



Audit du système de commercialisation du cacao

Ministère de l'Agriculture et du Développement Rural (MINADER)

Rapport final

12 mars 2018

Ministère de l'Agriculture et du Développement Rural (MINADER)
Mars 2018
Ce rapport contient 152 pages hors annexes

Ministère de l'Agriculture et du Développement Rural (MINADER)
Plateau, immeuble CAISTAB
Côte d'Ivoire

*A l'attention de Monsieur le Ministre
de l'Agriculture et du Développement Rural*

Abidjan, le 12 mars 2018

Objet : Audit du système de commercialisation du cacao

Monsieur le Ministre,

Dans le cadre de la mission qui nous a été confiée, nous avons procédé à un audit du système de commercialisation du cacao dont nous vous présentons ci-après notre rapport définitif. Cette intervention avait pour objectif de mettre en œuvre les diligences pour répondre aux termes de référence. Ce rapport comprend les principaux constats et recommandations issues de l'exécution de notre mission. Ces conclusions intègrent la revue du système d'information et prennent en compte les observations sur le rapport provisoire que nous avons jugées opportunes.

Espérant que nos recommandations contribueront au processus d'amélioration continue du système de commercialisation du cacao, nous vous souhaitons bonne réception de ce rapport et restons à votre entière disposition pour toute information complémentaire que vous jugerez utile.

Nous vous prions d'agréer, Monsieur le Ministre, à l'assurance de notre considération distinguée.


Franck Nangbo
Expert-Comptable Diplômé
Directeur Associé

Sommaire

	Lettre d'accompagnement	ii
	Sommaire	iii
	Liste des abréviations	v
1.	Executive summary	7
	Rapport détaillé	13
2.1	Objectifs, modalités d'intervention et limites	14
2.1.1	Contexte et objectifs	14
2.1.2	Modalités d'intervention	14
2.1.3	Limites de la mission	15
2.2	Modélisation de prévision de récoltes	16
2.2.1	Introduction	16
2.2.2	Différentes méthodes de prévision des récoltes	16
2.2.3	Evaluation de la méthode de prévision	21
2.2.4	Renforcement de la prévision par un modèle formalisé	28
2.3	Système de commercialisation	34
2.3.1	Historique	34
2.3.2	Production	34
2.3.3	Cadre institutionnel du système de commercialisation	35
2.3.4	Analyse comparative avec le système ghanéen	38
2.3.5	Rôle des différents acteurs de la commercialisation	48
2.3.6	Commercialisation intérieure	51
2.3.7	Organisation du système de gestion des ventes et des exportations	58
2.3.8	Traçabilité et goulot d'étranglement relatif au système de commercialisation	68
2.3.9	Procédures et critères d'agrément	73
2.3.10	Mécanisme de vente aux enchères	76
2.3.11	Analyse juridique des contrats	88
2.3.12	Programme de vente et du portefeuille de contrats	95
2.3.13	Coût de la crise	101
2.3.14	Mise en œuvre des recommandations audit PVAM 2014	102
2.3.15	Revue du système d'information	107

2.4	Appréciation de la gestion des risques	122
2.4.1	Cartographie des risques inhérents à tous les acteurs de la chaîne de commercialisation	122
2.4.2	Dispositif de gestion des risques	136
2.4.3	Système d'information des acteurs sur les risques	137
2.5	Système de veille des marchés	138
2.5.1	Caractéristiques d'un système de veille efficace	138
2.5.2	Evaluation de la veille du marché mondial du cacao	139
2.5.3	Evaluation de la veille des risques inhérents au marché intérieur	142
2.6	Fonds de stabilisation et de réserve	143
2.6.1	Dispositions générales	143
2.6.2	Procédures de gestion des fonds	143
2.7	Mesures prises pendant la crise	145
2.7.1	Introduction	147
2.7.2	La communication externe	147
2.7.3	La communication interne	147
	Annexe 1	152
	Annexe 2	153
	Annexe 3	154

Liste des abréviations

2QC	Quantité, Qualité, Croissance
AE	Autorisation d'emportage ou d'embarquement
AJ	Avril-Juin
ANADER	Agence Nationale d'Appui au Développement Rural
APBEF	Association Professionnelle des Banques et Établissements Financiers
BA	Bulletin d'analyse
BL	Bon de livraison
BV	Bulletin de vérification
CAF	Coût, Assurance et fret
CCC	Conseil du Café-Cacao
CCI-CI	Chambre de Commerce et d'Industrie de Côte d'Ivoire
CCS	Complete Commodity Solutions
CMC	Cocoa Marketing Company
CNRA	Centre National de Recherche Agronomique
COOPEX	Coopératives exportatrices
CRA	Commodity Risk Analysis
CV	Confirmation de Vente
DOT	Direction des Opérations Techniques
DSSEP	Direction des Statistiques, du Suivi Évaluation et de la Prospective
DUS	Droit Unique de Sortie
DV	Direction des Ventes
FAO	Food and Agriculture Organisation
FCC	Fédération du Commerce du Cacao
FIMR	Fonds d'Investissement en Milieu Rural
FIRCA	Fonds Interprofessionnel pour la Recherche et le Conseil Agricole
FMI	Fonds Monétaire International
FOB	Free On Board
GVC	Groupement à Vocation Coopérative
ICCO	International Cocoa Organization
INS	Institut National de la Statistique
IPL	Interval Price Limit
JM	Janvier-Mars
JS	Juillet-Septembre
LBCs	Licensed Buying Companies
MAE	Mean Absolute Error
ME	Mean Error
MSE	Mean Squared Error
NDVI	Normalised Difference Vegetation Index
OD	Octobre-Décembre
OHADA	Organisation pour l'Harmonisation en Afrique du Droit des Affaires
ORSTOM	Office de la Recherche Scientifique et Technique Outre-Mer
PAA	Port Autonome d'Abidjan
PASP	Port Autonome de San-Pedro
PMEX	Petites et Moyennes entreprises Exportatrices
PND	Plan National de Développement

Liste des abréviations

PPRC	Producer Price Review Committee
PVAM	Programme de Ventes Anticipées à la Moyenne
QCC	Quality Control Company
RMSE	Root Mean Squared Error
SAIGIC	Système Autonome Intégré de Gestion des Informations Commerciales
SEMPA	Société des Entreprises de Manutention des Ports Autonomes d'Abidjan et San Pédro
SIGEC4	Système de Gestion de la Chaîne de Commercialisation du Café et du Cacao
SIVAT	Système Intégré des Ventes à Terme
SODEFOR	Société de Développement des Forêts
SODEXAM	Société d'Exploitation et de Développement Aéroportuaire, Aéronautique et Météorologique
SYDAM	Système de Dédouanement Automatisé des Marchandises
SYDORE	Système de Gestion des Données Régionales
UEMOA	Union Économique et Monétaire Ouest Africaine
USDA	United States Department of Agriculture

1. Executive summary

L'analyse des causes de la crise

Les travaux réalisés au cours de la mission ont montré que les causes de la crise se trouvent dans des facteurs à la fois exogènes et endogènes.

- **facteurs exogènes** : Les deux facteurs exogènes identifiés par la mission sont la baisse des cours essentiellement conduite par le retrait des fonds spéculatifs du marché du cacao et la chute de la livre sterling suite à la sortie de l'Angleterre de l'Union Européenne. L'analyse des données que nous avons effectuée a montré que l'impact de ces facteurs aurait été limité si les facteurs endogènes présentés ci-dessous n'étaient pas apparus et avaient été contrôlés par le Conseil du Café-Cacao (CCC). Ce constat est renforcé par la comparaison effectuée avec le secteur ghanéen du cacao qui affiche une meilleure résilience à la chute des cours observée.

- **facteurs endogènes** : Les facteurs endogènes majeurs ayant eu un effet catalyseur sur les difficultés de la filière suite à la chute des cours procèdent essentiellement des dysfonctionnements constatés dans l'application des règles de gestion des opérations commerciales et des règles de détermination de la production.

— Application des procédures et gouvernance

La mission a noté que la non-application stricte des procédures a été le préalable aux problèmes rencontrés par la filière. De même, l'analyse du dispositif de gestion des risques que nous avons effectuée a montré que le système (organisation et procédures) de gestion des risques du CCC n'a pas permis de piloter de façon prompte les risques financiers et opérationnels de la filière. Ainsi, nos travaux ont montré que :

- les décisions d'agrément des exportateurs n'étaient pas toujours justifiées. Plusieurs exportateurs qui se sont révélés défaillants avaient été jugés non éligibles par le comité technique d'agrément et sont apparus sur la liste définitive des exportateurs agréés ;
- les adjudications de volumes aux exportateurs ne sont pas corrélées avec leur capacité financière ;
- le risque lié au défaut de contrepartie a été identifié mais n'a pas été suffisamment encadré pour éviter les défaillances présentées ci-dessous ;
- les sujets critiques et structurants ne sont pas traités en conseil d'administration, ce qui ne permet pas à cet organe de direction de jouer entièrement son rôle de pilotage et de contrôle des activités de la filière.

— Contrats en défaut

L'analyse du portefeuille que nous avons effectuée a révélé que les contrats en défaut portent sur un volume de 222 302 tonnes (dont 15 869 relevant de la campagne 2015-2016) pour une valeur CAF de 399 milliards de FCFA. La défaillance qui se traduit soit par une difficulté de l'exportateur à livrer le produit, soit par une incapacité de l'opérateur international à réceptionner le cacao a touché 32 exportateurs, majoritairement des PMEX-COOPEX (68% des volumes en défaut), représentant 20% des ventes anticipées.

Ces défauts sont exclusivement liés à des contrats débloqués directement dans la messagerie. Cela est principalement dû à la spéculation à laquelle se sont adonnés de nombreux opérateurs comme expliqué ci-après.

L'analyse de la campagne intermédiaire a montré que les exportateurs défailants sur la campagne principale disposent de volumes additionnels pour un volume de 48 625 tonnes représentant une valeur CAF de 57 milliards de FCFA.

— Fixation du prix de référence

Le PVAM implique que les ventes à terme portent sur des volumes représentant 70% à 80 % de la production anticipée. Notre analyse des données a montré que le prix de référence fixé pour la campagne 2016-2017 n'a pas été calculé sur le volume ajusté des prévisions de récoltes du mois de septembre 2016 de 1 334 000 tonnes mais sur la base du volume empirique de 1 200 000 tonnes retenu au cours des trois dernières campagnes. Ce choix a induit un coût supplémentaire de 36 milliards de FCFA.

— Gestion de la production

Les prévisions de récoltes de la campagne 2016-2017 présentent une erreur de 16%, soit un surplus d'environ 250 000 tonnes. Cette surproduction non anticipée a augmenté les quantités vendues en spot et a affecté l'équilibre du système du PVAM. Les causes de cette erreur procèdent essentiellement de ce que les sites de comptage ne sont pas représentatifs, les paramètres importants ne sont pas pris en compte (superficie des parcelles, plantations implantées dans les forêts classées, aléas climatiques...), la procédure de stratification appliquée ne tient pas compte de la variété du matériel végétal et de la densité des plantations.

Nos travaux ont également montré que la procédure d'inventaire physique des stocks ne couvrait pas tous les magasins de stockage, notamment les magasins de certains exportateurs installés dans les centres d'achat, ce qui a conduit à sous-estimer les stocks de report.

L'analyse des données extraites de l'application informatique SAIGIC mise en place pour la gestion de la commercialisation intérieure a révélé d'importantes anomalies qui remettent en cause les volumes déclarés et utilisés dans le cadre des prévisions de récolte.

L'analyse du coût de la crise

Le coût de la crise sur la campagne principale 2016-2017 est estimé à 185 milliards de FCFA et porte essentiellement sur les aspects reversement/soutien. Ainsi :

- la surproduction a engendré un soutien de 86 milliards de FCFA ;
- la revente partielle des contrats en défaut sur la campagne principale (149 175 tonnes sur 222 302 tonnes) a entraîné un coût de 68 milliards de FCFA ;
- l'utilisation des volumes de la récolte intermédiaire pour honorer les contrats de la campagne principale a conduit à un soutien de 32 milliards de FCFA.

Il est à noter que ce coût de 185 milliards de FCFA n'inclut pas les pertes qui pourraient être issues des contrats en défaut et non encore liquidés de la campagne en cours (environ 120 000 tonnes), ainsi que les pertes potentielles sur la prochaine campagne, provenant des exportateurs défaillants de la campagne 2016/2017 et ayant obtenu des débloques sur la campagne 2017-2018.

Les observations sur le cadre actuel de commercialisation

Les principaux constats présentés ci-dessous correspondent à des zones de risques pouvant affecter le bon fonctionnement de la filière sans pour autant qu'elles aient eu un impact direct et immédiat sur la crise observée au cours de la campagne 2016-2017.

— PMEX/COOPEX

L'analyse effectuée sur les opérations réalisées par les PMEX-COOPEX a montré plusieurs insuffisances qui nécessitent d'être corrigées.

- **déblocage des PMEX/COOPEX** : Notre étude a révélé l'absence d'un système de suivi de la capacité financière et opérationnelle des opérateurs au fur et à mesure des débloques directs effectués par ceux-ci dans la messagerie. Cette situation a conduit ces exportateurs à débloquer d'importants volumes et à attendre la hausse du marché pour effectuer la revente de ces quantités obtenues auprès du Conseil. Cette situation de spéculation a entraîné de nombreux défauts suite à la chute des cours durant la campagne 2016/2017.
- **allocation des contrats internationaux** : Notre analyse a montré que les décisions d'allocations de contrats internationaux nécessitent d'être mieux documentées afin de justifier la pertinence des décisions prises par le CCC.

— Stratégies de ventes

Le système de PVAM voudrait que les ventes soient suffisamment anticipées pour permettre de tirer avantage des prix des positions éloignées généralement plus élevés que les positions rapprochées. Pour chacune des trois campagnes, les mises en vente ont débuté un an avant le démarrage de la campagne alors que les positions sont cotées 18 à 24 mois à l'avance. Par ailleurs, contrairement aux campagnes précédentes, aucun volume de la récolte intermédiaire n'avait été mis en vente à l'ouverture

de la campagne 2016-2017. La mise en vente a débuté tardivement, le 28 novembre 2016. Ces situations ne sont pas de nature à favoriser une optimisation des recettes pour le Conseil et pour l'Etat.

— Cautions bancaires et garantie juridique

Notre analyse a montré que les montants des cautions bancaires demandées aux sociétés commerciales exportatrices (2.5%) ainsi qu'aux PMEX/COOPEX (1%) ne sont pas suffisamment dissuasifs pour éviter la spéculation. Toutefois, en raison de la fragilité des PMEX/COOPEX, il ne nous semble pas nécessaire de relever les taux.

En revanche, nous avons noté un manque d'implication du client final dans la relation contractuelle entre le CCC et l'exportateur qui ne permet pas en l'état d'imposer le respect des règles fixées par chacun des contrats et faciliter les poursuites judiciaires à l'encontre des parties défallantes.

— Les observations sur les Fonds de la filière

Les fonds de la filière sont constitués du fonds de réserve et des fonds de stabilisation.

Recommandations urgentes

Ces recommandations nécessitent une prise de décisions immédiates par le CCC.

— Gestion du portefeuille des contrats

Le CCC devrait procéder à une analyse urgente du portefeuille de contrats détenus par les exportateurs défallants. Cette analyse devrait avoir pour objectifs de :

- faire un suivi des contrats sur la campagne intermédiaire 2016-2017 et sur la campagne 2017-2018 ;
- limiter l'intervention des opérateurs défallants à la messagerie.

— Agréments des exportateurs

Il nous paraît nécessaire de :

- réduire le nombre de sociétés agréées de 128 à 50 progressivement ;
- renforcer le dispositif d'évaluation et de suivi de la capacité financière et opérationnelle des exportateurs.

— Responsabilité des contreparties

La responsabilité des contreparties vis-à-vis du CCC doit être renforcée avec la mise en place d'un contrat tripartite. En outre, le CCC devrait imposer certaines conditions de forme et de fonds à remplir par le contrat de contrepartie. Ce dispositif juridique pourrait être couplé d'un engagement financier, caution complémentaire ou assurance pouvant être activée par le CCC en cas de défaut.

Recommandations à court et moyen terme

— PVAM

Nous proposons pour améliorer le système que :

- les cessions réservées aux contrats internationaux soient annulées pour permettre une optimisation permanente des prix ;
- un système de déblocage par tranche soit mis en place pour mettre en corrélation les volumes débloqués et les garanties financières fournies au CCC.

— Fonds de stabilisation

L'équilibre de la filière reposant sur la crédibilité et la capacité du CCC à pouvoir honorer ses engagements de stabilisation, il nous paraît nécessaire que soit précisée la nature des dépenses pouvant être éligibles sur ce fonds afin de mieux le sécuriser. Par ailleurs, un système de nivellement automatique sur le Fonds de réserve pourrait être mis en place.

— Prévisions des récoltes

Pour pallier les insuffisances relevées, il convient de :

- améliorer le modèle de prévision des récoltes en prenant en compte un plan de sondage, un échantillon représentatif, les superficies cultivées, les densités des parcelles, la nature des espèces plantées, les données pédologiques, les données climatiques, les données épidémiologiques et les données provenant des forêts classées ;
- développer un modèle de prévision à moyen et long terme agro-climato-économétrique pour en faire un réel outil d'aide à la décision ;
- procéder au recensement des producteurs de la filière cacao ;
- procéder à une enquête complémentaire de la production de cacao dans les forêts classées ;
- mettre en place un système d'alerte précoce ;
- renforcer le réseau des stations agro-climatiques ;
- établir une carte pédologique et une carte d'évolution climatique.

— Gestion des risques

Le CCC doit améliorer son dispositif de gestion des risques en :

- mettant en place un organe de direction, fonctionnant comme un conseil d'administration et chargé de traiter les sujets de la filière. La composition de cet organe de direction devrait exclure les membres de la filière pour pallier aux éventuels conflits d'intérêts ;
- mettant en place un contrôle et un audit interne de ses activités ;
- modifiant son organisation pour qu'elle permette de s'assurer du respect strict du manuel d'opérationnalité.

Rapport détaillé

2.1.1 Contexte et objectifs

Le système de commercialisation a été mis en place en 2012 et a fait l'objet d'amélioration progressive pour répondre principalement aux préoccupations des acteurs de la chaîne de valeurs. Au cours des années qui ont précédé la campagne 2016-2017, le système a donné des résultats globalement satisfaisants, conséquences d'une période favorable caractérisée par une hausse générale des prix du cacao. Cependant, la chute brutale et soutenue des cours du cacao qui a débuté à la mi-juillet 2016 a entraîné des difficultés au niveau du système de commercialisation ainsi que des acteurs de la chaîne de valeurs (producteurs, acheteurs, exportateurs et transformateurs). Cette situation a engendré une inquiétude sur le marché du cacao « origine Côte d'Ivoire » et une perception de manque de transparence du système de commercialisation (système de ventes anticipées à la moyenne – PVAM).

C'est dans ce contexte que l'Etat de Côte d'Ivoire a commandité cet audit pour procéder à une évaluation technique et opérationnelle du dispositif mis en place.

L'objectif principal de cette étude est de procéder à une évaluation approfondie et détaillée du système de commercialisation interne et externe du cacao ainsi que des dispositifs de prévisions des récoltes et de suivi de la commercialisation.

Au regard des difficultés significatives rencontrées par le système actuel au cours de la saison 2016-2017 et de leurs impacts sur les risques éventuels des ventes anticipées réalisées pour la prochaine saison 2017-2018, des recommandations et mesures correctives sont attendues pour renforcer la robustesse et la fiabilité du système.

Au-delà des propositions d'amélioration du PVAM, l'objectif est de permettre au Gouvernement de Côte d'Ivoire de considérer la mise en place d'un système alternatif si les conditions de robustesse et de fiabilité du système actuel ne peuvent être améliorées de façon satisfaisante.

L'étude devra également permettre d'identifier les causes ayant conduit aux difficultés connues dans les opérations commerciales durant la campagne principale 2016-2017 et d'évaluer le coût financier des mesures à court terme qui ont été prises par le Conseil du Café-Cacao.

Les diligences spécifiques suivantes ont donc été réalisées :

- évaluation du modèle de prévisions des récoltes ;
- évaluation approfondie du système de commercialisation intérieure et extérieure ainsi que du dispositif de gestion des risques ;
- évaluation des prises de décision et des coûts financiers associés pendant la crise.

2.1.2 Modalités d'intervention

La réunion de lancement a été effectuée le 26 juin 2017. Après une semaine de collecte de la documentation, les travaux ont effectivement démarré le lundi 3 juillet 2017 dans les locaux du Conseil du Café-Cacao.

Pour nos travaux, nous avons effectué une sélection des différents acteurs que nous avons jugés comme ayant un impact significatif sur le système de commercialisation du cacao. Nous avons procédé à des entretiens avec ces structures :

- Conseil Café Cacao ;
- MINADER ;
- CNRA ;
- ANADER ;

- FIRCA ;
- SODEXAM ;
- Exportateurs ;
- Acheteurs et Coopératives ;
- Groupement des Négociants Ivoiriens ;
- GIE PMEX/COOPEX ;
- Port Autonome d'Abidjan ;
- Port Autonome de San-Pedro.

2.1.3 Limites de la mission

Nous portons à votre attention que notre mandat est une mission de procédures convenues telle que prévue par la norme « International Standard on Related Services » (« ISRS ») 4400 : Mission d'exécution des procédures convenues en matière d'information financière édictée par l'IFAC. Les procédures que nous allons mettre en œuvre dans le cadre de cette mission sont destinées à assister le Comité Interministériel des Matières Premières, dans l'étude des différents aspects du système de commercialisation du cacao en vue d'y apporter les améliorations y afférentes.

Les procédures que nous réaliserons ne constituent ni un audit ni un examen limité au sens des normes internationales (IFAC). Par conséquent, nous ne formulerons aucune assurance sur les comptes du Conseil. Nous vous faisons part dans ce rapport uniquement des résultats factuels issus de nos travaux d'analyses.

L'étude a été réalisée uniquement sur le système de commercialisation du secteur du cacao. Par conséquent, notre analyse n'a pas couvert le secteur du café.

Les observations que nous présentons dans ce rapport reposent sur les entretiens menés auprès de différents interlocuteurs, l'analyse de documents et la réalisation de tests sur les éléments de notre périmètre d'audit. Ces tests ont été réalisés par sondage et ne permettent pas de détecter les anomalies de façon exhaustive.

Ce rapport final traduit nos observations à la date de fin de nos travaux après prise en compte des commentaires du management. Il ne fera pas l'objet de modifications ultérieures.

Ce rapport a été construit par exception et ne présente que les principaux axes d'amélioration identifiés au cours de notre intervention.

Ce rapport a été élaboré dans le cadre de la mission de revue du système de commercialisation du cacao et il ne peut être utilisé à d'autres fins. Il ne peut pas être communiqué à des tiers sans notre accord préalable.

2.2.1 Introduction

La Côte d'Ivoire est le premier producteur mondial de fèves de cacao, représentant plus de 40% de la production mondiale au cours des années passées comme l'illustre la figure ci-dessous :

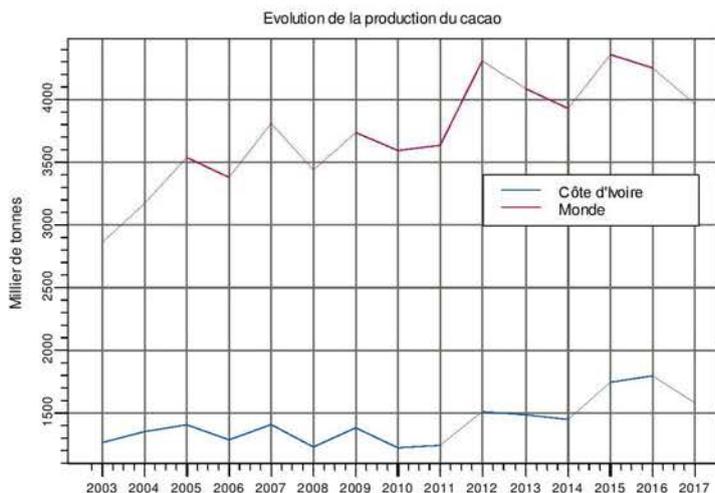


Figure 1 : Evolution de la production du cacao du monde et de la Côte d'Ivoire (Source : Bloomberg et International Cocoa Organization (ICCO))

Source importante de revenu, la cacaoculture est une filière importante pour l'économie ivoirienne et permet de faire vivre plus d'un quart de la population ivoirienne.

L'évaluation de la production prévisionnelle de la campagne principale et intermédiaire est un événement qui retient l'attention de plusieurs acteurs aussi bien au niveau national (classe politique, producteurs, acheteurs, exportateurs, régulateurs, banquiers,...) qu'au niveau international (broyeurs, chocolatiers, traders,...). La diffusion de cette information est primordiale pour l'ensemble de ces acteurs. Elle permet de planifier et d'organiser la campagne en cours (acheminement, collecte des produits,...) et de prendre les bonnes décisions (pourcentage des ventes à terme et fixation des prix CAF et garanti de référence).

2.2.2 Différentes méthodes de prévision des récoltes

L'importance de la prévision précoce des récoltes découle du caractère stratégique que possède cette information dans le développement agricole et la politique commerciale du pays.

Les méthodologies utilisées dans la prévision des récoltes peuvent être classées en deux grandes catégories :

- la première catégorie fait appel à des modèles formalisés utilisant des variables et indicateurs déterminants dans la prévision : les modèles agro-climatiques et les modèles basés sur les données satellites ;
- la deuxième catégorie, beaucoup plus utilisée, se base sur un volet particulier des enquêtes agricoles annuelles. On trouve principalement la méthode basée sur la déclaration du producteur et la méthode de prévision des rendements.

Avant d'effectuer une analyse approfondie du système actuel de prévision des récoltes de cacao en Côte d'Ivoire, il a été jugé utile de présenter les hypothèses de base et la qualité des prévisions produites par chacune des méthodes existantes.

2.2.2.1 Les méthodes qualitatives

Ces méthodes utilisent des modèles formalisés qui relient le rendement attendu d'une culture à des variables météorologiques comme la température, les précipitations ou encore des variables climatiques comme le déficit hydrique, la radiation solaire nette, l'évapotranspiration,...

Compte tenu de ces facteurs, du déroulement de la campagne en cours et en se basant sur les productions et les rendements passés, une idée sur la campagne à venir est exprimée.

Dans cette catégorie, on trouve les modèles basés sur les séries temporelles qui tiennent compte notamment des mouvements tendanciels et saisonniers des variables. Pour une culture donnée, le rendement prévisionnel (RP) est exprimé en fonction du trend ($f(t)$) et des facteurs météorologiques ($g(t)$) :

$$RP = f(t) + g(t) + u$$

Avec u : le terme d'erreur.

