératives d'appliquer les connaissances et d'utiliser les outils de gestion pour renforcer leur système de comptabilité. Les personnes responsables pourront ainsi utiliser les gabarits de formation notamment ceux portant sur la gestion et la comptabilité pour évaluer l'application des connaissances acquises et leur appropriation.

3. Les dirigeant-e-s des coopératives sont encouragé-e-s à établir des alliances de marché

Favoriser le regroupement de coopératives en union va permettre aux coopératives de cibler des acheteurs valorisant la qualité, c'est le cas pour le cacao certifié. Par ailleurs, les principaux acteurs impliqués dans le renforcement de la filière cacao dans la Grand'Anse (Associations locales, fondations, ONG, responsables étatiques - DDA ou MARNDR) doivent aussi encourager la négociation collective entre les coopératives, tout en facilitant une diversification de leur carnet de clients et en réduisant leur dépendance à un acheteur particulier, ce qui va directement renforcer la position des coopératives dans les négociations. Les coopératives doivent aussi prospecter les possibilités de construire une alliance stratégique avec la FECCANO pour profiter de son expérience et de son carnet de clients.

4. Accroître l'accès au financement

Les institutions financières doivent continuer à développer de nouveaux produits adaptés aux besoins des coopératives agricoles (dont le crédit à la production agroforestière) en misant sur les mécanismes initiés dans le cadre du projet AVETI tout en maintenant les partenariats ou produits en cours.

5. Créer une veille commerciale

Les coopératives agricoles doivent être en constante veille de marché pour adapter leur stratégie commerciale.

“Au niveau de la MOCAC, nous avons bénéficié du projet AVETI à travers des formations en commercialisation, gestion et comptabilité. Grâce à l'appui d'AVETI, nous avons élaboré notre plan d'affaires et établi un compte d'exploitation prévisionnel.

Les sessions de formation sur l'importance des jeunes et des femmes dans la pérennité de la coopérative, ainsi que sur leur rôle au sein de l'ARCC, ont permis de conscientiser les femmes et de renforcer leur estime de soi. Désormais, des femmes occupent des postes clés, comme vice-présidente ou trésorière, au sein des coopératives.”

Témoignage de Marie Anglesane OSCAR, trésorière de la coopérative MOCAC

ARCC : Adaptation et Résilience aux Changements Climatiques

AVEC : Associations Villageoises d'Épargne et de Crédit

CACACODAM : Cacao de Dame-Marie

CACCOMA : Coopérative Cacaoyère et de la Commercialisation des Abricots

CAD : Dollars canadiens

CAUD : Coopérative Agricole Union-Développement

COPAM : Coopérative des Paysans de Mandou

COPCOD : Coopérative de Production et de Commercialisation de Denrées

COPDAH : Coopérative des Producteurs pour le Développement de Anse-d'Hainault

CNC : Conseil National des Coopératives

DDA-GA : Direction Départementale de l'Agriculture de la Grand-Anse

FECCANO : Fédération des Coopératives Cacaoyères du Nord. Notons que la FECCANO, est une union de coopérative cacaoyère de la région de Cap-Haïtien qui est parvenue à se positionner sur le marché international du cacao biologique et équitable notamment avec des partenariats commerciaux de longue date dont des acheteurs français comme ETHIQUABLE.

GPASAP : Groupe de Producteurs-trices d'Amitiés de Semences Artisanales de Plaine Poussière

MARNDR : Ministère de l'Agriculture, des Ressources Naturelles et du Développement Rural

MOCAC : Moronaise Coopérative Agricole Cacaoyère

ONG : Organisation(s) Non-Gouvernementale(s)

PerformCoop : Plateforme d'analyse des performances des coopératives

RECOCAGA : Réseau des Coopératives Cacaoyères de la Grand'Anse

SWOT : Strengths, Weaknesses, Opportunities, and Threats – en français : forces, faiblesses, opportunités, et menaces

UCOGA : Union des Coopératives de la Grand'Anse

USD : Dollars Américains