En pratique, on commence par estimer la tendance puis on fait l'hypothèse que toutes les fluctuations observées autour de cette tendance sont expliquées par la météorologie.

D'autres modèles plus élaborés intègrent également la quantité d'engrais et de fertilisants comme variable explicative du rendement final. Le rendement prévu est donc fonction de la quantité d'engrais (E), la pluviométrie (P), la température (T),...

$$RP = f(E, P, T, \dots).$$

Plus récemment, des modèles conceptuels basés sur des observations satellitaires se sont développés. Une exploitation exhaustive des images satellites permet de calculer deux indicateurs :

- un indice de végétation « Normalised Difference Vegetation Index » (NDVI) et ;
- un indice de température de surface.

L'indice NDVI renseigne sur l'état de la culture en cours. Plus cet indice est élevé, plus la zone de végétation étudiée est saine.

La comparaison des indices de différentes récoltes permet donc d'apprécier l'écart de croissance par rapport au taux enregistré l'année précédente.

2.2.2.2 La méthode basée sur la déclaration du producteur

C'est la méthode la plus répandue dans la région pour prévoir les récoltes. Le principe de cette méthode se base sur des enquêtes annuelles réalisées auprès des exploitations agricoles afin de mieux connaître les attentes des agriculteurs en termes de rendement attendu. Un coefficient d'accroissement de la production est ensuite déterminé en comparant les déclarations de la production de la dernière campagne avec celle de la campagne en cours.

Si on désigne par D_t et D_{t-1} les déclarations de la production pour l'année en cours et l'année $t-1$ respectivement, alors le coefficient d'accroissement de la production est donnée par $r = D_t / D_{t-1}$

L'obtention de la prévision des récoltes s'obtient comme suit : $P_t = r \times P_{t-1}$

- P_t : la prévision de la production de l'année t ,
- P_{t-1} : la production estimée de l'année $t-1$.

Cette méthode est facile à mettre en œuvre sur le plan de collecte des données auprès des agriculteurs et de calcul des prévisions.

Le problème majeur avec cette méthode est qu'elle repose essentiellement sur la capacité du producteur à apprécier de façon précise la production prévisionnelle de chacune de ses parcelles ou de la totalité de sa production (toutes parcelles confondues).

Le manque de précision dans les déclarations très souvent faites en termes d'unité locale de mesures avant d'être traduites en unité conventionnelle ainsi que l'imperfection dans la méthode d'échantillonnage fait que généralement cette méthode est biaisée. Associées à d'autres facteurs d'ordre social, culturel et de comportement, les déclarations des agriculteurs comportent un biais considérable et surestiment/sous-estiment donc la production réelle.

2.2.2.3 La méthode de prévision des rendements

Le principe général de cette méthode consiste à déterminer un rendement moyen d'un échantillon de cultures. Les prévisions de rendement sont ensuite appliquées aux superficies estimées par extrapolation pour aboutir aux prévisions de récoltes.

Cette méthode de prévision est celle utilisée par la Côte d'Ivoire depuis l'année 1965. Au départ, ce système basé sur l'observation de rendement moyen de fèves de cacao a permis d'obtenir une bonne précision des résultats (moins de 2% d'erreur).

2.2.2.3.1 Description de la méthode de comptage

La méthode d'estimation repose sur l'examen de parcelles aléatoires par des passages successifs (quatre pour la campagne principale et deux pour la campagne intermédiaire), séparés d'environ un (1) mois, dans le but d'identifier les différentes classes de cabosses.

Des enquêtes expérimentales réalisées en 1965, 1966 et 1967 ont permis de définir les classes suivantes :

- les cabosses dont la taille est inférieure à 6 cm ne sont pas prises en compte dans le comptage (risque de chute élevé) ;
- les cabosses dont la taille est comprise entre 6 et 11 cm forment la première classe, notée x ;
- les cabosses dont la taille est supérieure à 11 cm forment la deuxième classe, notée y ;
- les cabosses récoltables, notée r.

Munis de longues perches, les enquêteurs effectuent des visites des parcelles sélectionnées, toujours dans le même ordre, pour y compter les cabosses. Des calculs sont effectués pour déterminer les coefficients de survie relatifs à chaque classe (a pour la première classe, b pour la deuxième classe). Concrètement, on a observé sur plusieurs années que plus de 90% de cabosses situés dans la première classe lors du passage (i-1) sont passés dans la deuxième classe au passage i. Le coefficient de survie b est donc proche de 1. C'est le calcul du coefficient de survie qui est repris à chaque passage. Une fois tous les paramètres déterminés, les rendements peuvent être estimés. La production est estimée en utilisant la formule suivante :

$$\frac{P'_n}{P_{n-1}} = \frac{R_n}{R_{n-1}} \times \frac{S_n}{S_{n-1}}$$

Avec P la quantité commercialisée (connu en n-1), S la superficie en production et R le rendement moyen.

Le cacaoyer permet d'avoir deux récoltes par an :

- une principale qui se déroule sur la période octobre-mars et ;
- une intermédiaire sur la période avril-septembre.

Les premières prévisions sont calculées à partir du mois de juillet pour la campagne principale et le mois de mars pour la campagne intermédiaire, soit respectivement trois (3) mois et un (1) mois avant le début de la commercialisation des produits pour chaque récolte. Il est donc important d'établir des prévisions précoces et de pouvoir juger de leurs qualités en termes de précision (fourchettes).

2.2.2.3.2 La méthode d'échantillonnage

D'un point de vue statistique, un échantillon doit être représentatif de la population d'étude. Autrement dit, il doit avoir les mêmes caractéristiques de la population que l'on souhaite étudier. Il va de soi donc que la notion d'échantillon et la fiabilité des résultats obtenus soient toujours liées.

Les enquêteurs couvrent des zones composées chacune par des villages au sein desquels quelques exploitations agricoles sont choisies d'une manière aléatoire. Leur mission consiste essentiellement à effectuer des mesures de rendements pour le cacao et les autres cultures.

La sélection des villages est basée sur les données du recensement national, essentiellement sur la taille de la population rurale et les surfaces cultivées totales. Il est à noter que le nombre de villages choisis est dépendant des contraintes financières et logistiques (budget, nombre d'enquêteurs mobilisés,...). Dans chaque village, les exploitations sont dénombrées et stratifiées selon le nombre d'actifs agricoles. Il est constitué ensuite trois strates de poids équivalent composées de petites, moyennes et grandes exploitations puis il est tiré une exploitation de chaque strate à probabilités égales de façon aléatoire.

Des zones qui comportent un nombre significatif de parcelles sont identifiées de façon à couvrir une grande part de la superficie productive. Dans chaque zone, des carrés de plantation de 15 mètres de côté chacun englobant environ une trentaine de cacaoyers sont tirés d'une manière aléatoire et à probabilités égales. Les passages successifs des enquêteurs ont pour objectif de dénombrer les différentes classes de cabosses. Afin de gagner en termes de précision, les zones choisies sont réactualisées d'une façon régulière pour tenir compte des changements opérés au niveau du sous échantillon notamment la réimplantation de nouveaux arbres, l'extension des exploitations, le vieillissement de parcelles,...

Toutefois, il est à noter une diminution progressive des zones couvertes totales passant de 10 200 durant la campagne 2014-2015 à 9 780 sur celle de 2016-2017.

Le choix de l'échantillon influe énormément la qualité des résultats finaux de la prévision. Si l'échantillon choisi ne reflète pas proportionnellement les caractéristiques essentielles de la population, les estimations agrégées risquent d'être biaisées et ainsi mener à des interprétations erronées.

La procédure de stratification appliquée jusqu'ici ne tient pas compte de la variété du matériel végétal (hybride et « tout venant »), encore moins de la densité des plantations. Cela peut conduire à une sous-estimation de la production totale.

En effet, les nouvelles variétés produites par le Centre National de Recherche Agronomique (CNRA) sont sensiblement plus précoces et ont un meilleur rendement que les précédentes variétés. Depuis 2012, plus de 133 908 hectares de semences améliorées ont été mis en place avec les mesures d'accompagnement et d'évaluation nécessaires assurés par l'Agence Nationale d'Appui au Développement Rural (ANADER) et le Fonds Interprofessionnel pour la Recherche et le Conseil Agricole (FIRCA).

2.2 Modélisation de prévision de récoltes

L'évolution de la situation de mise en place de parcelles de cacao à partir des nouvelles variétés depuis 2012 se présente comme suit :

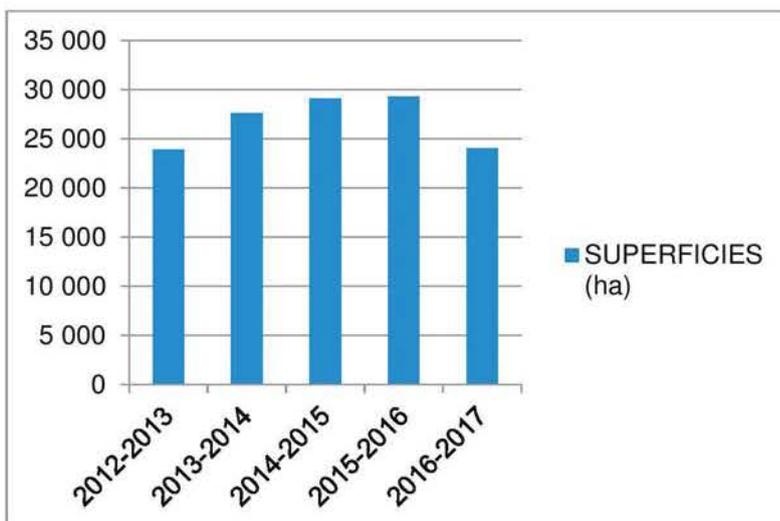


Figure 2 : Evolution des parcelles mises en place à partir des nouvelles variétés de 2012-2013 à 2016-2017 (Source : ANADER)

2.2.2.3.3 Exécution de la méthode sur le terrain

Les enquêteurs chargés de la mission de comptage doivent effectuer six passages réguliers sur les sites sélectionnés dans chaque zone de production pour y dénombrer les cabosses. Le repérage des arbres se fait par de la peinture, une pancarte,...

En général et avec un peu d'expérience, un simple coup d'œil suffit pour faire le comptage. Les données collectées sont adressées à la direction centrale et exploitées pour établir les prévisions qui sont ensuite transmises au Ministère de l'Agriculture.

Il faut souligner l'importance de s'accorder avec l'agriculteur sur le fait de ne pas effectuer d'entretien supplémentaire ou particulier pour les arbres marqués lors des passages. L'opération de comptage basée sur l'observation humaine est donc sujette à des erreurs d'estimation. D'autres facteurs comme l'utilisation des engrais peuvent tromper significativement l'évaluation des rendements et la taille de la récolte.

Les données collectées pour chaque département présenté ci-après lors du passage i-1 sont exploitées pour calculer le coefficient de survie ai (le coefficient bi étant approximé à 1) et pour déduire le rendement biologique moyen des zones sélectionnées :

Zones				
1- Abengourou	15- Adzopé	29- Guitry	43- Biankouma	
2- Agnibilékrou	16- Agboville	30- Lakota	44- Danané	
3- Bettié	17- Akoupé	31- Taabo	45- Man	
4- Koun-fao	18- Yakasse-Attobrou	32- Tiassalé	46- Ouaninou	
5- Tanda	19- Arrah	33- Bangolo	47- Spilou	
6- Transua	20- Bongouanou	34- Bloléquin	48- Touba	
7- Abidjan	21- Daoukro	35- Duékoué	49- Zouan-Hounien	
8- Alepe	22- M'batto	36- Guiglo	50- Fresco	
9- Dabou	23- Daloa	37- Kouibly	51- San Pédro	
10- Grand-lahou	24- Issia	38- Taï	52- Sassandra	
11- Sikensi	25- Seguela	39- Touleupleu	53- Buyo	
12- Aboisso	26- Vavoua	40- Gagnoa	54- Gueyo	
13- Grand-Bassam	27- Zoukougbeu	41- Oumé	55- Méagui	
14- Tiapoum	28- Divo	42- Sinfra	56- Soubré	

Tableau 1 : Liste des zones couvertes par les opérations de comptage campagne 2016-2017 (Source : Conseil)

Les rendements moyens obtenus au niveau départemental sont ensuite pondérés par l'augmentation des superficies en production.

Le rapport des superficies ($\frac{S_n}{S_{n-1}}$) est supposé constant d'une année à l'autre par l'absence d'information sur les surfaces cultivées. Les superficies ne sont pas prises en compte dans la détermination des prévisions dans le modèle du Conseil. Il est donc important et urgent de procéder à un recensement agricole qui fournira des données fiables, précises et actualisées sur les agriculteurs et les superficies agricoles. L'exploitation judicieuse des résultats du dernier recensement des exploitants et exploitations agricoles (REEA 2015) doit permettre l'actualisation des différents paramètres nécessaires à l'estimation du rendement.

2.2.2.3.4 Avantages et inconvénients de la méthode de prévision actuelle

Le système de prévision actuel se concentre sur le suivi régulier de l'évolution des cabosses pour prévoir le rendement. Ce système est simple à mettre en œuvre et son exécution est plus au moins rapide, donnant le temps aux enquêteurs de faire des mesures sur les autres cultures comme le café par exemple.

La répartition des cabosses dénombrées en trois classes, l'évaluation du nombre des cabosses détruites et le calcul d'un coefficient de survie semblaient être bien adaptés à la situation puisqu'ils ont fourni de bons résultats surtout au début des années 70 (moins de 2% d'erreur).

Le calcul de l'écart entre les niveaux prévus et la production commercialisée sur plusieurs campagnes a permis de se rendre compte d'un biais systématique de la méthode de prévision mise en place qui ne cesse d'accroître. En effet, durant la dernière campagne principale de 2016-2017, la marge d'erreur a dépassé les 16%.

Une évaluation du système de prévision actuel s'impose donc pour mettre en exergue les paramètres qui ont mal fonctionné et les facteurs qui ont évolué venant perturber les prévisions à commencer par les hypothèses de base de la méthode.

2.2.3 Evaluation de la méthode de prévision

2.2.3.1 Analyse des écarts de production

2.2.3.1.1 Au niveau agrégé

L'examen des données historiques doit précéder toute étude quantitative dans un but d'analyse ou de prévision des quantités produites. L'objectif est de permettre de détecter les observations anormales, de les corriger, d'estimer les composantes saisonnières et tendanciennes et de dégager le terme résiduel relatif aux fluctuations erratiques.

L'examen du graphique suivant montre une tendance à la hausse de la production globale du cacao, favorisée essentiellement par les quantités enregistrées au cours des différentes campagnes principales. Quant à la production de la campagne intermédiaire, elle a enregistré des taux de croissance négatifs durant les deux dernières campagnes affectés très probablement par les changements climatiques.

2.2 Modélisation de prévision de récoltes

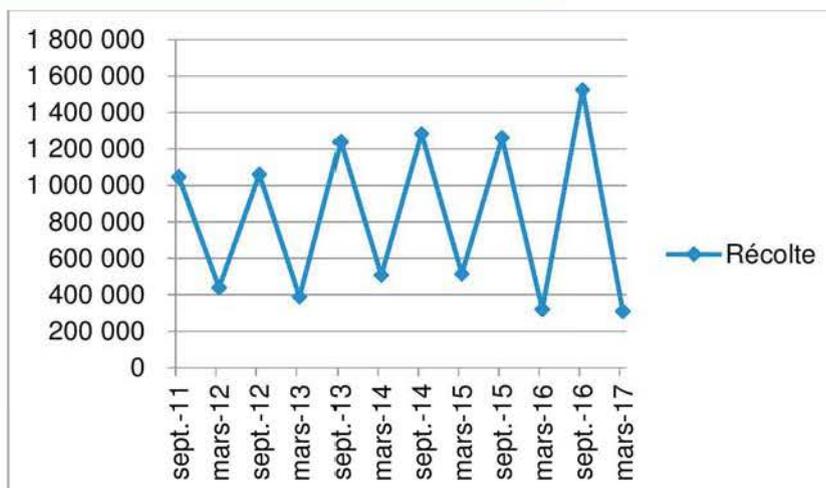


Figure 3 : Evolution des quantités produites durant les campagnes principales et intermédiaires (Source : Conseil)

Pour pouvoir juger la qualité des prévisions produites par le modèle, la première étape consiste à définir des critères qui permettent d'évaluer l'exactitude de la prévision pour une campagne donnée à partir des indicateurs suivants :

- le premier indicateur utilisé est l'erreur absolue moyenne en pourcentage (MAPE). Elle est définie comme la moyenne des écarts en valeur absolue par rapport aux valeurs observées ;
- le deuxième indicateur qui donne une vision d'ensemble est celui de la valeur absolue moyenne des écarts (MAE) définie comme la moyenne arithmétique des valeurs absolues des écarts ;
- le troisième indicateur est l'erreur quadratique moyenne (MSE) qui est la moyenne arithmétique des carrés des écarts entre les prévisions et les observations d'une part et sa racine carré RMSE d'autre part.

Les résultats de l'analyse de l'exactitude des prévisions réalisées depuis 2012 se présentent comme suit :

	Prévisions	Productio n	Erreur	Erreur absolue	Erreur absolue relative	Signal de dérive (TS)
Septembre 2011	1029000	1047364	18364	18364	1,75%	1,00
Mars 2012	434000	438518,14	4518,14	4518,14	1,03%	2,00
Septembre 2012	1005000	1079334	74334	74334	6,89%	3,00
Mars 2013	420000	369658	-50342	50342	-13,62%	1,27
Septembre 2013	1080000	1239129	159129	159129	12,84%	3,36
Mars 2014	460000	507076	47076	47076	9,28%	4,29
Septembre 2014	1129500	1282134	152634	152634	11,9%	5,61
Mars 2015	480000	513718	33718	33718	6,56%	6,51
Septembre 2015	1250000	1261285	11285	11285	0,89%	7,36
Mars 2016	477500	319326	-158174	158174	49%	4,12
Septembre 2016	1271000	1524464	253464	253464	16,63%	6,24
Mean Error (ME)	49636,92182					
Mean Absolute Error (MAE)	87548,92182					
Mean Squared Error (MSE)	13616373209					
Root Mean Squared Error (RMSE)	116689,2163					
Mean Absolute Percentage Error (MAPE)	11,90%					

Tableau 2 : Résultats de l'analyse de l'exactitude des prévisions réalisées depuis 2012

D'après les résultats présentés dans le tableau ci-avant, il apparaît évident que l'écart entre le niveau de la production observée et celui de la production réelle exprimé en pourcentage est très variable (variance élevée). La valeur positive de la statistique « ME » indique que globalement la méthode de prévision a tendance à sous-estimer la production réelle.

D'après les statistiques « MAE » et « MAPE », les prévisions s'écartent en valeur absolue de 87 549 milliers de tonnes en moyenne de la production réelle, soit une erreur moyenne absolue de 12%. Les valeurs très élevées des indicateurs « MSE » et « RMSE » montrent que la séquence des erreurs de prévision est caractérisée par une forte variance et une erreur moyenne large.

Le signal de dérive (TS) est un indicateur de suivi qui permet de détecter un éventuel biais dans le modèle de prévision. Comme l'indique les valeurs positives de cet indicateur, la production du cacao est sous-évaluée par le système de prévision actuel. Un biais significatif est détecté pour les prévisions des récoltes depuis 2014 mettant en évidence la nécessité d'une réévaluation du modèle pour contrôler l'erreur et réviser les prévisions.

Il est à noter ici que la taille de l'échantillon obtenu (pour la production projetée par le système de prévision) est limitée et ne permet pas ainsi de tester le biais de prévision sur le long terme.

Test de rationalité des prévisions

Nous proposons dans ce qui suit d'estimer une régression qui relie la production réelle et la production prévue par le modèle et de procéder ensuite à des tests statistiques de significativité des paramètres pour mieux apprécier le biais de prévision et la convergence à long terme.

Le modèle de régression est de la forme suivante :

$$P_t = a\hat{P}_t + b$$

Avec P_t la production de cacao observée à la date t et \hat{P}_t la production de cacao prévue à la date t .

Les résultats d'estimation de cette régression par la méthode « Moindres Carrés Ordinaires (MCO) » sont illustrés dans la figure suivante :

```
Call:
lm(formula = prod ~ prev)

Residuals:
    Min       1Q   Median       3Q      Max
-136769  -45600   34908   55349  110976

Coefficients:
            Estimate Std. Error t value Pr(>|t|)
(Intercept) -1.200e+05  6.745e+04  -1.78   0.109
prev         1.207e+00  7.574e-02  15.93 6.68e-08 ***
---
Signif. codes:  0 '***' 0.001 '**' 0.01 '*' 0.05 '.' 0.1 ' ' 1

Residual standard error: 86390 on 9 degrees of freedom
Multiple R-squared:  0.9657,    Adjusted R-squared:  0.9619
F-statistic: 253.8 on 1 and 9 DF,  p-value: 6.683e-08
```

Figure 4 : Résultats obtenus avec le logiciel R

Si les prévisions ne sont pas biaisées, alors les coefficients a et b sont égaux à 1 et 0 respectivement. Dans le cas contraire, les prévisions sont systématiquement plus élevées ou plus faibles que les

2.2 Modélisation de prévision de récoltes

observations réelles (a différent de 0) avec ou pas une surestimation ou sous-estimation de l'écart par rapport à la moyenne (b différent de 1).

Ce test de rationalité de prévision repose sur le calcul de la statistique de Fisher pour tester l'hypothèse jointe nulle : $a = 1$ et $b = 0$. Il apparaît des résultats présentés ci-après que l'hypothèse nulle de prévisions non biaisées est rejetée au niveau 5%.

```
Linear hypothesis test

Hypothesis:
(Intercept) = 0
prev = 1

Model 1: restricted model
Model 2: prod ~ prev

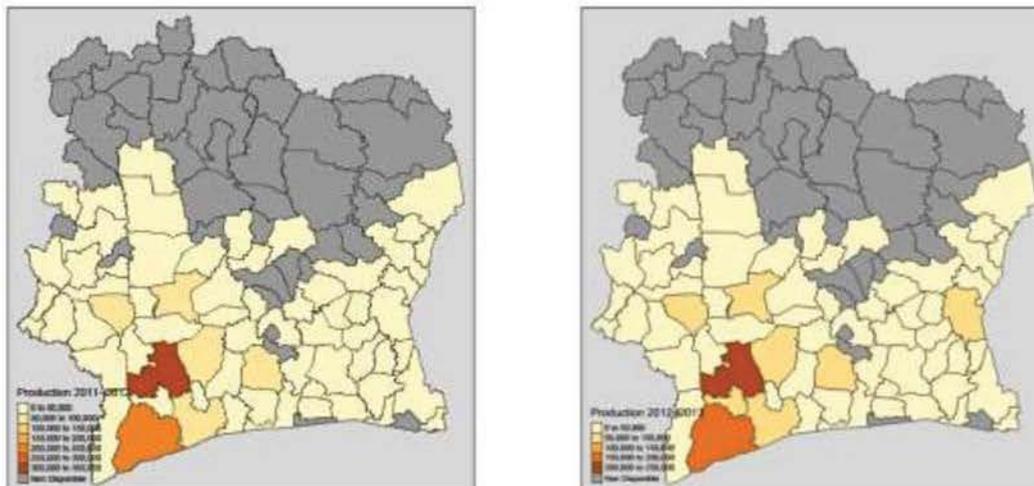
   Res.Df    RSS Df Sum of Sq    F Pr(>F)
1      11 1.4978e+11
2       9 6.7173e+10  2 8.2607e+10 5.5339 0.02709 *
---
Signif. codes:  0 '***' 0.001 '**' 0.01 '*' 0.05 '.' 0.1 ' ' 1
```

Figure 4bis : Résultats obtenus avec le logiciel R

2.2.3.1.2 Au niveau régional

L'analyse de l'évolution régionale de la production du cacao permet dans un premier temps de détecter les déviations possibles dans chaque zone, offrant ainsi une approche beaucoup plus pertinente que la méthode agrégée. Elle peut également révéler des changements de comportements ou de tendance.

L'évolution de la production du cacao par région sur les campagnes 2011-2012 à 2016-2017 est la suivante :



2.2 Modélisation de prévision de récoltes

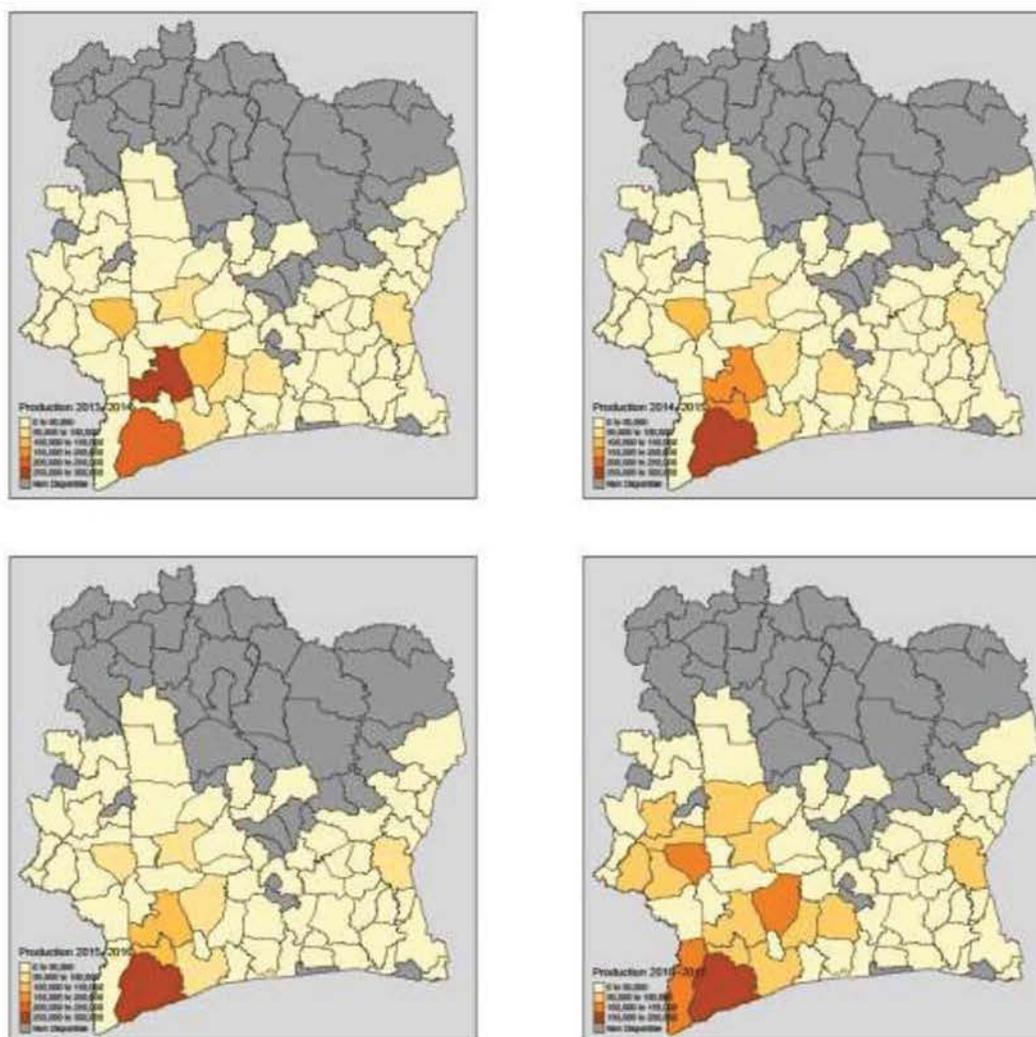


Figure 5 : Evolution de la production totale du cacao par région de 2011-2012 à 2016-2017

L'examen de ces cartes montre que la culture du cacao est de plus en plus concentrée dans la zone sud-ouest du pays.

Le surplus de production enregistré durant la campagne 2016-2017 a été favorisé par des hausses significatives de la production dans les régions suivantes : Bas Sassandra, Sud Bandama, Haut Sassandra, Fromager et Moyen Cavally.

L'appréciation des écarts effectuée à l'échelle des régions permet de mettre en évidence les faiblesses au niveau de la représentativité de l'échantillonnage comme le démontre les cartes présentées ci-après sur les écarts absolus et les écarts relatifs en pourcentage pour la campagne principale 2016-2017.

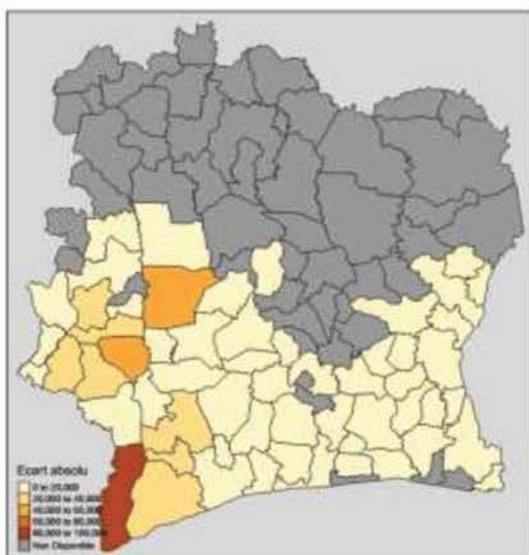


Figure 6 : Ecarts absolus entre production prévue et observée par région campagne principale 2016-2017

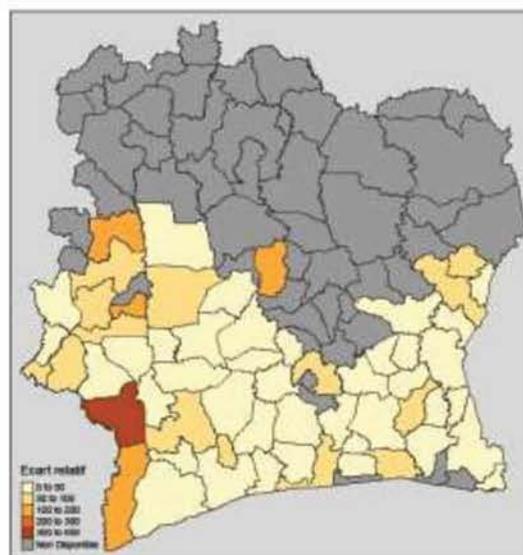


Figure 7 : Ecarts absolus relatifs entre production prévue et observée par région campagne principale 2016-2017

L'erreur relative de prévision durant cette campagne était de 16% soit 250 000 tonnes de plus.

La carte des écarts absolus montre que :

- dans 80% des cas, l'erreur de mesure est inférieure à 20 000 tonnes ;
- dans 12% des cas, elle est comprise entre 20 000 et 40 000 tonnes et ;
- l'erreur est supérieure à 40 000 tonnes dans le reste des cas.

L'écart absolu le plus important, soit plus de 80 000 tonnes, est enregistré dans le département de Tabou situé à l'extrême Sud-ouest de la Côte d'Ivoire.

La carte des écarts absolus relatifs ou encore les taux de non-réalisation par rapport aux prévisions met en évidence le fait que le biais de prévision est variable et qu'il est réparti sur toutes les régions sans aucune exception. Ceci remet en cause la procédure d'échantillonnage et la qualité des mesures de comptage effectuées.

2.2.3.2 Hypothèses et recommandations

L'analyse qui suit présente les hypothèses et les variables qui échappent à la méthode actuellement appliquée pour évaluer la production et qui sont susceptibles de créer un biais de prévision significatif. Des recommandations pour améliorer le modèle existant sont également proposées.

2.2.3.2.1 Evaluation des quantités non récoltées ou stockées par les producteurs

Dans les plantations de cacao, une partie de la production peut ne pas être récoltée. Plusieurs facteurs comme le coût de la main d'œuvre chargée de la récolte ou le prix garanti au producteur peuvent pousser les exploitants à ne pas récolter la totalité des cabosses ou à stocker une partie de la récolte non négligeable. Ce taux qui correspond à la quantité non récoltée ou stockée ne peut être mesuré directement car il dépend de facteurs d'ordre psychologique et comportemental de l'exploitant lui-même

et de ses intentions cachées. On pourrait toutefois interroger les exploitants, dans le cadre du recensement agricole, sur l'importance de ce phénomène pour pouvoir l'évaluer de façon approximative et en tenir compte dans les prévisions.

2.2.3.2.2 Contrebande du cacao

Les flux de cacao qui transitent illicitement de part et d'autre de la frontière dans le but de détourner certaines taxes et barrières douanières ou pour bénéficier d'un prix garanti au producteur plus élevé peuvent baisser de manière significative les prévisions de récolte.

Durant la campagne intermédiaire 2016-2017, le Conseil a décidé de baisser le prix minimum d'achat bord champ à 700 FCFA/kg pour suivre la tendance à la baisse des prix sur les marchés internationaux. Le pays voisin du Ghana a décidé de ne pas réduire le prix au producteur. Cette situation entraîne des flux sortants de façon illégale vers ce pays et inversement.

Ce phénomène de contrebande peut être inspecté et approximé par une analyse régionale des variations de la production au niveau des zones frontalières. Cette analyse permet de se rendre compte du manque à gagner pour les recettes de l'Etat.

Le renforcement et la multiplication des contrôles frontaliers ainsi que la conclusion d'ententes en matière de fixation des prix peuvent contribuer à faire face à cette distorsion.

2.2.3.2.3 Evaluation des superficies

L'évaluation des superficies productives est approximative et basée uniquement sur le nombre d'exploitants. L'évolution du rapport des superficies est supposée constante dans le temps pour absence de renseignements significatifs et fiables.

2.2.3.2.4 Evolution des facteurs liés à la production de cacao

En raison des facteurs climatiques comme la sécheresse et l'absence de pluie, la région du sud-ouest connaît un peuplement intense et une migration des volumes de production de cacao.

Par ailleurs, la croissance remarquable de la production ivoirienne de cacao est avant tout expliquée par l'accélération du rythme des plantations, notamment celui des nouvelles variétés plus précoces et présentant un rendement beaucoup plus élevé.

Les plantations clandestines créées par les migrants aux abords des parcs nationaux et des forêts classés contribuent également à élargir l'écart entre les prévisions et la production réelle.

2.2.3.2.5 Evaluation du coefficient de survie

Le coefficient de survie b est estimé à 1. Cette approximation se base sur des observations et mesures effectuées dans le début des années 60. Le coefficient de survie ne peut être calculé qu'à partir du deuxième passage. Il est proposé ici de chercher des lois statistiques qui tracent l'évolution de chacun de ces coefficients de manière à pouvoir prédire leurs évolutions dans le temps.

2.2.3.2.6 Comptage des cabosses

L'examen des données liées au comptage des cabosses montre que le démarrage des campagnes ne se fait pas toujours au même mois (juillet ou juin par exemple). Ceci peut créer un décalage par rapport à la campagne précédente puisque les chiffres enregistrés au cours des passages précédents interviennent directement dans le calcul du taux de rendement de la campagne en cours.

2.2.3.2.7 Résultats des comptages

La qualité des mesures effectuées par les agents sur le terrain influence directement la précision des prévisions obtenues par la méthode actuelle. En effet, la fiabilité des opérations de comptage au cours des différents passages dépend énormément des moyens logistiques mis à la disposition des agents et du comportement responsable et professionnel de ces derniers.

Des contre-enquêtes et des contrôles des mesures effectuées sur les sites de comptage doivent être envisagés pour éviter les erreurs de mesure et le relâchement des agents.

La détection de la disparition d'un nombre important de cabosses dans un carré de comptage entre deux passages successifs peut-être révélatrice de récoltes clandestines réalisées à l'insu des enquêteurs et de leurs recommandations. Ces mesures peuvent créer des incohérences et doivent être éliminées, soulignant ainsi l'importance des analyses des données et des traitements post-comptage effectués.

2.2.3.2.8 Prise en compte des alertes

Des conditions particulières d'ordre climatique (soufflement d'un harmattan, sécheresse,...) ou phyto-parasitaire (swollen shoot, mirides,...) peuvent avoir des effets importants sur les mesures effectuées et doivent donc être signalées systématiquement par les enquêteurs et prises en compte par la suite dans les analyses.

2.2.4 Renforcement de la prévision par un modèle formalisé

L'utilisation de l'outil informatique et la diffusion de l'information au niveau national ainsi que sa disponibilité joue un rôle primordial dans la prévision des récoltes. De façon générale, les méthodes appliquées dans la région se basent essentiellement sur les résultats d'enquêtes dont la qualité est très dépendante des ressources allouées à ces enquêtes et des contraintes humaines et logistiques.

Au niveau national et malgré la disponibilité d'une grande quantité de données qui s'étale sur plusieurs années, les méthodes d'évaluation des récoltes restent très empiriques (comptage sur le terrain) et ne se basent pas sur des modèles formalisés moins coûteux en termes de ressources et qui peuvent venir consolider le dispositif de prévisions des récoltes existant.

Avant de produire des prévisions, la première étape est celle de la modélisation qui consiste à fournir une présentation formalisée du phénomène à étudier, la production en volume du cacao, sous forme d'équations qui met en relation des variables économiques, météorologiques... Toute la difficulté dans cette étape se résume essentiellement dans le choix de la représentation la plus adéquate et les indicateurs les plus significatifs pour expliquer le niveau de production. Encore une fois, la disponibilité des données joue un rôle primordial dans l'étape de modélisation.

La production de cacao est généralement affectée par plusieurs facteurs. Les principales variables à retenir que nous recommandons sont les suivantes : les conditions pédologiques, climatiques, les maladies et les insectes ravageurs.

a) Conditions pédologiques

La situation topographique des zones de culture peut influencer l'aptitude des sols à cultiver le cacao. En effet, les sols les plus favorables à la cacaoculture sont les sols ferrallitiques, faiblement désaturés profonds et bien drainants. Les sols les moins favorables sont fortement désaturés et pauvres en éléments minéraux et cela nécessite naturellement une compensation par la fertilisation minérale. L'établissement d'une carte récente des sols selon leur aptitude à la cacaoculture, en comparant différentes sources de classification des sols (ORSTOM, USDA, FAO...), sera donc d'une grande utilité.

b) Conditions climatiques

La pluviométrie totale annuelle ainsi que la répartition des pluies sur toute l'année sont les éléments climatiques les plus importants dans l'analyse du rendement des cacaoyers. En Côte d'Ivoire, on observe un régime pluviométrique à quatre saisons :

- une grande saison sèche allant de novembre à février-mars ;
- une petite saison sèche de deux mois juillet et août ;
- deux saisons de pluies de mars à juin et de septembre à novembre.

Pendant les périodes de sécheresse, le déficit hydrique s'accroît et les cacaoyers deviennent de plus en plus vulnérables (chute des feuilles, faible croissance,...). A contrario, l'abondance des pluies peut favoriser l'apparition des maladies qui touchent les cabosses et rendent les opérations de séchage plus difficiles. L'intensité des pluies est variable d'une région à l'autre d'où l'intérêt pour les prévisions à l'échelle des régions.

Les conditions de température et d'ensoleillement doivent également être prises en compte. En effet, avec le réchauffement climatique, des températures plus élevées que la moyenne ont un effet direct sur la qualité des cabosses de cacao obtenue. Dans les zones montagneuses, des températures beaucoup plus faibles peuvent limiter l'extension de la culture du cacao.

En se basant sur des données climatiques moyennes de la période 1985 à 2014 et en identifiant les exigences climatiques de la cacaoculture en matière de pluviométrie, de température, d'humidité et d'ensoleillement mises en exergue dans la littérature, différentes zones de culture ont pu être identifiées :

Zone très favorable : dans laquelle la combinaison des paramètres climatiques (durée de saison sèche, pluviométrie moyenne annuelle, cumul pluviométrique moyen d'avril à juillet, température moyenne, minimale et maximale, humidité moyenne et probabilité de séquences sèches) est optimale et permet ainsi un développement important de la culture de cacao.

Zone favorable : dans laquelle les exigences climatiques du cacaoyer sont quasiment réunies et permettent ainsi un bon développement de la cacaoculture.

Zone peu favorable : dans cette zone, certaines conditions climatiques nécessaires pour le cacaoyer ne sont pas satisfaites. Ce qui entrave le développement de la cacaoculture.

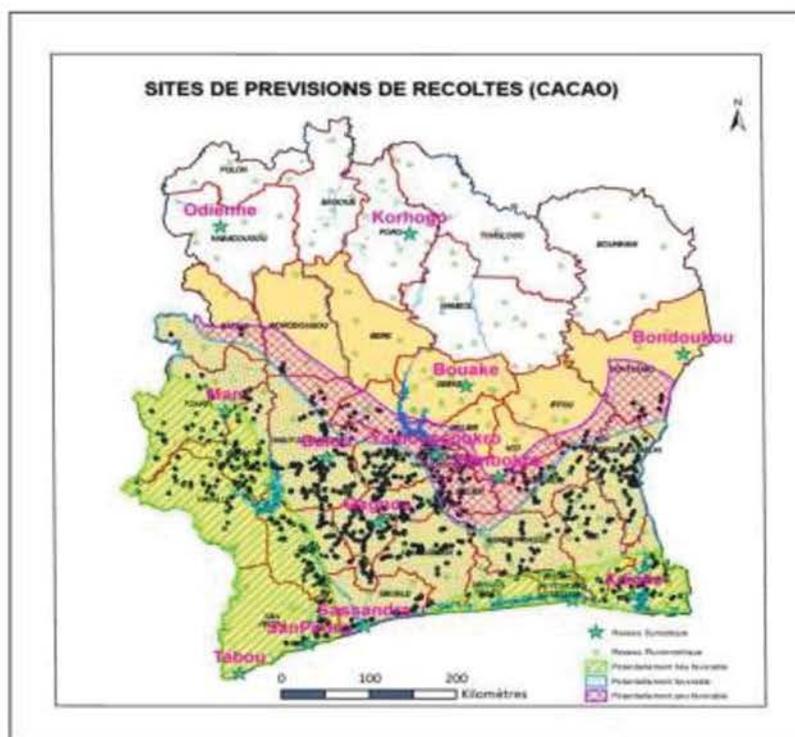
Zone non favorable : regroupe l'ensemble des régions dans lesquelles les conditions climatiques exigées par la cacaoculture ne sont pas satisfaites dans une grande partie.

2.2 Modélisation de prévision de récoltes

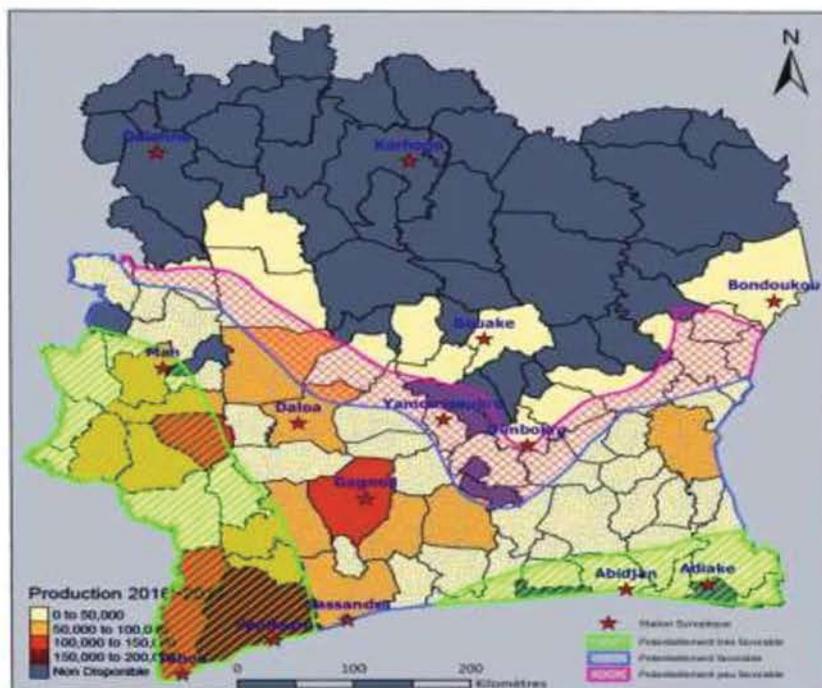
Dans les deux figures qui suivent, la carte des différentes zones de cacaoculture précédemment identifiées est superposée dans un premier temps sur les sites de comptage des récoltes de cacao, puis sur la carte de la production du cacao pour la période 2016-2017. Il apparaît évident que les zones d'enquête composées de villages échantillons et qui sont tirés d'une manière aléatoire sont plutôt concentrées dans la zone favorable à la cacaoculture. La répartition de ces sites est à revoir surtout dans les zones à fort potentiel de production de cacao comme San-Pedro, Tabou et Guiglo.

Des études récentes ont montré que les conditions climatiques dont jouit la cacaoculture en Côte d'Ivoire depuis plusieurs années ont tendance à changer notamment avec le réchauffement climatique. Ces nouvelles tendances doivent être considérées dans la construction d'un modèle de prévision de la production de cacao.

Le réseau de collecte des différents paramètres climatiques de la SODEXAM constitué de 14 stations synoptiques est pertinemment moins dense que celui de la collecte des données pluviométriques (plus de 200 postes pluviométriques) limitant ainsi l'accès à ces mesures au niveau départemental. Il convient ici de noter l'utilité d'installer des stations agro-météorologique moins coûteuses que les synoptiques et permettant l'enregistrement automatique des données climatiques en zone de culture.



Source : AAA – KPMG CI, données CCC et SODEXAM



Source : AAA – KPMG CI, données CCC et SODEXAM

c) Ravageurs et maladies

La cacaoculture est sérieusement affectée par les insectes ravageurs comme les mirides et par les maladies fongiques et virales comme la pourriture brune et le Swollen shoot. En l'absence de traitement et pour empêcher la propagation de la maladie, les cacaoyers atteints et ceux environnants sont arrachés puis remplacés, pouvant entraîner des chutes de la production. Il est à noter l'absence d'études qui portent sur un large échantillon pour évaluer d'une manière fiable les pertes de récolte directement imputables aux ravageurs et maladies.

Le modèle de prévision qu'on propose de développer pour renforcer la méthode de rendement appliquée actuellement est fondé sur l'explication du rendement de cacao par différentes variables climatiques telles que la pluviométrie, la température, l'humidité et l'insolation, des variables pédologiques et des variables phytoparasitaires.

Un modèle plus complet doit intégrer également les superficies cultivées, les cours internationaux de cacao et le facteur technologique représenté par l'utilisation de fertilisants. Ce modèle formalisé est capable de s'adapter en cas d'événements climatiques extrêmes comme El Niño ou le harmattan par l'introduction de variable dummy dans son expression. Il faut souligner ici l'intérêt de mettre en place un système d'alerte précoce afin de pouvoir fournir les informations au bon moment et être capable d'évaluer les coûts et les dégâts engendrés par ce genre d'intempéries.

Le rendement prévu sera donc une fonction du rendement de l'année précédente, des variables climatiques, pédologiques et phytoparasitaires calculées en termes d'écart par rapport aux exigences de la cacaoculture comme suit :

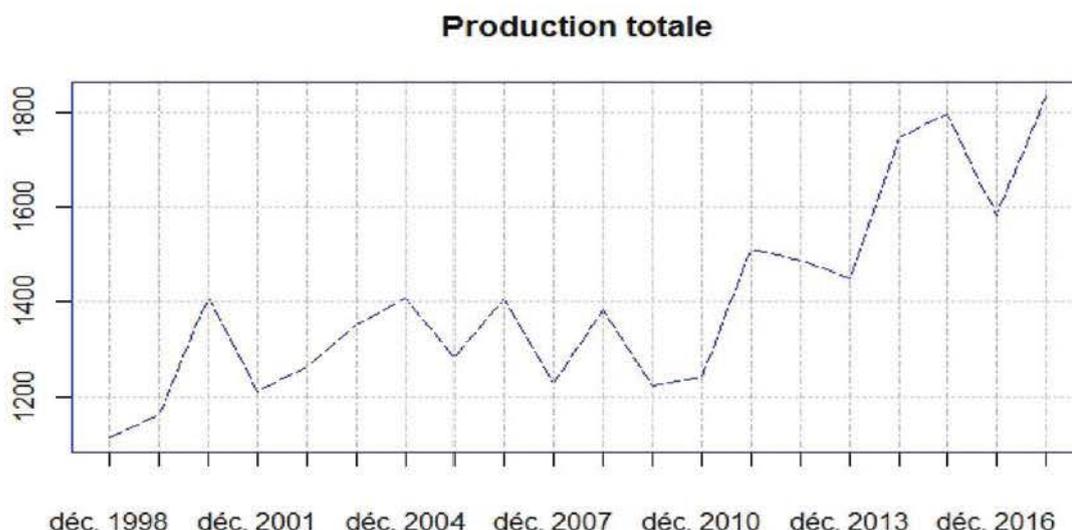
$$RP = f(RE, \Delta PL, ACS, \Delta DSS, \Delta T, \Delta DI, \Delta H, \Delta SS, \Delta Sp, \dots)$$

La construction d'un tel modèle nécessite d'abord la collecte d'un historique de la production qui sera homogène dans le temps (périodicité, étendue), aussi bien au niveau agrégé qu'au niveau régional et

2.2 Modélisation de prévision de récoltes

de s'assurer de sa fiabilité. Un ensemble de tests statistiques de significativité doivent être mené afin de mesurer l'importance relative de chaque variable dans l'explication du rendement attendue. Le choix de la meilleure spécification revient à sélectionner les variables explicatives candidates pour expliquer la production du cacao. Les méthodes d'élimination progressive (Backward élimination), d'introduction progressive (Stepwise regression) peuvent être utilisées pour trouver la forme la plus adéquate du modèle. Il faut noter que les données disponibles pour les différentes variables vont conditionner la spécification finale du modèle de prévision. Une fois ces étapes achevées, il est commode d'évaluer la robustesse du nouveau modèle en termes de sa sensibilité aux écarts dus à la non-conformité des hypothèses de bases et d'ajuster si nécessaire la spécification initiale. Une fois cette plateforme est mise en place, il suffit à chaque fois d'alimenter le modèle de nouvelles données pour produire des prévisions de récoltes de cacao aussi bien pour l'année suivante que pour les années à venir. Ces prévisions de long terme sont un outil stratégique d'aide pour la prise de décision notamment en matière de planification et des projections d'activités dans le futur.

Le modèle dans sa version de base peut se limiter à un modèle ARIMA saisonnier (SARIMA). On propose dans ce qui suit d'appliquer ce modèle sur les données de production de cacao en Côte d'Ivoire publiées par Bloomberg depuis 1998 (figure suivante). Ce type de modèle permet d'intégrer les méthodes de modélisation appliquée aux séries chronologiques dans la prévision, d'identifier la tendance (déterministe ou stochastique) et la saisonnalité qui peuvent éventuellement être observées.



Source : Bloomberg

2.2 Modélisation de prévision de récoltes

Le graphique ci-dessus montre une tendance apparente à la hausse de la production à partir de l'année 2011. Des tests de détection de racine unitaires menés montrent que la série de production n'est pas stationnaire et qu'elle présente un comportement saisonnier. Le choix de la meilleure spécification du modèle est basé sur la minimisation des critères d'information AIC et BIC. Une fois le modèle estimé, on calcule les prévisions de la production pour les 3 prochaines années et les intervalles de confiance correspondants. Les résultats sont illustrés dans le tableau suivant :

	2017/2018	2018/2019	2019/2020
Production Prévues (milliers de tonnes)	1835.640	1655.119	1902.033
Int. de Confiance - borne inf.	1534.761	1350.614	1456.798
-	2195.504	2028.278	2483.344
borne sup.			

Dans sa forme la plus générale, des variables explicatives ou exogènes discutées précédemment seront introduits dans le modèle afin de réduire significativement la marge d'incertitude et d'améliorer la précision des prévisions.

2.3.1 Historique

La filière café-cacao a subi plusieurs réformes au cours des deux dernières décennies.

Jusqu'à la grande crise du cacao à la fin des années 80, le cacao était commercialisé suivant un système de stabilisation avec une composante principale : un prix garanti de campagne aux producteurs.

Le système de stabilisation a été abandonné vers la fin des années 90 suite à la libération du secteur exigée par la Banque mondiale et le Fonds monétaire international (FMI). Les objectifs de la libéralisation étaient d'accroître la concurrence dans la chaîne de commercialisation et réduire les coûts associés à l'administration bureaucratique, pour s'assurer que la commercialisation bénéficie aux producteurs et que les fluctuations des prix du marché international soient répercutées aux producteurs. Le prix minimum garanti a donc fait place à un prix indicatif.

Faisant le constat que la libéralisation n'a pas produit les effets escomptés, le Gouvernement de Côte d'Ivoire a introduit depuis 2012 une réforme qui inclut la vente anticipée de droits à l'exportation du cacao et la stabilisation intra-saisonnière des prix payés aux producteurs. Le Programme de ventes anticipées à la moyenne (PVAM) consiste à mettre sur le marché les récoltes de la campagne des années suivantes. Quant au prix minimum garanti aux paysans, il devrait représenter au moins 60% des prix moyens du PVAM.

2.3.2 Production

La Côte d'Ivoire produit en moyenne 1,5 millions de tonnes à 1,8 millions de tonnes depuis quelques années malgré les aléas climatiques et les maladies du cacaoyer.

L'implication du Conseil auprès des producteurs a eu un impact certain sur la production ces dernières années. La distribution de cabosses améliorées (cacao Mercedes), l'amélioration des pistes rurales et la distribution gratuite des fertilisants et pesticides ont contribué principalement à accroître la productivité. Selon les dernières statistiques du CNRA, le rendement moyen serait passé d'environ 500kg/ha à 1000kg/ha.

En outre, il y'a le phénomène de création de nouvelles plantations de cacao dans les forêts classées. La production qui en découle n'est pas prévisible.

Par ailleurs, la hausse des cours et la garantie d'un prix minimum ont incité les producteurs à mettre en œuvre les bonnes pratiques agricoles en vue d'accroître leurs revenus.

La conjugaison de tous ces facteurs a entraîné une hausse importante de la production ivoirienne. La production à fin juin 2017 s'élevait à 1,848 millions de tonnes contre 1,463 millions de tonnes en juin 2016, soit un accroissement de 26%.

Le système de stabilisation procure des avantages certains. En effet, il garantit les revenus des producteurs en cas de fluctuation importante du marché sur une récolte donnée. Il a également permis d'améliorer la qualité du cacao. En effet, en raison du prix garanti, les producteurs prennent le temps nécessaire pour le traitement du cacao.

Toutefois, un système de stabilisation sécurisé nécessite que les cours du marché soient au-dessus des coûts de production. Par conséquent, une maîtrise de la production s'avère indispensable.

2.3 Système de commercialisation

A défaut, le système de stabilisation pourrait être mis à mal comme l'illustre la simulation faite du prix CAF ci-dessous :

Prix CAF ref	Taux	Simulation de prix CAF de référence									
		1 250	1 200	1 166	1 150	1 100	1 000	950	900	850	800
Prix bord champ	60%	750	720	700	690	660	600	570	540	510	480
DUS	14,60%	183	175	170	168	161	146	139	131	124	117
Taxe d'enregistrement	5%	63	60	58	58	55	50	48	45	43	40
Parafiscalité	2,40%	30	29	28	28	26	24	23	22	20	19
Coûts Inter Fixe (219 Fcfa/Kg)	Fixe	219	219	219	219	219	219	219	219	219	219
Coûts Inter Variable	5,00%	63	60	58	58	55	50	48	45	43	40
TOTAL	87%	1 307	1 263	1 233	1 220	1 176	1 089	1 046	1 002	959	915
Valeur de l'ajustement		-57	-63	-67	-70	-76	-89	-96	-102	-109	-115
Poids de l'ajustement		-4,52%	-5,25%	-5,78%	-6,04%	-6,91%	-8,90%	-10,05%	-11,33%	-12,76%	-14,38%

Tableau 3 : Simulation du prix CAF en fonction de l'évolution des cours (par pas de 50)

Suite à la chute des cours, le Conseil a procédé à la révision du prix CAF pour la campagne intermédiaire qui s'est établi à 1 166 FCFA/KG. Le maintien prix minimum garanti à 700 FCFA/KG représentant au moins 60% du prix CAF a été possible grâce au renoncement de la taxe d'enregistrement de 5% par l'Etat et des redevances de 0,715% par le Conseil.

Avec la baisse continue des cours depuis cette date (mars 2017), des efforts financiers complémentaires très importants pourraient devoir être consentis pour maintenir le système de stabilisation.

2.3.3 Cadre institutionnel du système de commercialisation

Les décrets régissant le cadre institutionnel et les principes de fonctionnement du système de commercialisation sont les suivants :

- Décret 2011-481 du 28 décembre 2011 fixant les règles relatives à la commercialisation du café et du cacao et à la régulation de la filière café-cacao ;
- Décret 2012-1008 du 17 octobre 2012 fixant les modalités de commercialisation du café et du cacao ;
- Décret 2012-1009 du 17 octobre 2012 fixant les conditions d'exercice de la profession d'acheteur de produits café et cacao ;
- Décret 2012-1010 du 17 octobre 2012 règlementant la profession d'exportateur de café et de cacao ;
- Décret 2012-1011 du 17 octobre 2012 fixant les modalités de conditionnement du cacao à l'exportation ;
- Décret 2012-1013 du 17 octobre 2012 relatif à la tierce détention en matière de café-cacao.

2.3 Système de commercialisation

Le cadre organique de la filière réformé comprend un organe unique public chargé de la gestion de la filière : le Conseil du Café-Cacao. Cette institution assure trois types de missions essentielles :

Missions de régulation

1

- ✓ assurer la gestion de toutes les activités de la filière Café-Cacao ;
- ✓ contrôler la qualité du Café et du Cacao ;
- ✓ agréer les opérateurs de la filière Café-cacao ;
- ✓ assister le Gouvernement dans les négociations des accords internationaux portant sur la commercialisation du Café et du Cacao et d'en assurer la mise en œuvre ;
- ✓ assurer la participation financière de l'Etat aux organisations internationales du Café et du Cacao ;
- ✓ encadrer le développement des projets visant à contribuer à l'amélioration de la qualité des produits.

Missions de stabilisation

2

- ✓ réaliser la prévision des récoltes du Café et du Cacao ;
- ✓ procéder au suivi des stocks physiques du Café et du Cacao ;
- ✓ fixer les prix d'achat aux producteurs de Café et de Cacao et veiller au respect de l'application de ces prix ;
- ✓ organiser et contrôler la commercialisation intérieure du café et du cacao ;
- ✓ organiser et contrôler la commercialisation extérieure du café et du cacao ;
- ✓ gérer la messagerie électronique pour les opérations de vente à l'exportation du café et du cacao ;
- ✓ mettre en œuvre les mécanismes de stabilisation des prix au bénéfice des producteurs de Café et de Cacao ;
- ✓ gérer les opérations de conditionnement et d'exportation du Café et du Cacao ;
- ✓ mettre en place un système de compensation entre le prix d'achat garanti aux producteurs et le prix de vente à l'exportation du Café et du Cacao ;
- ✓ produire et diffuser les statistiques au plan national et international ;
- ✓ concevoir et exécuter des programmes d'actions commerciales.

Missions de développement

3

- ✓ rechercher et mettre en œuvre toute mesure visant à accroître la productivité du café et du cacao ;
- ✓ rapprocher les innovations technologiques de la recherche scientifique des producteurs ;
- ✓ aider le Gouvernement à lutter contre les pires formes du travail des enfants dans la cacaoculture ;
- ✓ favoriser l'amélioration de la qualité de la production et le conditionnement du Café et du Cacao ;
- ✓ promouvoir la transformation industrielle du Café et du Cacao ;
- ✓ promouvoir les opérateurs nationaux exportateurs de Café et de Cacao ;
- ✓ promouvoir le Café et le Cacao ivoiriens sur le marché international ;
- ✓ élaborer avec les structures d'accompagnement et de développement ainsi qu'avec les partenaires de la filière Café-Cacao, les conventions dans les domaines de la recherche, de la vulgarisation et du Conseil Agricole et d'en suivre l'exécution ;
- ✓ organiser la veille stratégique et sanitaire de la Filière Café-Cacao en vue de l'anticipation des enjeux et des défis du secteur ;
- ✓ assurer la promotion de la consommation nationale ;
- ✓ favoriser la contribution de la Filière Café-Cacao au développement rural ;
- ✓ réaliser toute autre activité entrant dans le cadre de ses missions et d'attribution sauf avis contraire du Gouvernement.

2.3 Système de commercialisation

Le pilotage des activités du Conseil est assuré par le conseil d'administration et la direction générale, sous la supervision de la tutelle technique (Ministère de l'Agriculture) et de la tutelle financière (Ministère de l'Economie et des Finances).

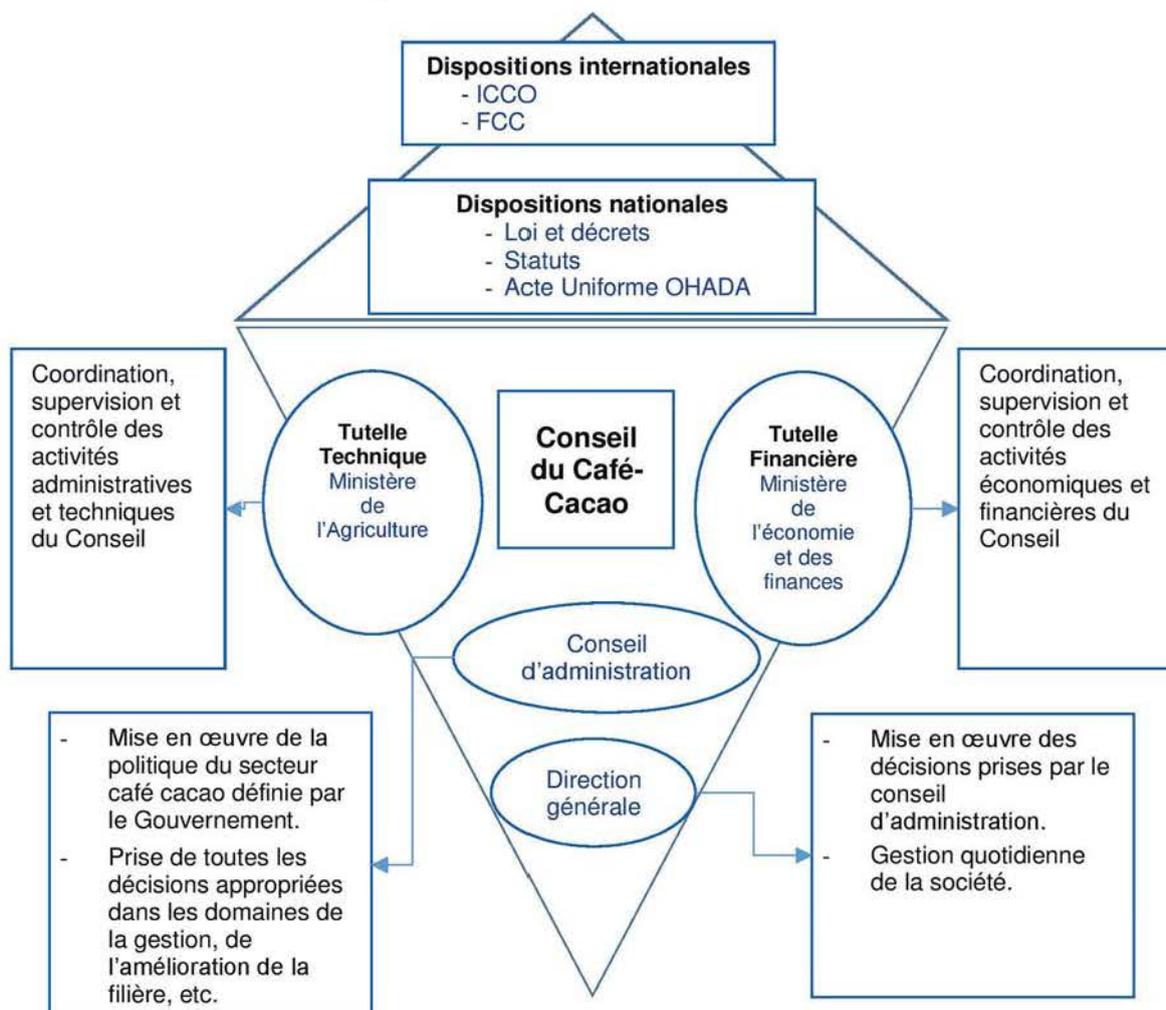


Figure 8 : Organisation de la gouvernance du Conseil

Le conseil d'administration est constitué des représentants de l'Etat et l'interprofession sur une base paritaire. Il comprend douze (12) membres nommés par décret pris en conseil de ministres :

- six (6) représentants de l'Etat et ;
- six (6) représentants de l'interprofession de la filière café-cacao et l'organisation professionnelle des banques et assurances.

A notre avis, la participation de l'interprofession, également acteur du système, au sein de conseil d'administration créé une situation de conflit d'intérêt et ne permet pas un pilotage efficace de la filière. En effet, la présence de certains producteurs et exportateurs au sein du conseil d'administration pourrait leur permettre d'accéder à des informations sensibles pour la régulation du secteur du cacao notamment la situation du niveau de récolte et des stocks.

Par conséquent, pour garantir la confidentialité de ces informations, nous proposons que le conseil d'administration du Conseil ne soit constitué que des représentants de l'Etat et d'administrateurs techniques ou financiers indépendants des opérateurs. Un cadre de concertation devrait être institué en dehors du conseil d'administration pour permettre des rencontres régulières avec l'ensemble des acteurs de la filière au cours desquelles les problématiques du secteur pourraient être abordées.

2.3.4 Analyse comparative avec le système ghanéen

La Côte d'Ivoire et le Ghana sont les deux plus grands producteurs de cacao, représentant à eux deux 60% de la production mondiale. Ces deux grands pays limitrophes du cacao ont cependant connu des évolutions différentes de leurs systèmes de commercialisation du cacao.

A leur indépendance, ils ont hérité et maintenu des offices de commercialisation et/ou de stabilisation chargés d'organiser la commercialisation du cacao, comme pour la plupart des pays de la région.

La Côte d'Ivoire est passée à un système libéralisé à compter des années 90 avant de renouer depuis 2012, avec le système de stabilisation qui garantit un prix minimum aux producteurs.

Le Gouvernement du Ghana a quant à lui, suivi une route différente en résistant à la libéralisation complète de son secteur cacao. Le Ghana a opté pour un modèle offrant un mélange institutionnel avec l'introduction de la concurrence dans la commercialisation interne pour bénéficier de l'efficacité des acteurs privés pour les activités d'achats et de transport, tandis que le gouvernement, par l'intermédiaire du Cocoa Board (Cocobod), conserve le contrôle de la gestion des exportations, fixe le prix minimum pour la campagne et est garant du maintien de la qualité du cacao.

Les systèmes de commercialisation de la Côte d'Ivoire et le Ghana ont maintenant, de nouveau, de nombreuses similitudes dans leurs principes et objectifs. Cependant, les modalités diffèrent notablement.

Au vue de la crise récente du système ivoirien, il convient d'étudier quelles nouvelles modalités pourraient permettre au système ivoirien de se renforcer et le modèle ghanéen offre ainsi une référence.

Le tableau ci-dessous résume et s'attache à comparer sommairement les modèles ivoiriens et ghanéens selon dix (10) critères, offrant un résumé des différences et une brève évaluation des forces et faiblesses, en prenant en compte la période débutant à partir de la mise en œuvre de la réforme (campagne 2012-2013).

2.3.4.1 Analyse comparative

Critères de comparaison	Côte d'Ivoire	Ghana	Conclusion
1. Sécurisation des revenus du producteur	Le prix payé au producteur est stabilisé pour chacune des récoltes et déterminé au début des récoltes, en octobre et en avril. L'objectif de prix minimum est de 60% du prix CAF de référence, en FCFA. Il est fixé par le Gouvernement, sur la base de recommandations du Conseil du Café-Cacao.	Le prix payé au producteur est stabilisé pour chacune des récoltes et déterminé au début de chacune des récoltes, en octobre et en juillet. L'objectif est 70% du prix FOB net de référence, en Cedis. Il est fixé par le Producer Price Review Committee (PPRC), un comité présidé par le Ministre des Finances.	Les deux systèmes proposent un prix stabilisé intra-saisonnier qui est révisé en cours de campagne pour la récolte intermédiaire. A l'exception de la Côte d'Ivoire lors de sa dernière campagne intermédiaire, depuis 2012-2013, les deux pays ont constamment accru le prix payé au producteur. Ce développement positif a cependant concouru à créer des attentes de la part des producteurs concernant les hausses saisonnières. Les producteurs constituent un groupe important d'électeurs et leurs anticipations peuvent entraîner des pressions importantes sur les gouvernements qui peuvent être tentés de se démarquer des forces économiques lors de la fixation du prix.
2. Niveau des prix au producteur	Le prix minimum a augmenté de 38% en monnaie locale entre octobre 2012 (725 FCFA/kg) et octobre 2016 (1100 FCFA/kg). Il s'est ainsi accru de \$1430 à \$1880 par tonne. Cependant, la crise du système a entraîné en avril 2017 la réduction du prix pour la récolte intermédiaire, à un niveau de 750 FCFA/kg, annulant ainsi l'ensemble des gains réalisés auparavant si l'on tient compte de l'inflation. Il apparaît, de plus, que le prix minimum n'est pas systématiquement respecté, en particulier lors de la crise. La multiplicité des acteurs impliqués au niveau des achats internes rend les contrôles plus difficiles.	Le prix minimum a augmenté de 98% en monnaie locale entre octobre 2012 (3392 Gh¢/t) et octobre 2016 (7600 Gh¢/t). Cependant, la monnaie locale connaît une dévaluation significative sur la période en raison de l'inflation générale des prix nationaux. Le prix du cacao s'est ainsi accru seulement de \$1795 à \$1914 par tonne. En juillet 2017, le Gouvernement a décidé de ne pas réduire le prix au producteur malgré la baisse des prix sur le marché international. En fin de saison, selon les résultats financiers de l'année, un bonus est distribué aux producteurs.	Le premium de prix sur le marché international dont bénéficie le cacao ghanéen dû à une qualité physique jugée supérieure mais aussi à une confiance plus forte des acteurs internationaux dans le système ghanéen a permis au gouvernement ghanéen d'offrir un prix généralement plus élevé aux producteurs pour leur cacao.

Critères de comparaison	Côte d'Ivoire	Ghana	Conclusion
3. Qualité physique du cacao et premium de prix sur le marché international	La qualité physique s'est significativement améliorée depuis la mise en place de la réforme. Cependant, cette amélioration ne semble pas s'être traduite par une hausse du premium de prix perçu sur le marché international. En moyenne, le premium perçu était de 54 £/tonne sur le marché européen en juillet 2017.	La Quality Control Company (QCC) du Cocobod est en charge du contrôle de la qualité. La commercialisation centralisée permet de fournir d'importantes quantités de fèves avec des attributs physiques supérieurs, combinés d'emballage et étiquetage uniformes, ainsi qu'une traçabilité et une fiabilité de l'approvisionnement. Ces facteurs ont permis au Ghana d'être reconnu pour la qualité de son cacao. Il reçoit un premium de prix conséquent sur le marché international, estimé à 127 £/tonne en sur le marché européen en juillet 2017.	L'écart de qualité physique du cacao ivoirien par rapport au cacao ghanéen a diminué depuis la réforme. Cependant, la fiabilité dont a fait preuve la commercialisation centralisée du Ghana au cours du temps reste un avantage important et explique en grande partie la différence de premium perçu.
4. Progression du volume de production	La mise en place d'un système de prix stable et la hausse des prix au producteur ces dernières années ont contribué à une forte augmentation de la production nationale, estimée à environ 37% en 5 ans. Il y'a également l'entrée en production de plantations non répertoriées.	Les difficultés rencontrées et l'inefficacité des mesures de soutien à la production, la compétition d'autres activités économiques et la hausse modérée du prix au producteur (en tenant compte de l'inflation) a conduit à une stagnation de la production nationale.	La mise en place de la réforme ivoirienne a certainement contribué à renforcer la confiance des producteurs dans le cacao comme étant une activité rémunératrice. Mais, c'est surtout la hausse des prix au producteur qui a permis l'augmentation de la production ivoirienne. Les politiques de soutien à la production en place au Ghana (distribution de plants, fertilisants, pesticides, etc.), plus importantes qu'en Côte d'Ivoire, ne semblent pas être des conditions nécessaires au dynamisme du secteur.

Critères de comparaison	Côte d'Ivoire	Ghana	Conclusion
5. Efficacité de la commercialisation intérieure	<p>De nombreux acteurs sont impliqués, tels que les coopératives, les pisteurs, les acheteurs et les exportateurs. La complexité de la commercialisation intérieure impacte sur son efficacité. La rémunération de la commercialisation est fixée par le barème, qui est établi par le Conseil du Café-Cacao et les marges varient selon le niveau des coûts unitaires. La mise en place des grands centres de collecte devrait à terme améliorer l'efficacité de la commercialisation.</p>	<p>Les achats sont centralisés autour des 49 licenced buying companies (LBCs) enregistrées. Celles-ci reçoivent un prix fixe par tonne vendu au CMC (Cocobod), seul exportateur de cacao. Les 10 principales LBCs représentent 90% des achats. Les agréments d'activité sont délivrés par un comité mixte (COSMARC) et les performances des LBCs sont suivies par ce même comité. Il était escompté à l'origine que la compétition entre LBCs devait générer des prix payés aux producteurs supérieurs au prix minimum, mais cela n'a pas été observé en raison des faibles marges perçues.</p>	<p>Les deux systèmes proposent des rémunérations fixes aux opérateurs, qui peuvent alors améliorer leurs marges en limitant les coûts. Les marges de commercialisation sont reportées comme relativement faibles. Le système ghanéen a, à ce jour, fait preuve d'une plus grande efficacité mais la compétition pour l'achat des fèves s'avère plus limitée.</p>

Critères de comparaison	Côte d'Ivoire	Ghana	Conclusion
6. Financement de la commercialisation intérieure	<p>Les coopératives, traitants et acheteurs s'adressent aux banques ou à leurs exportateurs partenaires et les Pmex, Coopex et sociétés internationales aux banques locales ou étrangères en vue de couvrir les besoins financiers de leurs activités.</p> <p>L'intervention du Conseil du Café-Cacao se limite à la négociation de taux préférentiels (8.5% en 2016-2017) sur les lignes de crédit consenties aux acteurs de la filière en général et en particulier aux coopératives, coopex et Pmex.</p> <p>L'activité d'achat du cacao dépend fortement des financements disponibles.</p>	<p>Le Cocobod fait appel à un emprunt sur le marché international pour préfinancer (« Seed Fund ») les achats des LBCs. Il fournit ainsi au début de chaque campagne un fond de roulement, à un taux inférieur aux taux normalement pratiqués, pour couvrir une partie des achats (généralement 70 %) des LBCs. Le montant alloué à chaque LBC est basé sur sa part de marché de l'année précédente.</p> <p>Environ 30 % des besoins de financement sont fournis par les banques sous forme de financement à court terme. Les retards liés à l'accès aux « seed funds » fait aussi du financement par les banques locales une importante source de financement.</p> <p>L'activité d'achat du cacao dépend fortement des financements disponibles.</p>	<p>Un financement de la commercialisation intérieure fluide et à des taux adéquates sont des éléments essentiels au bon déroulement des opérations.</p> <p>La différence notable est que la majorité des besoins de financement des achats au Ghana sont couverts par le Cocobod, facilitant ainsi la commercialisation.</p> <p>Cependant, les LBCs sont très dépendantes de la disponibilité dans les temps impartis des fonds d'une entité unique : le Cocobod. Ceci constitue un risque notable. Les risques sont dispersés sur un nombre plus élevé d'entités financières en Côte d'Ivoire.</p>

Critères de comparaison	Côte d'Ivoire	Ghana	Conclusion
7. La commercialisation extérieure	<p>Le Conseil du Café-Cacao met en vente des droits à l'exportation par un système d'enchères. L'objectif est de vendre à termes 70% à 80% de la production nationale.</p> <p>L'importance cruciale de la Côte d'Ivoire dans le marché mondial assure une participation au système de la grande majorité des principaux acteurs de la filière dans le monde.</p>	<p>La Cocoa Marketing Company (CMC), une entité du Cocobod, a le droit exclusif d'achat du cacao pour l'exportation. Les ventes aux acteurs internationaux s'effectuent de façon majoritaire de gré à gré et à termes pour 60% à 80%.</p>	<p>Les différences notables sont les suivantes :</p> <ul style="list-style-type: none"> — le Cocobod (CMC) achète et vend le cacao alors que le Conseil du Café-Cacao vend aux acteurs privés du marché des droits à l'exportation ; — le système ivoirien de mise aux enchères alloue efficacement et automatiquement les droits aux mieux-disants. Le système ghanéen consiste à une vente plus traditionnelle, avec des traders s'accordant sur un prix. Il est basé sur des relations plus personnelles mais peut être plus facilement le sujet de « cadeaux » qui influent négativement sur les niveaux de prix perçus et donc reversés aux producteurs.
8. Participation d'opérateurs nationaux	<p>Malgré des avantages fiscaux, les opérateurs nationaux ont des difficultés à rivaliser avec les filiales des compagnies internationales, qui bénéficient de coûts d'emprunt des capitaux inférieurs et de rendements d'échelle supérieurs.</p>	<p>Les opérateurs nationaux jouent un rôle majoritaire dans la commercialisation intérieure et extérieure (CMC). La principale LBC, en partie la propriété de l'Etat, effectue environ 30% des achats. Ecom, Olam et récemment Cargill sont les principales entités internationales participant à la commercialisation intérieure.</p>	<p>La centralisation des exportations par CMC/Cocobod mais aussi son efficacité, ont constitué des facteurs importants dans la relativement faible participation des acteurs internationaux dans la commercialisation intérieure au Ghana.</p> <p>Ceux-ci ont cependant pu constituer des facteurs indirects dans la faiblesse des investissements des acteurs internationaux dans l'industrie de transformation des fèves, qui nécessite des capitaux importants.</p>

Critères de comparaison	Côte d'Ivoire	Ghana	Conclusion
<p>9. Résilience et adaptabilité des modèles de gestion de la filière</p>	<p>Les expériences passées d'une gestion centralisée de la filière ont montré qu'un pilotage outrancier de l'État n'est pas optimal. De même, la libéralisation n'a pas produits les résultats escomptés. La question du modèle le plus à même de développer la filière de façon durable et améliorer les revenus des producteurs est donc posée. Le modèle actuel semble fournir une réponse adaptée pour répondre favorablement aux défis de la filière. Le modèle est caractérisé par une implication importante de l'Etat mais sans prise de contrôle des activités commerciales. Les interactions entre opérateurs restent multiples et le rôle du secteur privé important, ce qui est source d'efficacité économique et de résilience.</p>	<p>La forte centralisation de la chaîne de valeur a diminué la diversité des voies d'approvisionnement entre les acteurs, réduit la flexibilité logistique et démotive aussi les acteurs de développer leurs activités au-delà de leurs fonctions principales. Par conséquent, la coopération au sein de la chaîne de valeur est limitée. La dépendance au Cocobod pour de nombreuses activités contribue à une faible diversification tout au long de la chaîne de valeur. Cela signifie que, dans le cas d'un choc, la majeure responsabilité se trouve au niveau du Cocobod pour fournir soutien et assistance. En outre, la confiance sur le soutien des pouvoirs publics décourage les acteurs à développer de stratégies alternatives pour s'adapter.</p> <p>Cependant, la relative bonne gestion du Cocobod a permis l'obtention de bons résultats depuis les années quatre-vingt-dix et donc d'une forte résilience.</p>	<p>Le modèle ivoirien semble dans sa conception offrir une plus grande adaptabilité que le modèle ghanéen, très centralisé. La résilience du modèle ghanéen repose principalement sur la volonté et la capacité de l'Etat à répondre aux chocs rencontrés.</p> <p>Cependant, des risques importants existent pour le modèle ivoirien que des acteurs privés ne suivent pas les règles régissant le système et mettant ainsi à risque le modèle. Il est donc important que le Conseil du Café-Cacao investisse dans le suivi des activités et dans la mise en place de stratégies de réponse rapide aux risques identifiés. Des évaluations externes des activités du Conseil du Café-Cacao sont aussi recommandées.</p>

Critères de comparaison	Côte d'Ivoire	Ghana	Conclusion
10. Confiance des acteurs internationaux dans le système	<p>La mise en place du nouveau système de gestion et de commercialisation en 2012 a été un succès et considéré comme tel par la majorité de la communauté internationale. Le Conseil du Café-Cacao a apporté des ajustements au cours des campagnes en réponse à des revendications des acteurs impliqués. Cependant, les craintes concernant la fiabilité financière de certaines Coopex Pmex et leurs stratégies de couverture des risques ainsi que le manque de transparence concernant des avantages fiscaux et l'allocation de contrats de chargeurs ont créé des doutes concernant la solidité du système. Il convient que l'Etat effectue des arbitrages plus efficaces qui soient bénéfiques pour toutes les parties prenantes et qui permettent surtout de consolider la réputation du système, sévèrement affectée par la crise de 2016-2017.</p>	<p>La libéralisation partielle de la commercialisation du cacao a été un exemple qu'un système mixant le secteur privé et les institutions publiques peut fonctionner. Le système a fait la preuve de sa solidité au cours des années et a une très bonne réputation auprès de la communauté internationale et des importateurs de cacao. Il reste qu'il subit une remise en question à chaque changement de gouvernement et de direction du Cocobod. De plus, la maîtrise des coûts internes du Cocobod reste un problème. Une amélioration de la transparence et de son efficacité, un retrait progressif des activités de subvention de la filière et le maintien de pressions politiques internes et externes sont des conditions nécessaires pour qu'il continue à prospérer.</p>	<p>Les deux systèmes font tous deux preuves de points forts et de faiblesses et sont sujets de la volonté de l'Etat d'assurer son rôle de régulateur et d'arbitrage pour assurer leur succès.</p> <p>La confiance dans un système se bâtit avec le temps. A ce jour, le système ghanéen a la plus grande confiance de la communauté internationale et il convient au gouvernement ivoirien d'adresser les faiblesses identifiées de son système afin d'en consolider sa réputation.</p>

2.3.4.1 Conclusions et recommandations

Les résultats de l'analyse comparative sont résumés dans le tableau ci-dessous :

Critères de comparaison	Côte d'Ivoire	Ghana
1. Sécurisation des revenus du producteur		
2. Niveau des prix au producteur		
3. Qualité physique du cacao et premium de prix sur le marché international		
4. Progression du volume de production		
5. Efficacité de la commercialisation intérieure		
6. Financement de la commercialisation intérieure		
7. La commercialisation extérieure		
8. Participation d'opérateurs nationaux		
9. Résilience et adaptabilité des modèles de gestion de la filière		
10. Confiance des acteurs internationaux dans le système		

Echelle de performance

	Performance forte
	Performance modérée
	Performance faible
	Performance très faible

Le système de commercialisation du Ghana a mieux résisté à la crise actuelle de chute des prix du marché. Le Ghana ayant un système de vente directe, a su depuis plusieurs années fidéliser ses clients internationaux. Il s'est donc établi un climat de confiance de vendeur-acheteur ; ce qui a évité au Ghana d'avoir des contrats en défaut au cours de cette campagne.

Bien que le modèle ghanéen, par essence très centralisé ait montré des preuves d'efficacité, il comporte des faiblesses :

- la compétition entre LBCs devait initialement générer des prix payés aux producteurs supérieurs au prix minimum, mais cela n'a été observé en raison de la faiblesse des marges perçues ;
- la commercialisation intérieure est fortement dépendante de la politique du Cocobod et du Gouvernement et donc source d'incertitude significative concernant la rentabilité future. La saison en cours a, par exemple, subi des retards importants au niveau de financements.

2.3 Système de commercialisation

Le principe du prix de ventes anticipées à la moyenne (PVAM) adopté par la Côte d'Ivoire est celui d'un système juste, efficace et transparent, sécurisant les recettes de l'Etat et des producteurs. Les expériences passées d'une gestion centralisée de la filière en Côte d'Ivoire ont montré qu'un pilotage excessif de l'État n'est pas une solution optimale pour la filière cacao de la Côte d'Ivoire.

Sur ces bases, nous recommandons le maintien du modèle actuel pour la Côte d'Ivoire tout en adressant les principales faiblesses identifiées au cours de l'étude.

2.3.5 Rôle des différents acteurs de la commercialisation

Il y a une constance dans le système de commercialisation intérieure : les acteurs demeurent pratiquement les mêmes selon le type d'activité d'une campagne à l'autre, même si leur nombre tend à varier.

2.3.5.1 Producteurs

Les rapports du Conseil du café-cacao donnent le chiffre de 800 000 producteurs en 2016. Leur nombre évolue d'une campagne à l'autre. Ce sont eux qui plantent, récoltent et préparent le cacao dans les champs. Quand le cacao est fermenté et séché, ils le vendent à des opérateurs qui viennent à eux.

2.3.5.2 Pisteurs

Les pisteurs sont des envoyés des acheteurs qui leur allouent véhicules et somme d'argent pour sillonner villages et hameaux en quête de produits. Leur nombre varie en fonction des zones de production.

2.3.5.3 Coopératives

Depuis la loi sur les coopératives de 1997, les coopératives ont relativement évolué. Elles ont quitté le statut de groupement à vocation coopérative (GVC) pour atteindre celui de coopératives à part entière. Désormais, les coopératives sont régies par le traité de l'OHADA.

Seules les coopératives agréées et ayant un code du Conseil du Café-Cacao sont habilitées à opérer dans la filière Café-Cacao.

Au début de la campagne 2016-2017, il a été dénombré 2780 coopératives agréées pour exercer dans la filière Café-Cacao. Ce chiffre est en constance augmentation depuis 2014 : 2447 coopératives codifiées en 2014-2015 et 2561 codifiées en 2015-2016.

Pour la collecte, les coopératives se décomposent en sections dirigées par des délégués dont la carte professionnelle est signée par le Directeur régional du Conseil. Ce sont ces délégués résidant dans les villages qui collectent le cacao pour leurs coopératives.

2.3.5.4 Traitants

Le terme traitant désigne généralement un acheteur de produits. Mais en fait, il s'agit d'un acheteur de seconde catégorie dont les moyens (argent, véhicule, matériel de pesée) appartiennent à un plus gros acheteur. Le traitant peut disposer d'un magasin pour regrouper toute la collecte avant de livrer ses produits à son acheteur et mandant. Dans le schéma de commercialisation mis en place par le Conseil, traitant et acheteur désignent la même personne.

2.3.5.5 Acheteurs

L'acheteur de produits est l'opérateur qui reçoit un financement de l'exportateur. En général, Il achète pour le compte des exportateurs qui le financent. Ce qui l'amène à jouer à son avantage avec des fonds mis à sa disposition.

C'est avec les fonds qu'il reçoit que l'acheteur finance à son tour ses traitants et coopératives et ses moyens de commercialisation. Souvent, les fonds reçus ne sont pas remboursés en intégralité.

Les gros acheteurs sont généralement installés dans les centres de commercialisation ou chef-lieu de sous-préfecture. Pour exercer leur profession, ils doivent également être agréés par le Conseil. Ils livrent leur cacao aux usiniers et aux exportateurs.

2.3.5.6 Usiniers

Pour respecter les conditions exigées pour la mise à marché du cacao, il est né une classe d'opérateurs appelés usiniers. Leur rôle consiste à conditionner le cacao pour le rendre conforme aux normes internationales. Ils peuvent travailler à façon en se faisant rémunérer sur la base des tonnages traités pour le compte de plusieurs exportateurs ou dépendre d'un seul exportateur. Les usiniers obtiennent un agrément du Conseil pour exercer dans la filière café-cacao.

2.3.5.7 Exportateurs

La profession est régie par décret. Et, c'est au crible du décret que les sociétés d'exportation parviennent à se faire agréer pour une campagne.

Les exportateurs sont constitués en véritables sociétés. Ils sont installés dans les villes portuaires d'Abidjan et de San Pedro.

C'est grâce au financement qu'ils reçoivent des banques et établissements financiers que la commercialisation se met en mouvement.

Leur nombre varie d'une campagne à l'autre. Il existe en leur sein des strates. On distingue donc :

- les petites et moyennes entreprises exportatrices (PMEX) ;
- les coopératives exportatrices (COOPEX) ;
- les sociétés commerciales.

Le Conseil du Café-Cacao est amené à prendre des dispositions spécifiques pour permettre à chacun de trouver son compte dans la filière. Un agrément est délivré à chaque exportateur en début de chaque campagne.

2.3.5.8 Tiers détenteurs

Ce sont des sociétés qui détiennent ou gardent le cacao sous leur contrôle pour le compte d'une personne physique ou morale. Cette personne peut être un établissement financier ou une banque qui allouent les fonds en contrepartie des lots de cacao gardés.

2.3.5.9 Transitaires et acconiers

Les transitaires sont des personnes morales qui se chargent des déclarations en douane et des déclarations portuaires pour le compte des exportateurs. Ce sont eux qui réunissent la liasse documentaire pour l'exportation.

Les acconiers s'occupent de transporter les lots de cacao à quai en vue de leur empotage et embarquement sur les bateaux.

2.3.5.10 Banquiers et établissements financiers

La commercialisation du cacao est financée à travers les banques et établissements financiers. C'est à travers elles que les fonds sont mobilisés. Ces acteurs se retrouvent au sein d'une association : l'Association Professionnelle des Banques et Etablissements Financiers (APBEF).

2.3.5.11 Assureurs

Les assureurs jouent un rôle essentiel dans la sécurisation du cacao depuis le centre de collecte jusqu'au stade CAF. Les couvertures d'assurance permettent une certaine protection contre des aléas tels que les dommages durant les transports terrestres et maritimes.

2.3.6 Commercialisation intérieure

2.3.6.1 Structure et fonctionnement de la commercialisation intérieure

La structure de la commercialisation intérieure peut être résumée comme suit :

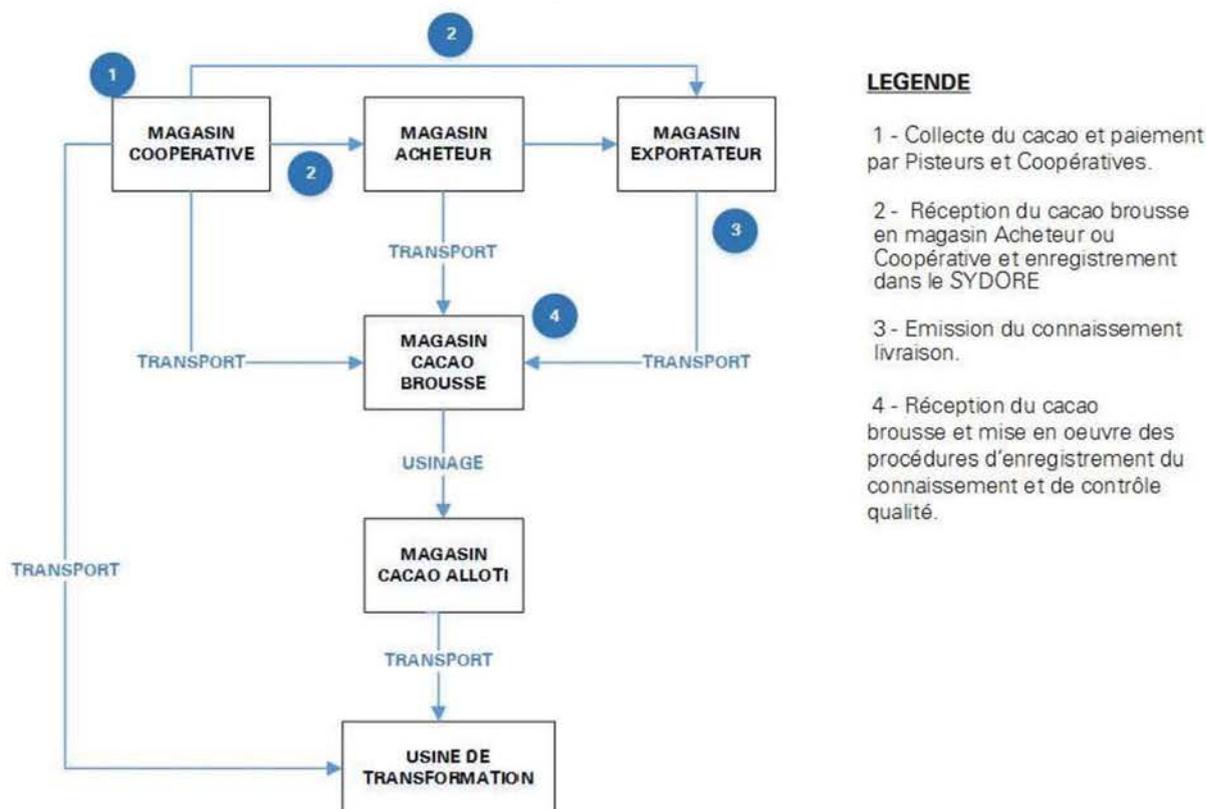


Figure 9 : Structure de la commercialisation intérieure

2.3.6.1.1 Au stade du bord champ

Les pisteurs et coopératives de base qui ont reçu des fonds des acheteurs ou des faitières de coopératives parcourent la campagne en vue de collecter le cacao.

Quand ils trouvent le cacao auprès des producteurs, ils vérifient qu'il répond aux normes de qualité prescrites par décret ou arrêté ministériel en début de campagne. Les fèves de cacao recherchées doivent être :

- homogènes, sans odeurs étrangères ;
- propres ;
- bien séchées, avec un taux d'humidité n'excédant pas 8% ;
- sans matières étrangères et déchets.

Une fois que le pisteur ou la coopérative a trouvé la qualité du cacao conforme aux normes, le cacao est pesé.

Le pisteur ou la coopérative délivre alors au producteur un reçu d'achat dont les feuillets sont à format standardisé et portent des numéros de série.

Le cacao mis en sacs brousse est chargé en camion de ramassage de 1,5 t à 3,5 tonnes et convoyé vers les centres de collecte ou centres de commercialisation où le mandant du pisteur ou de la coopérative dispose d'un magasin.

Par le biais de 361 agents temporaires des délégations régionales du Conseil, un contrôle des prix est effectué auprès des producteurs de cacao. Depuis le début de la campagne 2016-2017, ces agents ont été titularisés et sont devenus des agents permanents du Conseil. Suivant un mode opératoire élaboré, ces agents parviennent à effectuer 794 200 visites auprès de 800 000 producteurs en 11 mois, en raison de 10 visites par jour.

Le contrôle des prix auprès des producteurs de cacao est effectué par le biais des délégations régionales du Conseil sur la base des reçus d'achat. Ce contrôle a un caractère dissuasif et n'a aucun effet sur le respect scrupuleux du prix garanti car les informations des transactions retracées par les reçus d'achat peuvent être inexactes.

Il conviendrait que ce pan d'activité soit supprimé dans un souci d'économie et d'efficacité.

2.3.6.1.2 Stade centre de collecte

a) Produit livré en magasin acheteur/coopérative

Le cacao acheté au producteur arrive au magasin de l'acheteur ou la coopérative faïtière au centre de commercialisation.

A la réception, le cacao est contrôlé par les agents et gérant de l'acheteur ou de la coopérative. A l'aide de matériels appropriés, ils procèdent à une vérification de :

- poids du camion et de sa cargaison ;
- nombre de sacs ;
- taux d'humidité ;
- pourcentage de matières étrangères et de déchets.

Les matériels de vérification que sont la bascule et l'humidimètre sont étalonnés en début de campagne par la Direction de métrologie du ministère du commerce et des sociétés privées.

Le cacao trouvé conforme aux normes de qualité est livré au magasin de l'acheteur ou de la coopérative.

Dans un registre d'achat, toutes les données relatives au cacao réceptionné en magasin sont enregistrées par l'acheteur ou la coopérative. Ces données ont trait à :

- origine du cacao (village, ville/préfecture) ;
- nom du producteur ;
- nom du pisteur ou de la coopérative ;
- date d'achat du produit ;
- date de livraison.

Les informations enregistrées dans le registre d'achat sont ensuite saisies par l'acheteur ou la coopérative dans l'application du Conseil du Café-Cacao appelée SYDORE (Système de Gestion des Données Régionales). Le SYDORE est connecté au système central de gestion des statistiques du Conseil.

Au niveau des acheteurs et coopérateurs, ce sont 155 agents permanents des délégations régionales qui opèrent le contrôle. Le contrôle est inopiné et se fait par jour en raison de 5 visites par jour. Les visites s'étendent sur 11 mois. Elles sont au nombre de 170 500 visites au total, chez 3000 opérateurs.

Le contrôle vise un double objectif : la qualité du cacao et la concordance et la fiabilité des informations du SYDORE, avec le stock physique des opérateurs.

Les fiches de contrôle sont renseignées par les agents à partir d'un simple visuel. Ils doivent indiquer la présence ou pas de fèves moisies. Cette pratique ne garantit pas l'objectivité et la pertinence des résultats obtenus. Il conviendrait de supprimer cette tâche consommatrice de ressources pour le Conseil.

b) Produit livré en magasin exportateur

Depuis quelques années, des exportateurs sont devenus acheteurs de produits en ouvrant des magasins dans les centres d'achat.

Les exportateurs-acheteurs installés dans les zones de production reçoivent un code, différent de celui de l'exportateur dont ils tiennent leur dénomination. Quelques particularités s'attachent à leur fonctionnement, à savoir :

- ils n'agrément pas les pisteurs. Ils ne peuvent donc accepter le cacao d'aucun pisteur ;
- les centres d'achat reçoivent leurs produits exclusivement d'acheteurs et de coopératives ayant un agrément.

Les Centres d'achat (ou exportateurs-acheteurs) qui disposent d'un pont bascule sont considérés comme des usines de conditionnement. Dans ce cas, sont installés des agents de concessionnaires qualité et des agents de pesage du conseil. Les informations relatives au cacao réceptionné dans ces centres sont immédiatement saisies dans le SAIGIC.

Les exportateurs sont la destination finale du cacao transitant par le circuit de la commercialisation intérieure. Leur installation dans les zones de production crée une concurrence déloyale à l'égard des coopératives et des acheteurs.

Leur retrait devrait permettre aux coopératives et acheteurs de se développer davantage.

En outre, leurs stocks qu'ils détiennent en fin de campagne ne sont ni inventoriés ni pris en compte dans le niveau des stocks report. Pour un meilleur suivi des stocks, leurs magasins (centres d'achat) devraient être équipés de ponts bascule permettant la prise en compte de leurs stocks dans le système d'information du Conseil (SAIGIC).

L'analyse des données extraites de l'application informatique SAIGIC mise en place pour la gestion de la commercialisation intérieure a révélé d'importantes anomalies qui remettent en cause les volumes déclarés et utilisés dans le cadre des prévisions de récolte :

- des connaissements réceptionnés deux fois ;
- des camions ayant fait plus de deux livraisons dans la même journée avec des origines différentes ;
- des bulletins d'analyse ayant servi à plusieurs déchargements ;
- des pesées différentes utilisant le même bulletin d'analyse avec des résultats identiques.

Par ailleurs, d'importantes erreurs manifestes de saisie dans cette application ont été constatées et laissent penser à l'existence d'un système de fraude sur le transport.

Il conviendrait de revoir le système d'information afin d'y introduire des contrôles bloquants (double saisie d'un même numéro, seuil de distance de rotation des camions en fonction de la distance, etc.) et de procéder périodiquement à la vérification des données saisies à partir des documents physiques.

c) Préparation de livraison

A partir des centres de collecte et centre de commercialisation, acheteurs et coopératives préparent des chargements pour livraison à une usine de conditionnement ou une usine de transformation. L'opération consiste à émettre un connaissance. Le connaissance doit porter le code de l'acheteur ou de la coopérative expéditeur du convoi et le code du destinataire.

2.3.6.2 Stade d'usine de conditionnement ou usine de transformation

A ce stade de la commercialisation intérieure, le contrôle est effectif par la présence de 3 types d'agents :

- les contrôleurs et peseurs de l'usine ;
- les contrôleurs de la société concessionnaire qualité ;
- les agents peseurs du Conseil.

a) Vérification de codes

A la réception du chargement de cacao à l'usine, l'usinier récupère le connaissance. L'agent du Conseil vérifie les codes expéditeur et destinataire du chargement en les rentrant dans leur système de gestion appelé Système Autonome et Intégré de Gestion des Informations Commerciales à l'entrée des usines (SAIGIC). S'il y a concordance entre les codes, le chargement est autorisé à suivre les autres étapes de chargement. Dans le cas contraire, le chargement est refoulé pour défaut de concordance de codes.

b) Pesée du chargement

A l'entrée de l'usine, le chargement est pesé sur un pont bascule par l'usinier sous le regard des agents du conseil. Le poids brut est enregistré sur le ticket de pesée.

Le pesage est une activité cédée à la Chambre de Commerce et d'industrie de Côte d'Ivoire (CCI-CI) par décret. La CCI-CI exerce également l'activité de pesage dans les autres secteurs agricoles.

Bien que gérant la filière Café-Cacao, le Conseil n'est pas une autorité déléguée du pesage comme il l'est du contrôle qualité. Selon les informations obtenues, il n'existe pas de convention signée avec la CCI-CI pour déléguer le pesage au Conseil. Dans ces conditions, nous recommandons que la CCI-CI exécute effectivement sa mission de pesage avec des peseurs jurés pour laquelle elle perçoit des redevances. Cela évite ainsi la superposition des agents du Conseil à l'entrée des usines et à l'exportation.

c) Contrôle qualité

Sur l'aire de déchargement, les contrôleurs des concessionnaires qualité procèdent au prélèvement du taux d'humidité sur le cacao en sac. Ensuite, ils prélèvent des échantillons qu'ils emmènent à leur laboratoire pour analyse.

Trois résultats possibles peuvent sortir de leur contrôle :

- le cacao répond aux normes de commercialisation. Il est admis à être réceptionné ;

- le cacao est humide, il faut le renvoyer pour être reconditionné ;
- le cacao présente des défauts au-delà des tolérances admises. Il est refoulé.

A la sortie, le chargement est pesé à nouveau. La différence entre poids entrée et poids sortie constitue le poids brut de produit accepté. Le poids net de cacao est obtenu par soustraction de la tare des sacs.

Le cacao réceptionné constitue le stock de cacao brousse à l'usine de conditionnement ou usine de transformation.

d) Usine de conditionnement

Le stock de cacao brousse est usiné selon le besoin de l'exportateur. L'usinage ou conditionnement consiste à nettoyer le cacao en le débarrassant des déchets (peau, bouts de ficelles...) et des matières étrangères, brassant les fèves de différentes origines et différentes qualités pour obtenir des lots plus homogènes.

Ensuite, le cacao est mis en sac de 65 kilogrammes, pour obtenir des lots de 25,025 tonnes.

Les lots de cacao ainsi constitués sont transportés dans des magasins de produits export où ils sont entreposés sur des palettes. On parle alors de cacao export alloti dont les stocks enregistrés dans le SAIGIC peuvent faire l'objet de transactions au niveau de la commercialisation extérieure.

e) Usine de transformation

Le cacao brousse réceptionné à l'usine suit un processus de transformation qui englobe entre autres le nettoyage, le concassage, le broyage, le pressage, etc.

Des produits issus de l'usinage sont la masse de beurre, les tourteaux (sous-produit). Ces produits sont stockés en vue de leur commercialisation.

Pour apprécier la quantité de fève de cacao que représente chacun des produits et sous-produits de cacao, il leur est affecté des coefficients :

- beurre
- mass
- tourteau

Un taux de freinte d'usinage de 1% est admis lors de la transformation des fèves de cacao. Ce faisant, grâce aux coefficients de transformation et au taux de freinte, les stocks de cacao sont toujours reconstitués au niveau du SAIGIC.

2.3.6.2.1 Suivi des achats et de la gestion des stocks

Comme indiqué dans la description ci-avant, les achats réalisés par les acheteurs et coopératives sont déclarés dans le logiciel SYDORE et ceux effectués par les exportateurs sont enregistrés dans le SAIGIC dès leur entrée à l'usine. Ces deux applications sont interfacées permettant ainsi le déversement des informations de SYDORE dans SAIGIC.

Le suivi des achats et celui des stocks sont supervisés par la même direction des opérations techniques.

Conformément au document d'opérationnalité, le Conseil réalise à la fin des campagnes principale et intermédiaire, un inventaire physique des stocks de cacao détenus par les exportateurs et

transformateurs. Ces inventaires physiques qui se tiennent le 30 septembre et le 31 mars visent à déterminer les niveaux de stocks résiduels de cacao à reporter sur la récolte prochaine (stock de report)

Les résultats d'inventaire sont confrontés aux stocks théoriques et les exportateurs sont appelés à fournir la justification des écarts dépassant le taux de freinte d'usinage autorisé de 1,5%. Une pénalité de 15 FCFA pour chaque kilogramme de freinte supplémentaire

A l'issue des traitements de réconciliation, un certificat de stocks de fin de période conjointement signé par les représentants dûment mandatés du Conseil (directeur des opérations techniques et directeur des statistiques, du suivi évaluation et de la prospective) et de l'exportateur.

Une fois cette étape achevée, le chef de service commercialisation intérieure se charge de procéder aux ajustements des quantités de stocks directement dans le logiciel SAIGIC.

La commercialisation intérieure est supervisée, par la Direction des Opérations Techniques (DOT) du Conseil. A travers SYDORE, SAIGIC, pesage et contrôle inopiné, la DOT suit et élabore les statistiques théoriques de la commercialisation intérieure.

La cellule DOT du Conseil qui suit et élabore les stocks théoriques réalise l'inventaire physique des stocks report en collaboration avec la direction des statistiques.

Il est nécessaire que le Conseil leur adjoigne un concessionnaire qualité agréé pour cette opération. Cela permettrait de fiabiliser les résultats d'inventaire. En effet, l'inventaire physique réalisé est un moyen efficace d'évaluer le stock en fin de période mais également d'apprécier la qualité du suivi des achats à travers l'analyse des écarts mis en évidence.

2.3.6.2.2 Financement de la commercialisation intérieure

Chaque année, peu avant l'ouverture de la campagne, les exportateurs octroient un premier type de crédit appelé crédit d'équipement ou mandat. Le mandat est octroyé aux acheteurs principalement et aux coopératives à travers les banques des exportateurs. Les acheteurs et coopératives s'en servent pour acheter des véhicules de transport ou des matériels de pesage. Une partie du mandat sert à équiper les magasins ou à les remettre en état.

Au démarrage de la campagne, un deuxième type de crédit est mis en place par les exportateurs : le crédit revolving. Le crédit revolving est octroyé sur une base hebdomadaire. Il sert à acheter véritablement le cacao. Lorsque l'acheteur ou la coopérative livre le cacao à l'exportateur, ce dernier lui renouvelle ce crédit. D'un autre côté, sur le chargement de cacao livré, une quotité de 5F/Kg, est prélevée par l'exportateur en guise de remboursement du mandat. La quotité augmente au fur et à mesure qu'on s'achemine vers la fin des entrées de produits et que les livraisons de cacao deviennent plus faibles. De cette façon, le mandat est remboursé à la fin de campagne.

2.3.6.2.3 Saisonnalité de la commercialisation

L'évolution des quantités mensuelles de cacao commercialisées sur les 3 dernières campagnes se présente comme suit :

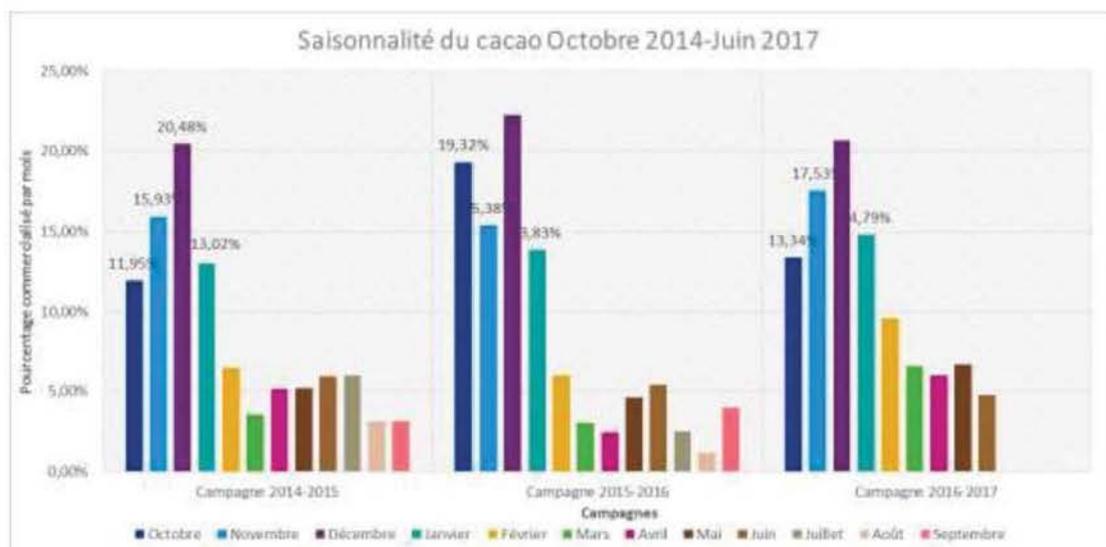


Figure 10 : Saisonnalité du cacao d'octobre 2014 à juin 2017

Les statistiques de commercialisation de la campagne 2016-2017 s'arrêtent à fin juin 2017. En conséquence, les ratios tirés avec les quantités commercialisées à fin juin sont susceptibles de varier en fin de campagne. C'est la raison pour laquelle l'analyse faite ci-après a souvent recours aux valeurs absolues.

Les mois d'octobre, novembre, décembre enregistrent une forte concentration de la commercialisation avec respectivement 48,36% en 2014-2015, 56,84% en 2015-2016 et 51,55% en 2016-2017. En prenant en compte le mois de janvier, c'est 60% à 70 % de la production qui est commercialisé.

Le pourcentage de réception du mois de décembre est resté quasi-stable au cours des 3 campagnes en passant de 20,5% à 21,70%.

Les réceptions observées en octobre 2016 avec 246 482 tonnes (13,34%) n'ont rien d'exceptionnel. En octobre 2015, les quantités commercialisées ont été plus importantes avec 306 088 tonnes (19,36%). Toutefois, du fait du ralentissement de la cadence des déchargements observés dans les ports d'Abidjan et de San-Pedro, la commercialisation 2016-2017 a été plus étalée.

Un niveau de 177 302 tonnes (9,60%) de cacao réceptionnées a été atteint en février 2017 contre 116 292 tonnes (6,47%) en 2014-2015 et 95 376 tonnes (6,03%) en 2015-2016. Par ailleurs, il y a eu un réel débordement de la récolte principale sur l'intermédiaire. Alors que d'ordinaire en mars les entrées de cacao sont très faibles, marquant le début de l'intermédiaire (2014-2015 avec 63 603 tonnes soit 3,54% et 2015-2016 avec 47 961 tonnes soit 3,00%), c'est 121 879 tonnes qui ont été réceptionnées en 2016-2017. Ce phénomène de débordement s'est observé les mois suivants, en avril et mai 2017 par rapport aux entrées de la même période des deux autres campagnes.

2.3.7 Organisation du système de gestion des ventes et des exportations

La commercialisation extérieure commence dès que le cacao conditionné est mis en lots ou transformé en produits finis ou semi-finis.

Des opérations complexes et variées entourent la commercialisation extérieure. Il s'agit entre autres de la vente du cacao, des déclarations d'exportation, de la mise à quai, de l'affrètement de navire, etc.

2.3.7.1 Vente du cacao

Le Conseil vend le droit d'exportation aux exportateurs, usiniers, PMEX, COOPEX et négociants internationaux. La vente s'effectue à travers un système de messagerie.

A travers le système de messagerie, l'exportateur fait des offres de volumes et de prix sur des périodes ouvertes aux enchères. Si ses offres sont retenues, il devient adjudicataire des enchères. S'il confirme le déblocage, le système lui octroie un contrat de vente de déblocage (CV de déblocage). Il a alors 6 jours ouvrables pour déposer auprès de la Direction des ventes du Conseil la liasse documentaire comprenant les éléments suivants :

- la CV de déblocage signée (3 exemplaires) ;
- la caution bancaire de déblocage représentant 2,5% ou 1% de la valeur du contrat ;
- le contrat de contrepartie.

Pour les opérateurs éligibles au régime des PMEX/COOPEX, la délivrance de la caution de 1% se fait au plus tard un mois avant le début de la campagne du contrat auquel est rattachée ladite caution. Pour les contrats internationaux, le chargeur local est dispensé de la délivrance de la caution bancaire. La caution de déblocage à fournir pour les opérateurs éligibles au régime des PMEX/COOPEX est fixée à 1% du contrat débloqué en propre. La durée de validité de la caution expire contractuellement 1 mois après la fin de la période d'embarquement conformément à l'article 4.5.1 de la partie II du Document d'Opérationnalité. Seules les cautions émises par les établissements financiers bancaires ayant leurs sièges en Côte d'Ivoire sont admises.

La Direction des ventes procède à la conformité des documents reçus. Les paramètres issus de la CV de déblocages (tonnage, prix de déblocage, période d'embarquement, récolte) devront correspondre aux paramètres sur la caution bancaire et sur le contrat de contrepartie. Cependant, le prix mentionné sur le contrat de contrepartie doit correspondre à au moins 95% du prix de la CV de déblocage. Après vérification, la CV de déblocage et la caution bancaire sont signés par le Directeur général. Un exemplaire de la CV signée est transmis à l'exportateur.

2.3.7.1.1 Cautions bancaires de déblocage

La caution bancaire de déblocage représentant 2,5% et 1% de la valeur du contrat pour les sociétés commerciales exportatrices et les PMEX/COOPEX respectivement. La délivrance de la caution de 1% se fait au plus tard un mois avant le début de la campagne du contrat auquel est rattachée ladite caution.

2.3.7.1.2 Contrepartie

Le Conseil a identifié deux principaux types de risques liés au système de vente à terme et de stabilisation des prix :

- un risque lié à la variation du prix CAF prévisionnel ;
- un risque lié à la défaillance d'un opérateur.

La défaillance d'un exportateur peut être liée à la qualité de la contrepartie. Une mauvaise contrepartie conduit généralement à un contrat en défaut. Il est donc nécessaire pour le Conseil de s'assurer de la capacité de la contrepartie à honorer ces engagements. Le Conseil pourra instituer une procédure d'agrément pour ce type d'acteurs.

2.3.7.1.3 Valeur minimale autorisée pour les contrats de contrepartie

Les opérateurs éligibles au régime de PMEX COOPEX sont autorisés à débloquer des contrats dont la valeur minimale peut être de 95% du prix CAF de déblocage. Cette mesure augmente le risque de non-exécution des contrats. Cette réduction de 5% peut ne pas être financée par le système bancaire étant entendu que le reversement/soutien est calculé sur la base de la totalité du prix de déblocage et que certains exportateurs ne disposent pas d'une surface financière adéquate. Dans l'hypothèse extrême où toutes les ventes anticipées de tous les PMEX/COOPEX sont à 95% du prix CAF, cela accroît le risque de défaillance.

2.3.7.2 Fixation des prix

La fixation des prix en début de campagne est une étape cruciale du système de commercialisation. Elle cristallise l'attention tant des opérateurs de la filière café-cacao que ceux des autres secteurs de l'économie.

La fixation de ces prix est entourée de beaucoup de discrétion et de précaution. Plusieurs hypothèses sont élaborées à partir des paramètres disponibles au moment des analyses de prix :

- le volume de cacao vendu en suivant le PVAM ;
- le prix moyen des ventes PVAM ;
- les prévisions de la récolte principale ;
- les prix estimés des volumes de cacao restant à vendre au regard des prévisions de récolte.

Plusieurs hypothèses sont examinées. Les hypothèses d'estimation sont basées sur les éléments suivants :

- fixer un volume de récolte principale ;
- garder constants le volume vendu et le prix moyen des ventes ;
- dégager un volume restant à vendre, la différence entre la récolte principale et le volume vendu.

La technique d'estimation consiste à faire varier d'un certain pourcentage les prix de réalisation des volumes à vendre. Chaque variation génère :

- un prix bord-champ ;
- une proportion du prix bord champ par rapport au résultat des ventes ;
- un niveau de reversement/soutien ;
- une variation des niveaux de la taxe d'enregistrement, du droit unique de sortie (DUS) et de la parafiscalité.

2.3.7.2.1 Revue des données utilisées pour la fixation des prix

Successivement, les prix au producteur ont été fixés à :

- pour la campagne 2014-2015 :
 - un prix au producteur de 850 F/KG sur la base de 60% du prix CAF ;
 - une variation à la baisse des prix des ventes spot à réaliser par rapport au prix des ventes à date de 37% pour la récolte principale et 44% pour la récolte intermédiaire.
- Pour la campagne 2015-2016 :
 - un prix au producteur de 1000 F/KG ;
 - une baisse des prix des ventes à réaliser relativement au prix des ventes à date de 27% pour la récolte principale et 41% pour la récolte intermédiaire.
- pour la campagne 2016-2017 :
 - un prix au producteur de 1100 F/KG ;
 - une variation à la baisse des prix des ventes spot à réaliser par rapport au prix des ventes à date de 15% pour la récolte principale et 10% pour la récolte intermédiaire.

Parmi les variables figées pour les estimations, le niveau prévisionnel des récoltes principales et intermédiaires joue un rôle prépondérant. En effet, en considérant son portefeuille de ventes anticipées, l'estimation des volumes restant à vendre se fait par déduction à partir des prévisions de la récolte. Selon que le volume restant à vendre est important et les cours du marché en forte baisse, tout l'effort fourni pour vendre par anticipation se trouve annihilé.

Les résultats de la stabilisation se trouvent donc fortement influencés par l'estimation faite des paramètres clés suivants :

- les volumes restant à vendre ;
- la variation des prix de vente de ces volumes et ;
- le choix du prix au producteur qui s'en dégage.

Le Conseil a retenu un volume de 1 200 000 tonnes contre 1 334 000 tonnes estimés par ses propres services, la Direction des statistiques. Sur cette base et en fonction du volume vendu par anticipation qui était de 1 119 600 tonnes, il a estimé le volume restant à vendre à 80 400 tonnes. Le peu de cacao à vendre peut donner des assurances quant aux résultats de la stabilisation même avec les scénarios les plus pessimistes. Avec cette quantité estimée de spot, les niveaux de reversement oscillaient entre 32 et 73 milliards de francs CFA pour une variation à la baisse du prix moyen de vente de 71,51% et 100%.

Si le Conseil s'était appuyé sur ces prévisions, il aurait opéré des choix de prix différent. Cela n'aurait certainement pas empêché les cours mondiaux de s'effondrer, mais les soutiens qui se seraient dégagés des ventes spot auraient été de moindre ampleur. Cette anomalie a conduit à augmenter le soutien de 36 milliards FCFA par rapport aux sommes qui auraient été payées si le chiffre de 1 334 000 tonnes avait été utilisé.

La fixation des prix de campagne est un exercice délicat. Elle doit être entourée de beaucoup de précaution puisque la vie de milliers d'opérateurs en dépend, tout comme l'économie du pays. En conséquence, nous recommandons que la fixation des prix soit basée sur des critères objectifs, notamment les prévisions de récolte et l'orientation du marché au moment de la fixation. Les hypothèses analysées doivent également intégrer les trois niveaux des prévisions de récolte principale, à savoir les niveaux mini, moyen, et maxi.

2.3.7.2 Rétenion de stocks due à l'effet prix

Au cours des trois dernières campagnes, les prix ont enregistré des hausses qui ont réjoui le monde agricole. Les opérateurs de la filière café-cacao qui demeurent des agents économiques ont donc cherché à tirer profit du prix au producteur régulièrement en augmentation.

Les réceptions de cacao en magasin exportateur dès l'ouverture des campagnes le démontrent bien. Les premières semaines d'octobre enregistrent une frénésie à la livraison de cacao comme si ce cacao attendait un top départ de la campagne. Au mois d'octobre de la campagne 2015-2016, près d'un 1/5 de la campagne a été réceptionné rivalisant avec le mois de décembre aux entrées généralement plus élevées.

En réalité, il s'agit en partie de stocks non déclarés au Conseil qui s'écoulent à l'annonce de nouveaux prix. Dans un contexte de hausse continue de prix, les opérateurs n'hésitent pas à pratiquer de la dissimulation de stocks.

2.3.7.3 Evaluation du suivi de l'exécution des contrats et des embarquements

A l'entame de la campagne, les CV de déblocages sont transformés en CV d'exécution dans le système par la Direction des ventes pour l'exportateur.

Des possibilités de regroupement ou compensation sont offertes aux exportateurs :

- 1^{er} cas : L'exportateur demande le regroupement de ses contrats d'une période en un seul contrat avec un prix CAF moyen pondéré (même récolte, même différentiel, même période). Dans le regroupement, 2 paramètres changent : le prix CAF et le taux de reversement /soutien ;
- 2^{ème} cas : L'exportateur demande la compensation de ses contrats (de même récolte, même période). La compensation consiste à fondre les contrats de façon à obtenir un taux de reversement ou de soutien unique. Dans le cas de la compensation, un seul paramètre intervient le taux de reversement /Soutien.

A l'exécution, 3 cas de figure peuvent donc se présenter sous forme de :

- contrats de vente normaux ;
- contrats de vente regroupés ;
- contrats de compensation.

Pour pouvoir exporter, l'exportateur doit disposer de stock de fèves de cacao et en constituer des lots.

A hauteur des lots disponibles, il génère une formule (F01) qui constitue une demande d'autorisation d'exportation, à partir du Système Intégré de Gestion de la Commerciale du café et du cacao (SIGEC4). L'émission de toute formule lancée dans le système informatique est subordonnée à la disponibilité d'un stock au moins égal au volume concerné par la transaction. Il apure ses contrats au fur et à mesure des lots créés. Un contrat peut être apuré par une ou plusieurs formules. Quand une formule est créée, le SIGEC4 calcule les valeurs fiscales, parafiscales et douanières relatives aux lots à exporter sur la base des paramètres du contrat dont elle est issue. L'exportateur reçoit toutes les informations sur son écran.

Sur la base des valeurs affichées, l'exportateur établit les chèques et les renseigne dans le système. Il rentre le numéro du chèque, la banque et la date du chèque pour chaque taxe ou redevance sauf le DUS.

Seuls les lots disposant de bulletins de vérification (BV) peuvent être portés sur les formules F01. Avant de porter les lots de cacao sur sa formule F01, l'exportateur les fait analyser.

Il introduit une demande d'analyse de ses lots en ligne dans ECOQUAL et la valide. ECOQUAL attribue alors les lots à un Concessionnaire qualité pour analyse.

2.3.7.4 Contrôle qualité

Le contrôle qualité est une activité qui donne lieu à agrément. L'objectif du contrôle qualité est de s'assurer du respect des normes internationales. Pour être mis sur le marché, le cacao doit obéir aux normes des contrats commerciaux acceptés sur les marchés de négoce. Les exigences de qualité du cacao pour le commerce international ont amené l'Etat à concéder le contrôle de qualité à des acteurs privés. Leur contrôle s'exerce à deux stades :

- à l'entrée des usines de conditionnement et de transformation ;
- en magasin exportateur pour l'exportation.

Le comité technique de l'évaluation des dossiers d'appel d'offre des concessionnaires est composé comme suit :

- le Conseil du café-cacao : Direction Générale, Direction Administrative et Financière, Service Achat et Passation des Marchés, Direction des Opérations Techniques ;
- Direction des Marchés Publics ;
- Laboratoire National d'Appui au Développement Agricole ;
- Ministère de l'Agriculture.

Le schéma ci-après expose la procédure de contrôle de la qualité du cacao à l'exportation :

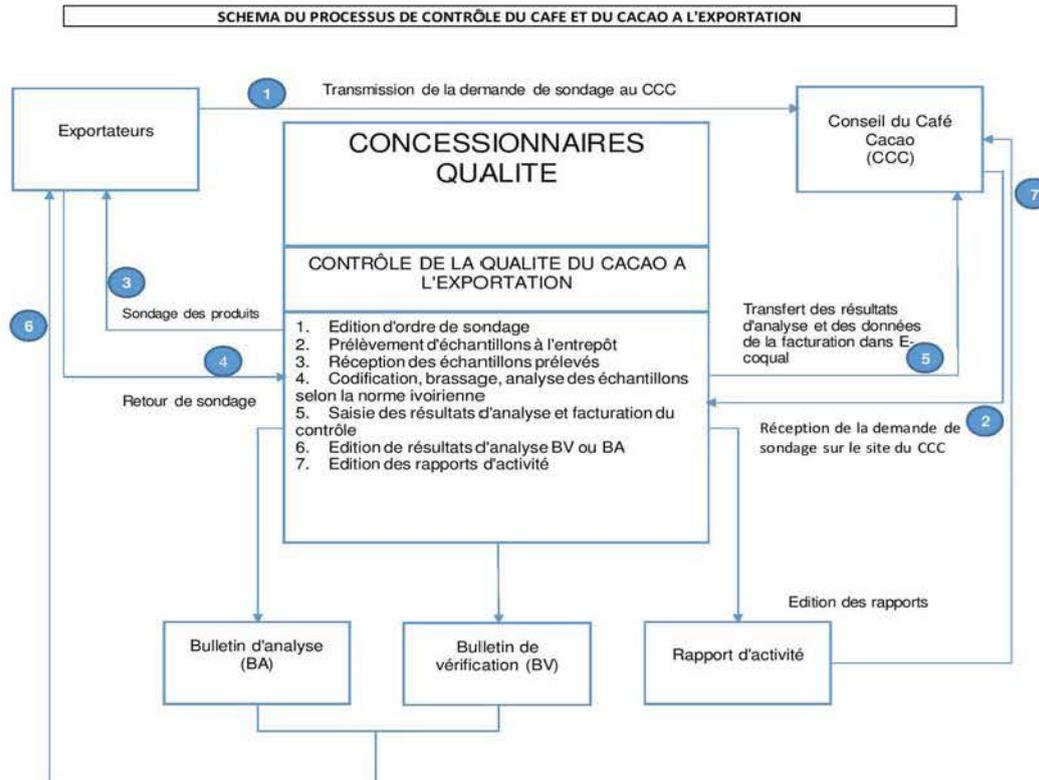


Figure 11 : Processus de contrôle qualité

Le Conseil dispose d'une application « ECOQUAL » qui attribue de façon électronique et aléatoire les demandes de contrôle qualité des exportateurs aux concessionnaires qualité pour analyse.

Les procédures de répartition et de rotation des concessionnaires par exportateur ne sont pas formalisées.

L'attribution des lots à analyser peut se faire en dehors du système ECOQUAL par le service en charge de la qualité. La justification de l'intervention humaine dans l'attribution tient au ré-usinage des lots. En outre, ECOQUAL peut être paramétré pour traiter certains lots à la demande du comité de marché.

Des efforts importants ont été faits dans le domaine du contrôle de la qualité à l'entrée des usines et à l'exportation. De résultats tangibles ont été obtenus. Toutefois, nous recommandons que l'attribution des lots à analyser se fasse dans la plus grande transparence possible. Il conviendrait d'éviter que des analyses soient attribuées manuellement créant des distorsions dans le système. Cette situation ne crée pas d'équité parmi les exportateurs d'une part et les concessionnaires d'autre part.

2.3.7.5 Paiement des taxes et redevances

Après l'analyse, l'exportateur inscrit les numéros et marques des lots ayant obtenu un Bulletin de Vérification (BV) sur la FO1.

Ensuite, il édite sa Formule qui est provisoire. Le système marque sur la Formule, Formule Provisoire. Il fait déposer, par son agent ou son transitaire, au Guichet Unique d'Abidjan ou de San Pedro, une liasse documentaire comprenant : la formule provisoire, les chèques, les BV des lots, l'ordre de transit, et le contrat de cession (si nécessaire).

Au niveau du guichet, il y a des Cellules qui dépendent de la Direction des exportations et des services :

- la Cellule des Formules ;
- la Cellule AE-D6 ;
- la Cellule Suivi Embarquement ;
- le Back office de la Direction financières et comptable du Conseil ;
- le Labo du Contrôle qualité de la DOT du Conseil ;
- les services de l'inspection phytosanitaire du MINADER ;
- la douane.

Quand le transitaire dépose la liasse documentaire au guichet, la Cellule des formules vérifie la FO1 provisoire et les documents afférents. Elle valide la FO1 provisoire et perçoit les chèques. Ensuite, elle édite la Fo1 Définitive portant un numéro (le numéro de la FO1). La F01 Définitive ainsi obtenue est soumise au visa du chef de la Cellule des F01 ; puis, à la signature du Chef du Guichet unique. Ensuite, la F01 Définitive est retournée à la Cellule des F01 pour être validée dans SYGEC4. La validation de la F01 Définitive va permettre à l'exportateur de poursuivre ses opérations d'exportation, notamment de :

- émettre la D6 ;
- prendre en compte les valeurs et numéros des chèques dans le SYGSAP.

Une fois la F01 définitive éditée, le tonnage correspondant aux lots y figurant sont défalqués du Contrat de Vente (CV) de l'exportateur. Les lots portés sur une Formule ne peuvent plus être utilisés sur une autre formule.

Remarques :

1. Aujourd'hui, le Conseil a une interconnexion informatique avec la douane. Lorsque les FO1 provisoires sont validées au Guichet, elles deviennent des F01 définitives ; elles sont transférées à la douane électroniquement. Ce qui sécurise et facilite le traitement de la déclaration douanière.

Le transitaire de l'exportateur se connecte au système de déclaration douanière (SYDAM) pour établir sa déclaration douanière (D6) pour permettre à la douane de défalquer de son compte le montant du DUS correspondant.

2. Le Guichet traite également de contrats à taux zéro. Il s'agit de contrats de vente de produits dérivés bénéficiant d'exonération de droits et taxes d'exportation conformément à l'Arrêté Interministériel n°086/MINAGRI/MPMEF/MPMB du 17 juin 2015 portant régime exceptionnel pour l'exportation de produits dérivés du cacao sur la base des taux de rendements réels. Sur la base de cet Arrêté, la Direction Générale du Conseil fait un point des volumes et des exportateurs concernés au Ministère Auprès du Premier Ministre Chargé du Budget (MPMB). Le MPMB reprend le point sous forme de courrier au Directeur Général des Douanes qui en fait une diffusion générale à ses services par note circulaire.

3. Le Guichet unique effectue un traitement de chèques complémentaires. Ces chèques sont issus de contrats prépayés. Il existe 2 cas de prépayés :

- les broyeurs, en général, décident de prépayer leurs contrats ;
- les exportateurs de fèves acceptent aussi de prépayer leurs contrats après le premier report.

Le prépaiement consiste au règlement de toutes les redevances et taxes, excepté la stabilisation (reversement/soutien).

Après l'exécution d'un contrat, le Guichet vérifie que les paramètres de base du contrat n'ont pas varié depuis le déblocage, notamment des changements de période, de prix, de taux de redevances ou de taxes. Les modifications induisent des paiements en faveur de l'Etat sous la forme de chèques complémentaires. Les traitements des contrats aboutissant aux chèques complémentaires sont faits manuellement. Ce qui reste très fastidieux pour les services concernés du Guichet et pourrait être source d'erreur.

Il conviendrait que le traitement des chèques complémentaires se fasse à travers le système pour une plus grande fiabilité et efficacité.

2.3.7.6 Embarquement

La Cellule des formules remet des feuillets de la FO1 Définitive à l'exportateur pour poursuivre ses opérations d'embarquement. Elle remet également un feuillet de la F01 Définitive et les BV à la Cellule suivi embarquement.

En fin de journée, la Cellule des F01 va éditer des états de perception par taxe et redevance. Elle les transmet le lendemain, par soit-transmis signé du Chef de service du Guichet, au Back Office pour encaissement.

Après vérification, Le Back office se charge de déposer, pour chaque redevance, les chèques sur les comptes dédiés (pour les redevances et taxes revenant au Conseil). Le chèque de la taxe d'enregistrement est retiré par l'agent des impôts. Quant au DUS, il est perçu directement par la Douane sur le compte du transitaire de l'exportateur lors de l'établissement de la déclaration en douane (D6).

Entretemps, l'exportateur ou son transitaire dépose une demande d'AE (Autorisation d'Empotage) à la Cellule AE-D6. Après vérification, cette cellule délivre à l'exportateur une AE qui lui permet de réaliser ses opérations d'emportage ou livraison en zone sous douane pour les produits non conteneurisés. L'AE comporte : la date d'emportage, la date d'embarquement, le site d'emportage et les informations de la F01 Définitive.

La Cellule AE-D6 transmet les documents afférents à la F01 Définitive à la Cellule Suivi Embarquement qui s'organise pour suivre l'emportage des lots. Muni de l'AE, l'agent de la Cellule du Suivi Embarquement se rend au site d'emportage pour suivre l'emportage, puis le suivi de l'embarquement. Il revient ensuite au Guichet et renseigne dans le système les informations du suivi de l'emportage.

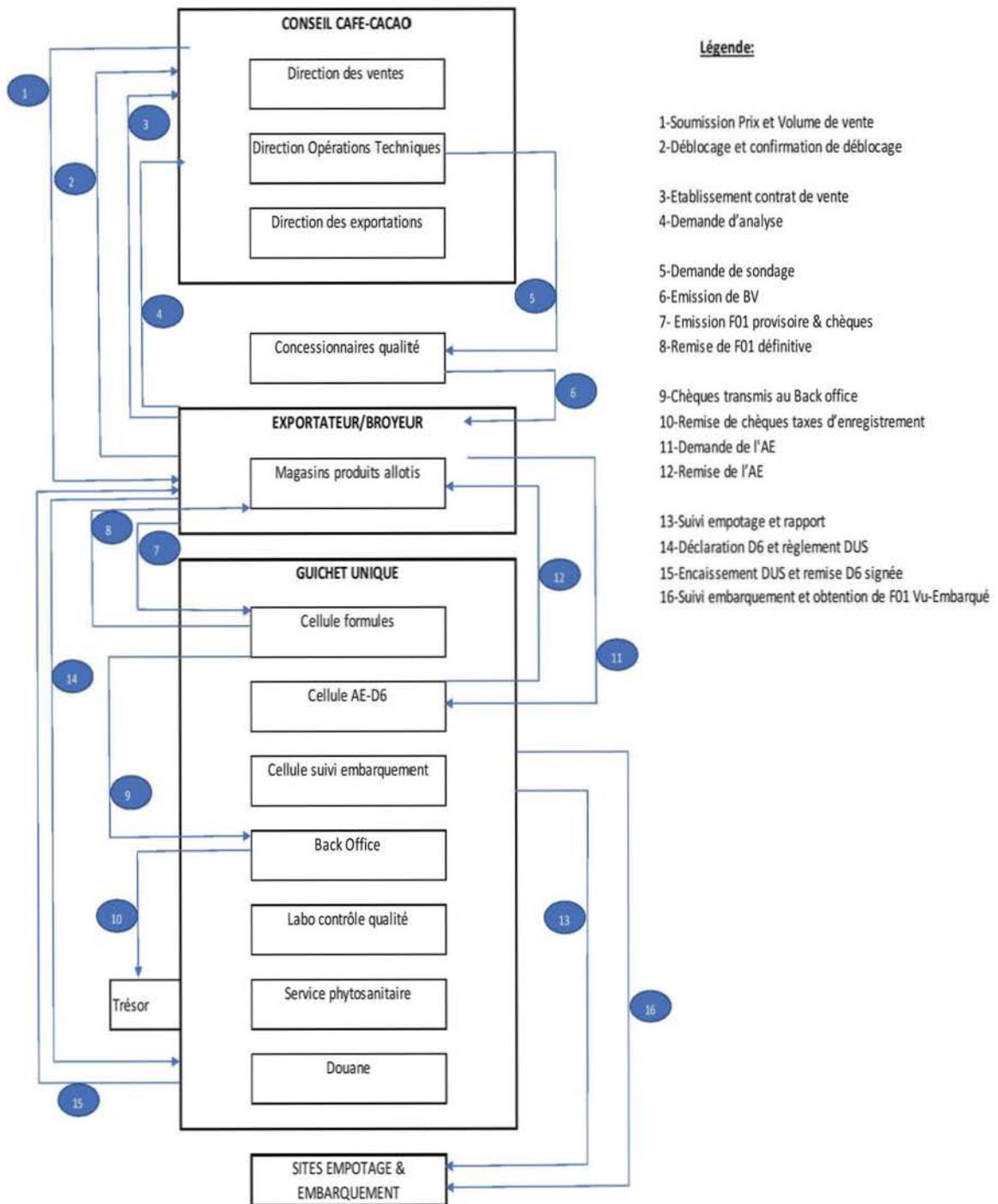
Ensuite, l'exportateur édite sa déclaration en douane (D6) se rend au bureau de douane logé au sein du Guichet. La Douane vérifie les informations figurant sur la D6, perçoit le DUS définitif sur le compte du transitaire conformément à la nature et au poids du produit ; elle signe en apposant son cachet sur les documents D6 et F01 Définitive. Après la douane, l'exportateur rend à la Cellule AE-D6 pour faire signer sa D6 pour l'embarquement effectif.

Lorsque l'embarquement est effectif, l'exportateur ou son transitaire transmet à la Cellule Suivi Embarquement la Formule « vu embarqué » (c'est un feuillet de la F01 Définitive avec le cachet de la douane « vu embarqué »). La Cellule Suivi Embarquement appose à son tour sa signature sur la F01 « vu embarqué » et enregistre les informations de la Fo1 «vu-embarqué » dans le système (date d'embarquement, navire, BL, numéros de plomb des conteneurs, etc.).

En ce qui concerne les broyeurs, ils font leurs débloquages sur la base de cacao fève (Good Fermented). Pour émettre des formules apurant les CV, il faut qu'ils disposent de produits semi- finis et finis (Beurre, tourteaux, poudre, masse, pâte, etc.) générés à partir de leur stock de fèves. Le Conseil applique un taux de conversion standard à tous les broyeurs ; ce qui lui permet de déterminer le volume de fèves broyées pour obtenir les produits semi-finis et finis. Par rapport à ce taux de rendement standard, une correction est appliquée en fin de période selon le taux de rendement réel du broyeur. Cela se traduit par la création de CV à taux zéro pour ceux dont le rendement industriel excède le rendement standard.

2.3 Système de commercialisation

Les différentes opérations de la commercialisation extérieure sont représentées dans le schéma ci-après :



SCHEMA N°3 STRUCTURE ET FONCTIONNEMENT DE LA COMMERCIALISATION EXTERIEURE

Figure 12 : Structure de la commercialisation extérieure

2.3.7.7 Assurance maritime

Les mécanismes d'opérationnalité de la commercialisation intérieure et extérieure de café et de cacao fixent à 20% la limite maximale des droits d'exportation concédés aux opérateurs internationaux.

Afin de couvrir les risques liés au transport maritime des tonnages vendus aux opérateurs internationaux et alloués aux exportateurs nationaux pour exportation, le Conseil a pris la décision de lancer un appel d'offres afin de sélectionner un courtier en assurance. Le courtier Filhet-Allard Maritime (FAM) a été retenu.

Le courtier a mis en place un système de gestion de l'assurance maritime qui permet au Conseil de travailler sur ses plateformes. Après embarquement des tonnages susmentionnés, les chargeurs désignés sont tenus de donner au Conseil les documents nécessaires à l'établissement du certificat d'assurance (B/L, Formules, Tickets de pesage...). Ces documents sont d'abord validés par le Conseil par le biais du système Intranet du FAM puis par le FAM qui donne au Conseil l'ordre d'émission du certificat d'assurance. Ce certificat est remis aux chargeurs par le Conseil contre paiement au bénéfice du Conseil de la prime d'assurance maritime. Ces paiements sont logés dans un compte dédié à Ecobank puis reversés au FAM. Le règlement des primes au courtier se fait sur une base mensuelle. Le coût de cette prestation retenue au barème est 0,5075% de la valeur du contrat. Le taux réel rétrocédé au FAM est de 0,489%.

Le Conseil a accordé aux exportateurs qui ne sont pas chargeurs des contrats internationaux de souscrire s'ils le souhaitent à cette police d'assurance. Pour ces derniers, il est appliqué la même procédure de traitement décrite ci-dessous.

Le Conseil assure le rôle de prestataire de services pour le compte du courtier Filhet-Allard Maritime (FAM) dans le cadre de l'assurance maritime. A ce titre, le Conseil devrait être rémunéré.

2.3.8 Traçabilité et goulot d'étranglement relatifs au système de commercialisation

La crise qu'a connue la filière cacao pendant la campagne 2016-2017 récente, a suscité plusieurs interrogations sur l'efficacité de tout le système : régulateur, acteurs privés, administrations, institutions, marché intérieur et extérieur, gestion des stocks et des flux physiques, etc.

En marge des analyses approfondies ayant cours sur le fonctionnement efficient du système, cette partie porte sur les flux de stocks et les goulots d'étranglement sur toute la chaîne de commercialisation intérieure. En d'autres termes, l'objectif de ce volet a été de procéder à l'analyse de tout le mécanisme d'acheminement des stocks depuis bord champ jusqu'au port, en vue d'identifier les goulots d'étranglement structurels et des causes de l'engorgement des infrastructures portuaires.

2.3.8.1 Goulot d'étranglement

Une analyse de plusieurs facteurs a été faite pour comprendre les raisons d'un possible goulot d'étranglement : le modèle structurel de flux physique du produit du cacao, les performances portuaires, la superposition des campagnes des cultures de rentes et l'impact du marché.

2.3.8.1.1 Modèle de flux physique

Les principaux acteurs de la chaîne logistique locale et leurs activités peuvent être représentés comme suit :

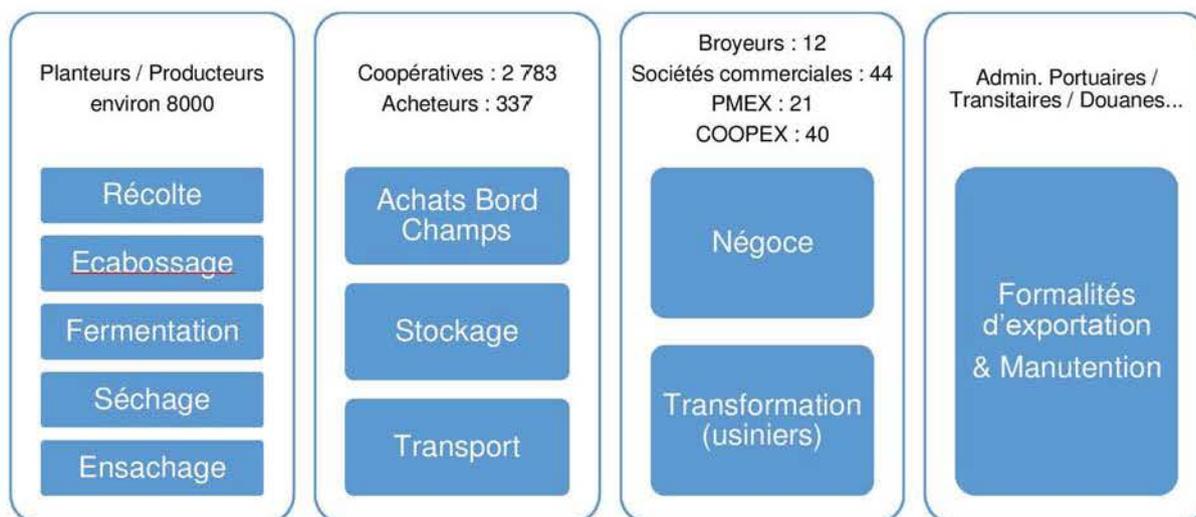


Figure 13 : Acteurs de la chaîne logistique (les nombres indiqués par acteurs sont ceux de la campagne 2016-2017)

L'analyse de la chaîne logistique du cacao nous a permis de comprendre la logique des mouvements de stocks depuis le producteur jusqu'à son exportation par l'un des ports : Abidjan ou San-Pedro.

Le stock de cacao est réparti entre les acteurs de la chaîne de commercialisation intérieure, dans une proportion naturellement plus importante en aval de la chaîne c'est à dire en zones portuaires. C'est un modèle de flux dans lequel des milliers d'acteurs en amont déplacent leurs stocks vers les deux (2) ports de sortie.

La fève de cacao brousse passe par deux canaux avant d'être exportée via le port :

— le négoce qui commercialise la fève, et ;

2.3 Système de commercialisation

— le semi-industriel qui effectue un premier niveau de transformation dans les usines locales.

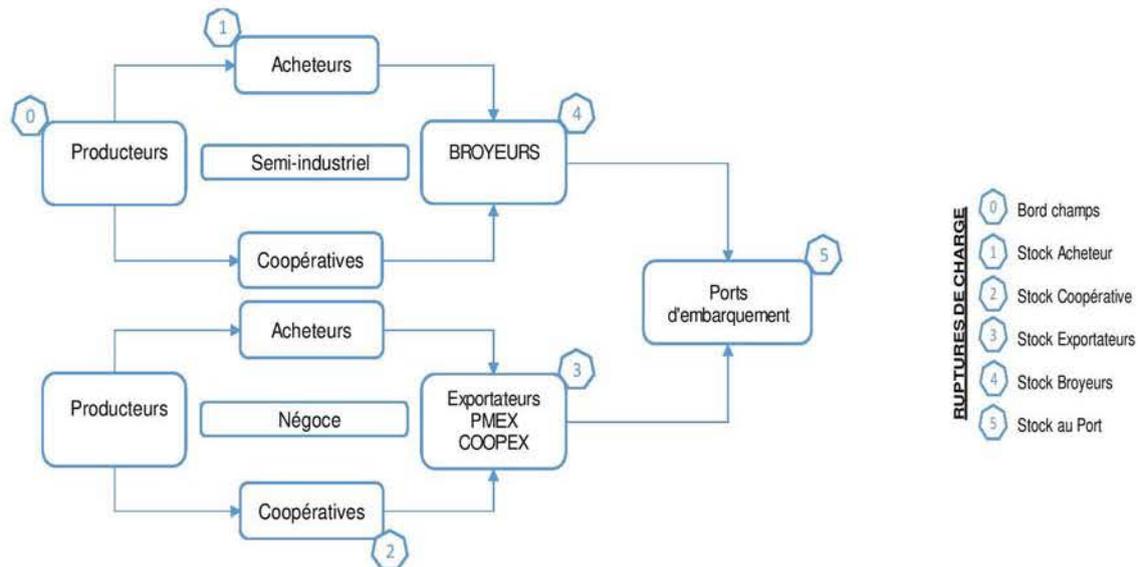


Figure 14 : Circuit simplifié du flux du cacao

Deux types de flux indépendants ressortent de ce modèle :

- **les flux poussés par la production** qui constatent l'entrée des stocks de fèves dans le circuit de commercialisation intérieure d'une part ;
- **les flux tirés par le marché**, qui déclenchent la sortie des stocks de cacao du circuit intérieur vers l'extérieur au rythme de l'exécution des contrats par les exportateurs d'autre part.

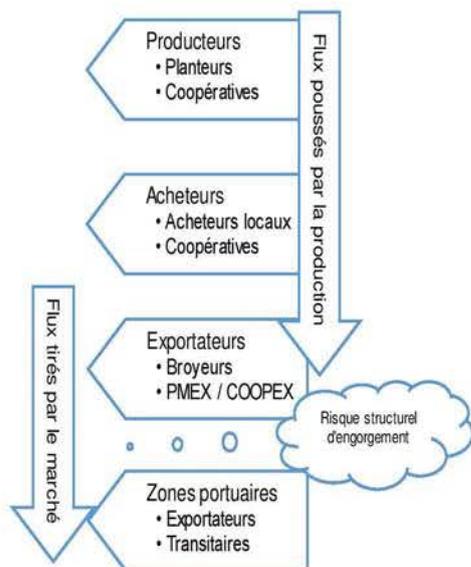


Figure 15 : Schématisation des différents flux

L'engorgement peut donc se créer si les deux types de flux s'exécutent à des rythmes différents. En d'autres termes, si le flux d'entrée de cacao est plus important que le flux de sortie, le stock se constitue dans le circuit de commercialisation intérieure et crée un goulot d'étranglement, particulièrement dans les zones portuaires.

1) A l'ouverture de la campagne, le producteur « pousse » son stock dans le circuit de commercialisation intérieure.

2) Les coopératives et acheteurs prennent le stock bord champ pour un premier niveau de stockage dans leurs entrepôts. A ce stade, le stock acheté est déclaré dans le système d'information « SYDORE ». Ensuite, ces acteurs « poussent » à leur tour ce stock vers les exportateurs et broyeurs, dont les décisions d'achat et de stockage ou d'usinage ne sont pas toujours liées aux contrats de déblocage disponibles.

3) Les stocks détenus par les exportateurs attendent dans leurs entrepôts et dans ceux de leurs transitaires en zone portuaire et ne sont exportés qu'au rythme des exécutions des déblocages.

Les entretiens effectués avec les opérateurs ont révélé que les achats de produits de cacao s'effectuent selon leur capacité financière et/ou logistique et que ceux-ci ne sont pas toujours corrélés avec les contrats de déblocage. En effet, les acteurs peuvent acquérir du stock au-delà de leurs achats par anticipation effectués avant l'ouverture de la campagne. Ils espèrent ensuite exporter ce surplus grâce aux déblocages en spot ou à défaut le céder à un autre exportateur.

Aucun dispositif contraignant n'est imposé à l'exportateur pour contrôler l'alignement entre ses stocks et ses contrats. Il achète donc librement pendant la campagne et la situation n'est effectuée qu'à la fin de la campagne.

Au regard de ce qui précède, le modèle actuel crée régulièrement de l'engorgement des ports et zones portuaires dans les périodes de pic de campagne.

2.3.8.1.2 Les performances portuaires

— Port Autonome de San-Pedro (PASP)

Les indicateurs qui nous sont parvenus montrent que le PASP n'est généralement pas à la limite de ses capacités sur toute l'année.

MOIS		jul-16	août-16	sept-16	oct-16	nov-16	déc-16	janv-17	févr-17	mars-17	avr-17	mai-17	juin-17	Moy.	
CADENCE	Conventionnel vraquiers	Cadence réglementaire T/Jr	2 000	2 000	2 000	2 000	2 000	2 000	2 000	2 000	2 000	2 000	2 000	2 000	2 000
		Cadence réalisée en T/Jr	4 444	3 896	4 919	4 942	3 992	5 054	6 667	4 158	4 957	3 797	3 882	4 809	4 627
	Autres PC	Cadence réglementaire en mvts/h	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15
		Cadence réalisée en mvts/h	14	17	16	16	17	17	20	20	22	18	17	15	17
	PC Terminal	Cadence réglementaire en mvts/h	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60
		Cadence réalisée en mvts/h	54	59	52	53	57	51	50	49	51	50	51	51	52

Tableau 4 : Evolution mensuelle des cadences du PASP de juillet 2016 à juin 2017

Il est à noter toutefois que le PASP est constamment en dépassement de la cadence réglementaire en termes de tonnage traité par jour sur le conventionnel vraquier. Une moyenne de 4 627 tonnes est observée par jour contre une cadence réglementaire de 2 000 pour le vrac.

Le volume de marchandises ainsi traité en vrac varie entre 20% et 30% du trafic global du port autonome de San-Pedro. Le risque d'engorgement du port reste donc modéré.

— Port Autonome d'Abidjan (PAA)

Les statistiques des 3 dernières années révèlent que l'ensemble des exportations représentent une proportion d'environ 30% du trafic total du PAA. Le cacao sous toutes ses formes ne représente que 4,5%.

Année	Cacao vs Export	Export vs Total PAA	Cacao vs Total PAA
2014	13,8%	32,7%	4,5%
2015	14,1%	30,4%	4,3%
2016	11,8%	31,2%	3,7%
mi-2017	16,2%	33,9%	5,5%

Tableau 5 : Evolution du pourcentage des exportations au PAA de 2014 à mi-2017

A cette échelle et au vu de toutes les dispositions temporaires que le PAA prend à chaque campagne pour donner une priorité au cacao, le risque d'engorgement serait difficilement lié à la capacité du PAA à écouler le cacao.

Toutefois, le PAA a connu une baisse globale de ses performances opérationnelles pour diverses raisons :

- le PAA a initié d'importants chantiers dans le cadre de son extension. Cela réduit la capacité d'accostage et la célérité des opérations et limite la marge de manœuvre des opérateurs ;
- les voies d'accès et de circulation du PAA ont enregistré un niveau important de dégradation qui a beaucoup ralenti la rotation des camions, réduisant ainsi les performances logistiques chez les transporteurs ;
- la mise en application effective en fin 2016 du règlement 14/2005/CM de l'UEMOA du 16 décembre 2005. Ce règlement relatif à l'harmonisation des normes et des procédures du contrôle de gabarit, du poids et de la charge à l'essieu des véhicules lourds de transport de marchandises a également contribué au ralentissement des opérations logistiques. Suite aux difficultés rencontrées, l'application du règlement a été toutefois suspendue.

2.3.8.1.3 La superposition de campagnes de plusieurs cultures

Depuis ces dernières campagnes, la période importante d'exportation du cacao coïncide avec celles du coton et de cajou.

Les deux ports ont été beaucoup sollicités par la filière cacaoyère sur la période de janvier à juin de cette campagne 2016-2017, plus que sur octobre à mars comme dans les précédentes campagnes de cacao. Ce glissement de la période habituelle de pic du cacao a coïncidé avec la campagne normale des autres produits de rente (coton, noix de cajou...) qui démarre au premier trimestre 2017.

Des dispositions d'urgence ont été prises dans chaque port pour donner une priorité à l'écoulement du cacao, mais les stocks étaient déjà importants dans la zone portuaire avant la communication des mesures de soutien par le Conseil du Café-Cacao.

Cette situation a également contribué à aggraver les goulots d'étranglement dans le port d'Abidjan, bien plus qu'à San-Pedro. A la date du 31 décembre 2016, le Conseil rapportait un nombre total de 698 camions stationnés depuis plusieurs semaines dans les deux ports.

2.3.8.1.4 La chute des cours

La chute des cours sur le marché international a créé de la méfiance chez certains opérateurs. Les gros exportateurs qui ont réussi à trouver l'équilibre entre leurs stocks de cacao et leurs contrats en portefeuille vont arrêter d'acheter du cacao. Les banques également vont freiner les décaissements pour de nouveaux achats.

Plusieurs exportateurs, principalement des PMEX/COOPEX, qui se livraient à la spéculation ne seront pas en mesure d'honorer leurs contrats de déblocages car n'ayant pu fixer le prix de ces contrats sur le marché du futur.

Dans le même temps, les producteurs désireux de continuer à bénéficier du prix garanti livraient leur cacao aux acheteurs et coopératives qui organisent à leurs tours des livraisons massives sur les ports d'Abidjan et de San-Pedro. Les chargements de cacao se sont agglutinés à l'entrée des usines des exportateurs et dans les zones portuaires. Aucun opérateur ne voulait préfinancer le cacao au regard des montants importants de soutien induit par la baisse des cours.

La Direction Générale du Conseil a annoncé publiquement des mesures financières d'accompagnement, le 2 février 2017. Dès lors, tous les acteurs qui craignaient une défaillance dans le système de soutien

du Conseil ont repris les achats et les déstockages. En effet, les volumes exportés de cacao sur les mois suivants de mars à avril 2017 ont donc été plus importants que sur les campagnes précédentes comme l'illustre la figure ci-dessous.

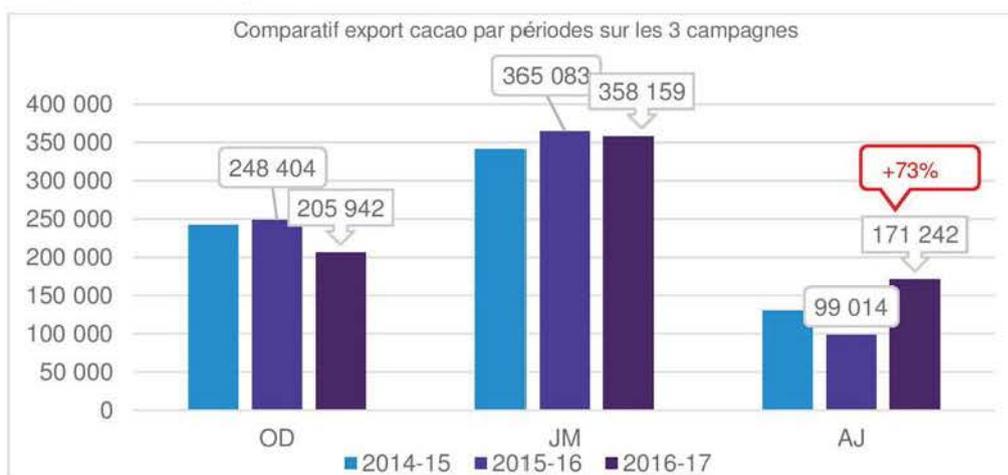


Figure 16: Comparatif export cacao par périodes sur les 3 dernières campagnes

2.3.8.1.5 Cas particulier de la crise 2016-2017

L'encombrement en zone portuaire a été particulièrement visible au cours de la récolte principale de la campagne 2016-2017. Tous les facteurs énoncés ci-avant ont contribué à différents niveaux à aggraver les goulots d'étranglement dans le Port d'Abidjan bien plus qu'à San-Pedro, particulièrement la chute des cours et la défaillance des opérateurs.

2.3.8.2 Traçabilité des données

La traçabilité est une exigence de qualité permettant de suivre le cycle de vie d'un produit agricole « de la fourche à la fourchette », autrement dit depuis sa production jusqu'à sa consommation. Elle procède d'une série d'enregistrements à toutes les étapes du cycle de vie du produit et repose sur un système d'information et une méthode de référencement garantissant l'unicité des données alloties.

Il nous a été donné de relever plusieurs facteurs ne permettant pas d'établir l'existence d'un système complet de traçabilité du cacao en Côte d'Ivoire. Il y a une absence d'information permettant de faire le lien entre la fève de cacao commercialisée et le producteur, son site de récolte, ses conditions de traitement (de la récolte à l'ensachage), le niveau de qualité depuis le bord champ.

Le Conseil établit une forme de traçabilité des données entre les systèmes informatiques SYDORE et SAIGIC, mais le niveau d'information reste limité à la quantité et la ville d'origine du stock. Cette première donnée se perd dans l'entrepôt de l'acheteur qui ne renseigne pas sur les connaissances, le détail de toutes les informations d'origine sur les stocks lors de ses chargements.

De ce fait, il est impossible de retracer avec précision l'origine, les acteurs et les raisons d'un défaut de qualité sur un stock donné dans le circuit de commercialisation.

2.3.9 Procédures et critères d'agrément

La sélection des exportateurs est une étape cruciale dans la gestion des risques liés au PVAM. En effet, la capacité de ces intervenants à faire face à leurs différents engagements est une condition indispensable pour une pérennité du système. Par conséquent, l'évaluation des opérateurs dans le cadre de l'octroi des agréments doit être menée de façon rigoureuse.

Notre analyse de l'évaluation des conditions d'agrément des exportateurs se fera à trois niveaux :

- dispositions générales ;
- procédures détaillées ;
- constats et recommandations.

2.3.9.1 Dispositions générales

Selon les procédures en vigueur au sein du Conseil, les agréments aux exportateurs sont délivrés en début de chaque campagne conformément au décret n°2012-2010 du 17 octobre 2012 réglementant la profession d'exportateur de café et de cacao qui stipule que l'agrément est délivré pour une durée d'un renouvelable une fois.

Toutefois, en raison du mécanisme de ventes anticipées, le document d'opérationnalité a prévu un agrément pluriannuel de trois (3) ans mais cette disposition n'est pas celle appliquée. Il conviendrait donc mettre le document d'opérationnalité en conformité avec les textes réglementaires en vigueur.

Lorsqu'un opérateur qui a pris des engagements sur une campagne donnée s'est vu retirer son agrément au titre de cette campagne, le document d'opérationnalité prévoit que le Conseil du Café-Cacao et cet opérateur se rapprochent pour un traitement adéquat de ses engagements afin de limiter les préjudices.

Si les contrats sont attribués à un nouvel opérateur, ce dernier fournira de nouvelles cautions pour garantir leur exécution. Si les contrats n'ont pu être attribués à un nouvel opérateur, ils seront annulés et le tonnage correspondant remis aux enchères.

2.3.9.2 Procédures détaillées

La procédure d'agrément comprend les principales étapes suivantes :

Organes	Contrôles
Service juridique	Vérification de la conformité légale, réglementaire, administrative et fiscale des dossiers d'agrément annuels qui doivent comporter les éléments obligatoires suivants : <ol style="list-style-type: none"> 1. une lettre de demande d'agrément ; 2. une attestation de caution bancaire d'un montant minimal de deux cent millions (200 000 000) de francs CFA pour les sociétés commerciales et de vingt-cinq millions (25 000 000) de francs CFA pour les COOPEX ; 3. les deux derniers états financiers ou les comptes prévisionnels pour les nouvelles entités ; 4. les rapports des commissaires aux comptes ; 5. l'attestation de régularité fiscale vis-à-vis de la Direction Générale des Impôts ; 6. l'attestation de régularité douanière vis-à-vis de la Direction Générale des Douanes ; 7. un casier judiciaire datant de moins de trois (03) mois pour chacun des dirigeants de la société ; 8. une lettre d'engagement ; 9. le reçu de paiement des frais de dossier fixé à cent mille cent (100 100) de francs CFA.

	<p>Les documents listés ci-après sont vérifiés lors de la première demande d'agrément et ne sont produits qu'en cas de changement intervenu au niveau de la société :</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. un Registre de Commerce et du Crédit Mobilier du greffe du tribunal du lieu du siège social ; 2. l'attestation bancaire justifiant d'un capital social de deux cent millions (200 000 000) de francs CFA, entièrement libéré en numéraire et produire à cet effet, la Déclaration Notariée de Souscription et de Versement, ainsi que l'attestation bancaire de dépôt des fonds constituant ce capital social ; le capital minimum est fixé à 50 millions FCFA pour les COOPEX ; 3. l'attestation de siège social en République de Côte d'Ivoire ; 4. les statuts de la société ; 5. la liste des membres du personnel cadre de la société avec indication des nationalités et des fonctions.
Direction des ventes	Vérification de la régularité des cautions bancaires (forme, fond et signataires).
Délégations régionales	Visite sur le terrain pour examiner les installations et les moyens techniques du demandeur à la demande du service juridique pour les nouveaux demandeurs et effectuer un retour par mail.
Direction financière	Réalisation de l'analyse financière des opérateurs à partir des états financiers reçus et établissement d'une synthèse des éléments d'équilibre financier.
Direction des ventes / Direction financières	Préparation et transmission de l'état d'apurement des engagements commerciaux et des engagements financiers.
Service Juridique	Etablissement de la fiche technique par opérateur récapitulant l'ensemble des informations nécessaires à la prise de décision du comité d'agrément.
Comité d'agrément mis en place par la Direction Générale à chaque début de campagne	Analyse des fiches techniques. Elaboration du listing des exportateurs proposés à l'agrément.
Direction générale	Publication de la liste définitive des exportateurs agréés.

2.3.9.3 Constats et recommandations

L'analyse des procédures appelle les observations ci-après.

2.3.9.3.1 Traitement des contrats en cas de non agrément

Lorsqu'un opérateur qui a pris des engagements sur une campagne donnée s'est vu retirer son agrément au titre de cette campagne, le Conseil attribue les contrats à un autre opérateur sinon les contrats sont annulés.

Notre analyse a mis en évidence des opérateurs non agréés pour la campagne 2016-2017 pour lesquels les quantités n'ont pas été annulées et remises en vente conformément à la procédure :

- COCCAV : 6 175 tonnes ;
- COOPRAVAYA : 650 tonnes ;
- SCIPS : 175 tonnes.

Ces quantités ont été prises en compte pour la fixation des prix. Elles ne sont certes pas significatives mais il conviendrait de veiller au strict respect des procédures pour limiter les pertes éventuelles.

2.3.9.3.2 Tenue des dossiers

Les dossiers des exportateurs analysés ne comportaient pas tous les documents administratifs. Par ailleurs, les retours de mail suite aux visites de terrain effectués par les délégations régionales n'y sont pas consignés.

Il conviendrait de veiller à la disponibilité de l'ensemble des pièces afférentes aux dossiers d'agrément.

2.3.9.3.3 Suivi des exportateurs

L'analyse effectuée lors de l'agrément a mis en évidence des risques pour certains exportateurs qui ont été toutefois proposés aux agréments. Nous n'avons pas identifié de mécanisme adéquat et régulier de ces opérateurs mis en place par le Conseil pendant la durée de leur agrément pour surveiller leur capacité à faire face à leurs engagements.

A notre avis, il conviendrait de mettre en place un tel suivi tout au long de la campagne et plus particulièrement dès les premiers mois. Si nécessaire, le Conseil devrait organiser des contrôles inopinés chez ces exportateurs et les mesures correctrices prises au regard des résultats obtenus.

La mise en œuvre de ce dispositif est nécessaire pour une meilleure gestion des campagnes.

2.3.9.3.4 Justification des décisions d'agrément prises

La procédure d'agrément semble manquer de rigueur en certains points à partir des sondages réalisés :

- des exportateurs dont l'agrément a été rejeté par le comité technique d'agrément mis en place par le Conseil apparaissent sur la liste définitive des exportateurs agréés publiée le 30 septembre 2016. Aucune justification n'a été produite. Notons que parmi ces opérateurs (AWAHUS SERVICE, CAY WANDA, CIPEXI, COOPADOBA, CYRIAN INTERNATIONAL, DIKOUUEU, FORAGRI SA, IPAG COOP, IVCAO, IVCOM, MIRAL, SCOLAS, SOCODD SCOOP, UPAMCI, USCAD, ZAMACOM), certains ont fait défaut pour des contrats d'un volume total de 50 169 tonnes ;
- l'analyse financière réalisée au titre de la campagne 2016-2017 a émis des sérieuses réserves sur la situation financière de certains opérateurs (AGRO EXPORT, COOPAUGRA, SCUANZUE, CADESA COOP). Nos travaux ont montré que ces opérateurs ont été proposés pour agrément sans que la justification ne soit formalisée. Nous avons également constaté que ces exportateurs ont été défaillants pour un volume de 18 450 tonnes.

Au vu des constats relevés, nous recommandons que la procédure d'agrément soit scrupuleusement suivie et les décisions de sélection des exportateurs justifiées.

2.3.9.3.5 Liste actualisée des sociétés à risque

La liste des opérateurs à risque détenue par le Conseil a été obtenue auprès du Trésor Public lors de la réforme en 2012 et n'a pas été régulièrement mise à jour.

Cette liste doit être actualisée tout au long de chaque campagne par des informations obtenues sur les capacités des opérateurs, l'exécution de leurs contrats mais également sur leurs dirigeants. Elle devra être consultée systématiquement avant l'octroi de tout agrément.

2.3.10 Mécanisme de vente aux enchères

Les principes de fonctionnement du système de mécanisme de vente aux enchères sont définis à travers les documents techniques régissant :

- le document d'opérationnalité de la mise en œuvre des mécanismes de commercialisation intérieure et extérieure – Règles de gestion et d'exécution des opérations commerciales et techniques applicables à compter de 1^{er} octobre 2015 ;
- les procédures de ventes - version 15 décembre 2015 ;
- le manuel d'utilisation - Système intégré des ventes à terme par les acheteurs du café et du cacao.

2.3.10.1 La mise aux enchères

Les enchères se font par l'intermédiaire d'une plateforme informatique, centralisée dans les bureaux du Conseil du Café-Cacao et des interfaces accessibles aux opérateurs agréés.

Les quatre périodes de cotation pour chaque campagne sont :

- octobre – décembre ;
- janvier – mars ;
- avril – juin et ;
- juillet – septembre.

Les enchères s'effectuent deux fois par jour, à 10h30 et à 14h00 et suivent le processus suivant :

a) Avant le début des séances

Les quantités, prix de référence et limites de surenchère sont entrés dans le système par l'équipe de la Direction des ventes.

Les quantités mises en vente à chaque séance sont déterminées par le Directeur des Ventes sur la base des décisions du Comité de marché du Conseil du Café-Cacao qui se réunit normalement de façon hebdomadaire, le lundi. Ces quantités sont communiquées aux traders de la Direction des ventes et entrées dans le système avant l'ouverture des enchères. Elles ne sont pas visibles par les opérateurs qui effectueront donc leurs soumissions sans connaître les volumes mis en vente.

Des volumes sont réservés aux usiniers/transformateurs locaux depuis le 26 janvier 2016. Le Gouvernement a mis en œuvre un ensemble de réformes visant à améliorer la compétitivité du secteur de la transformation. Pour cela, à compter de la campagne 2015-2016, une partie de la récolte intermédiaire est réservée aux broyeurs afin de faciliter l'approvisionnement des broyeurs. Des quantités supplémentaires sont ainsi mises à disposition des transformateurs/usiniers locaux sur un « marché secondaire » du système. Des quantités sont réservées aux usiniers et distribuées aux mieux-disants ayant eu des quantités allouées sur le « marché primaire » de vente. Cependant, il est à noter que jusqu'à la mi-mai 2017, la distribution de ces quantités supplémentaires n'était pas limitée aux usiniers pour qui des volumes avaient été attribués sur le « marché primaire » et donc le nombre d'opérateurs pour qui des volumes furent adjugés a pu ainsi monter jusqu'à 8 (au lieu des 4 prévus). Ceci est intervenu entre le 30 septembre 2014 et le 12 mai 2017.

Les prix de référence (prix minima) pour les quatre périodes de cotation (octobre-décembre / janvier-mars / avril-juin / juillet-septembre) sont calculés en FCFA sur la base des cotations en Livres Sterling (£) sur le marché financier de Londres (ICE Futures Europe) publiées par FutureSource (une plateforme fournissant les cotations et autres informations sur les marchés financiers), selon la règle suivante :

- pour la session du matin : (Prix de clôture de la veille corrigé du différentiel d'origine + prix d'ouverture de session corrigé du différentiel d'origine) / 2 ;

- pour la session de l'après-midi : (Prix de session enregistré à 12h00 corrigé du différentiel d'origine + prix de session enregistré à 13h30 corrigé du différentiel d'origine) / 2.

Le taux de change Livre Sterling / FCFA pris pour la conversion des cotations en £ sur le marché de Londres en FCFA est le cours de devise capturé sur FutureSource, entre 10h00 et 10h30 pour la session du matin et entre 13h30 et 14h00 pour la session de l'après-midi. Les cours en devises utilisés sont les cours différés qui correspondent aux quatre différentes périodes de cotation.

Le différentiel de l'origine « Côte d'Ivoire » est établi en Livres Sterling par le Comité des marchés, communiqué à l'équipe de « traders » et validé jusqu'à ce qu'une autre décision le modifie. Ce différentiel est établi sur la base d'informations publiées par KnowledgeCharts concernant les différentiels physiques moyens entre les cotations du marché financier de Londres et les prix appliqués lors des transactions de gré à gré entre les acheteurs et vendeurs de cacao sur le marché d'Europe du nord.

Une limite de surenchère est aussi déterminée par le Comité des marchés et communiquée à l'équipe de « traders », restant valide jusqu'à ce qu'une décision autre la modifie. Elle est généralement appliquée à l'ensemble des périodes de cotation, mais elle peut aussi être différenciée par période de cotation si besoin est. Cette limite de surenchère correspond au prix plafond au-delà duquel les enchères soumises ne seront pas prises en compte.

b) Au cours des 30 premières minutes

Les opérateurs agréés soumettent leurs offres pour chaque période de cotation, consistant en la soumission de leur prix d'achat et du tonnage demandé (par multiples de 25 tonnes – correspondant à la quantité minimum). Chaque opérateur est limité à une seule offre par période de cotation.

Après cette période de 30 minutes réservées aux soumissions, les enchères sont bloquées automatiquement et les opérateurs n'ont plus accès au système.

c) De la 30^{ème} à la 45^{ème} minute

Les quantités adjudgées sont allouées automatiquement par le système suivant les règles établies d'adjudication développées.

d) De la 45^{ème} à la 90^{ème} minute

A la 45^{ème} minute, les interfaces des opérateurs ayant soumis des quantités font apparaître les quantités allouées (allant de 0 au volume soumis). Les opérateurs pour lesquels des quantités ont été allouées disposent de 45 minutes pour confirmer leurs enchères.

2.3.10.2 Les paramètres d'adjudication

A chaque session, les quantités mises en ventes sont allouées aux mieux-disants sur la base du prix proposé, selon la règle suivante :

- 50% maximum du volume mis à marché sur une période est servi au premier mieux-disant ;
- 50% maximum du solde du volume mis à marché est servi au deuxième mieux-disant ;
- le solde est équitablement réparti entre les troisième et quatrième mieux-disants.

A prix identique, l'heure de réception de la soumission est utilisée comme deuxième critère d'adjudication.

Les autres facteurs d'adjudication pris en considération sont les suivants :

- la limite de surenchère : les soumissions au-delà de la limite de prix établie pour les enchères ne sont pas prises en compte. La logique de ce prix plafond est de limiter les prises de risque des opérateurs et ainsi les risques de non-exécution des contrats / défaut de paiement ;
- le partage entre exportateurs de fèves et usiniers locaux : certaines quantités supplémentaires ont été mises sporadiquement à disposition des usiniers sur un « marché secondaire », et ce à partir du 26 janvier 2016 afin de favoriser l'activité de transformation nationale ;
- le partage opérateurs nationaux / internationaux : les adjudications ne doivent pas dépasser une limite de 20% du total au profit des opérateurs internationaux au cours d'une campagne et donc doivent représenter au minimum 80% pour les opérateurs nationaux. La logique communiquée de ce partage est de s'assurer que les opérateurs nationaux jouent un rôle important mais aussi de s'assurer que les internationaux participent car leurs prix d'adjudications tendraient à être plus révélateurs de la situation réelle du marché international ;
- le plafonnement individuel des quantités : les débloquages effectués par chaque opérateur sont limités à 70 000 tonnes sur la période de cotation « octobre – décembre » et à 40 000 tonnes sur la période « janvier – mars », correspondant ainsi au plafonnement des achats de physique. Cependant, la limite pour la période « janvier – mars » est relaxée si l'opérateur n'a pas atteint son quota maximum sur la période « octobre – décembre », avec pour maximum global pour « octobre – mars » un montant de 110 000 tonnes. Ces limites sur les débloquages et les achats de physique sont mises en place pour lutter contre les abus de positions dominantes et assurer une concurrence entre les opérateurs, mais aussi pour éviter une éventuelle spéculation entre les opérateurs ayant acquis du physique et ceux ayant des contrats de déblocage.

2.3.10.3 Analyses et recommandations

2.3.10.3.1 Mises aux enchères de 2014/2015 à 2016/2017

La période couverte par l'analyse des données de mise en vente des droits à l'exportation correspond aux sessions allant du 25 septembre 2013 au 7 juillet 2017 et portent sur les campagnes 2014-2015 à 2016-2017. Les données de vente pour la campagne 2017-2018 ne sont pas incluses.

a) Ventes anticipées

Le nombre total de sessions avec mise en vente anticipée ou spot de cacao pour les campagnes 2014/2015 à 2016/2017 et les dates de première mise en vente sont présentés dans le tableau ci-dessous :

<i>Campagnes</i>	2014/2015	2015/2016	2016/2017*
Nombre de sessions avec mise en vente	937	942	866
Date de 1ère mise en vente	25/09/2013	29/09/2014	15/09/2015

* jusqu'au 7 juillet 2017

Pour chacune des trois campagnes, les mises en vente ont débuté à peine plus d'un an avant le démarrage de la campagne alors que les positions sont cotées 18 à 24 mois à l'avance. Par ailleurs, contrairement aux campagnes précédentes, aucun volume de la récolte intermédiaire n'avait été mis en vente à l'ouverture de la campagne 2016-2017 en cours. La mise en vente a débuté tardivement le 28 novembre 2016.

Ces situations ne sont pas de nature à favoriser une optimisation des recettes pour le Conseil et pour l'Etat. Le système de PVAM voudrait que les ventes soient suffisamment anticipées pour permettre de tirer avantage des prix des positions éloignées généralement plus élevés que les positions rapprochées.

b) Présence régulière sur le marché

Le principe de ventes anticipées à la moyenne voudrait que le Conseil suive le marché quotidiennement.

Dans le système actuel, les quantités hebdomadaires mises sur le marché sont déterminées par le comité de marché sur la base de recommandations du directeur des ventes et ne sont pas communiquées aux participants aux enchères. Le Conseil s'est réservé le droit de déterminer les quantités à mettre à marché sur les périodes ouvertes de façon à éviter que le marché ne connaisse la situation de son niveau de récolte et de ses stocks.

L'analyse des sessions d'adjudication a permis de noter l'absence de mise à marché de quantités sur certaines périodes. A titre d'exemple, le Conseil s'est retiré du marché du 11 octobre au 7 novembre 2017 suite à la chute des cours le 10 octobre 2017.

Sur cette période d'absence, on a noté que les cours sur le marché sont passés de 1 622 FCFA le 17 octobre 2016 à 1 540 FCFA le 7 novembre 2016. Depuis, le marché ne s'est plus relevé. Une pareille situation a occasionné des manques à gagner au Conseil.

c) Stratégie de vente

Sur les campagnes 2014-2015 et 2015-2016, les caractéristiques des volumes de vente sont similaires, avec cependant des volumes légèrement supérieurs en 2014-2015, justifiés par une production nationale supérieure cette année-là (1 795 852 tonnes contre 1 580 858 tonnes l'année suivante).

<i>Campagnes</i>			
<i>Toutes périodes cumulées - en tonnes</i>	2014/2015	2015/2016	2016/2017*
Quantité moyenne mise en vente par session	5 147	4 295	9 447
Quantité minimum mise en vente par session	0	0	0
Quantité maximum mise en vente par session	42 325	36 000	100 000

* jusqu'au 7 juillet 2017

La campagne 2016-2017 se différencie par des quantités totales, moyennes et maximales largement supérieures aux deux années antérieures. Ces données s'expliquent principalement par les fortes quantités mises en vente en février 2017 (33 000 tonnes en une session) et en mars (100 000 tonnes en une session) afin d'accélérer le rythme des ventes correspondant à la mise sur le marché des contrats ayant fait défaut. Il est à noter cependant que, durant la session de février, ces volumes importants mis sur le marché n'ont pas trouvé d'adjudicataires dans leur totalité lors des sessions.

Cependant, les chiffres portant sur le nombre de sessions selon le volume de mises en vente par campagne (cumulé pour les quatre périodes de cotation) montrent une autre évolution progressive au cours des trois campagnes. Alors que pour une grande majorité des sessions (74.0%) de 2014-2015, les quantités mises en vente se situaient entre 25 tonnes et 5 000 tonnes, la répartition évolue progressivement les deux campagnes suivantes vers un plus grand nombre de sessions sans quantité mise en vente (plus de 17%) et vers un plus grand nombre de sessions avec plus de 5 001 tonnes mises en vente (30.7% en 2015-2016 et 35.7% en 2016-2017).

Nombre de sessions selon le volume de mises en vente

<i>en tonnes</i>	2014/2015	2015/2016	2016/2017*
Nulle	28	165	153
De 25 a 2 500	410	348	251
De 2 501 a 5 000	283	141	153
De 5 001 a 10 000	103	122	164
De 10 001 a 20 000	71	156	62
Plus de 20 000	42	10	83

<i>en tonnes</i>	2014/2015	2015/2016	2016/2017*
Nulle	3.0%	17.5%	17.7%
De 25 a 2 500	43.8%	36.9%	29.0%
De 2 501 a 5 000	30.2%	15.0%	17.7%
De 5 001 a 10 000	11.0%	13.0%	18.9%
De 10 001 a 20 000	7.6%	16.6%	7.2%
Plus de 20 000	4.5%	1.1%	9.6%

* jusqu'au 7 juillet 2017

2.3.10.3.2 Fixation des prix

Le prix de référence pour une période de cotation donnée dépend du prix de la période correspondante sur le marché financier de Londres, du taux de change euros/Livres Sterling et du différentiel de l'origine.

Grâce aux efforts du Conseil au cours de ces dernières années, la qualité du cacao ivoirien s'est considérablement améliorée. Ceci a fait gagner une prime par tonne à l'origine ivoire. Avec cette prime, le cacao ivoirien se trouve côté au-dessus du prix du marché.

Le différentiel de l'origine « Côte d'Ivoire » reflète sur le marché international, le premium de prix des fèves de cacao par rapport à la qualité physique et organoleptique moyenne des stocks de fèves sur le marché financier de Londres. Ce différentiel inclut d'autres paramètres, tels que la fiabilité et la disponibilité de l'approvisionnement. Il n'existe pas d'information transparente sur les niveaux de différentiel sur le marché physique, car ils sont le résultat de transactions de gré à gré entre acheteurs et vendeurs. Pour avoir une estimation de ces différentiels, il est nécessaire de recueillir cette information auprès des principaux acteurs du marché. La compagnie KnowledgeCharts conduit une enquête hebdomadaire sur les différentiels « origine » sur le marché d'Europe du Nord et les publie. Le Conseil du Café-Cacao utilise cette information comme base pour établir le différentiel « origine » utilisé pour le calcul des prix de référence quotidiens. Le graphique ci-dessous présente les différentiels pour la Côte d'Ivoire et le Ghana (pour référence), en £/tonne, ainsi que le cours du cacao sur le marché financier de Londres, depuis octobre 2014.

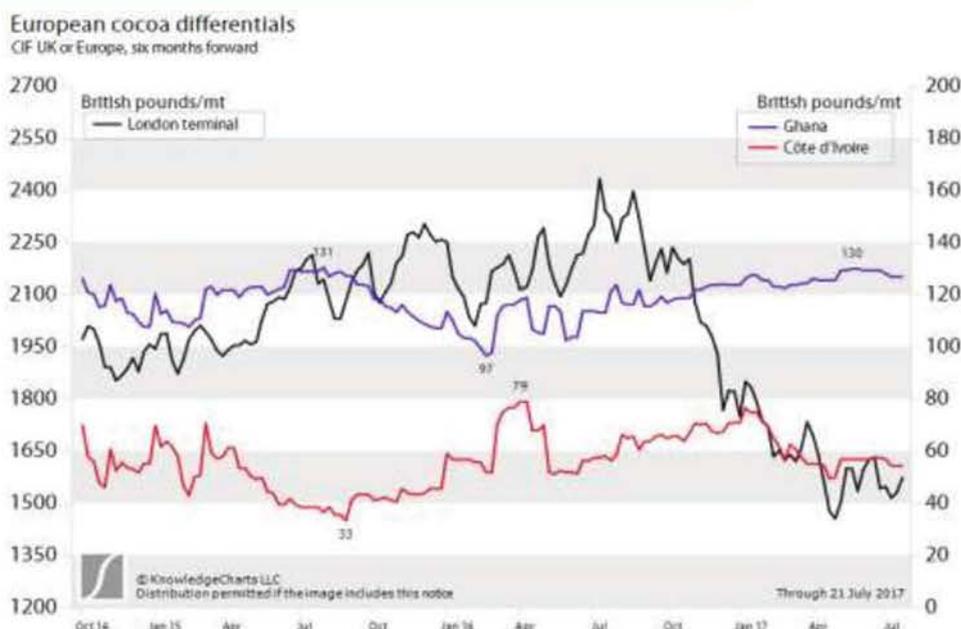


Figure 17 : Evolution du différentiel « origine Côte d'Ivoire »

Les données révèlent que le différentiel « origine » Côte d'Ivoire est relativement stable et a varié entre 33 et 79 £/tonne au cours de la période, un niveau généralement environ deux fois inférieur au différentiel origine Ghana.

La question se pose si le différentiel tel qu'établi par le Conseil du Café-Cacao pour les ventes aux enchères reflète bien la situation du marché international. Comme le montre le tableau ci-dessous, le Conseil du Café-Cacao établit pour plus de 94% des sessions son différentiel à 30 £/tonne.

Différentiel en £/tonne	2014/2015	2015/2016	2016/2017*
Inferieur à 0	0.00%	0.00%	1.18%
0 - 28	2.00%	0.60%	4.18%
30	98.00%	99.40%	94.64%

* jusqu'au 7 juillet 2017

Le niveau de 30 £/tonne généralement établi par le Conseil du Café-Cacao est inférieur au niveau tel qu'estimé sur le marché international. Cependant, il est à noter qu'un tel niveau inférieur est justifié par le fait qu'il correspond à un point de départ pour les enchères.

Le Conseil du Café-Cacao a réduit le niveau du différentiel en certaines occasions, principalement afin de stimuler la demande d'achats de droits à l'exportation par le système de vente aux enchères. En particulier, les niveaux négatifs de différentiels enregistrés lors de la campagne 2016-2017 correspondent à la période allant du 27 mars 2017 au 8 mai 2017, en pleine crise du système. Les contrats non-exécutés des opérateurs ont été remis à la vente avec une décote significative, allant jusqu'à - 41 FCFA/Kg, soit 71 FCFA/Kg au-dessous du prix de référence habituel.

En conclusion, le niveau du différentiel de l'origine « Côte d'Ivoire » apparaît à un niveau justifié, comparé au niveau sur le marché européen, afin de maximiser les revenus du cacao pour les producteurs et le gouvernement.

En addition du différentiel d'origine, une surprime est appliquée sur le cacao ivoirien par le jeu de la surenchère.

Le **seuil de surenchère** est un concept fréquemment utilisé dans les systèmes d'enchères. Par exemple, le marché financier ICE Futures US a introduit en 2013 un intervalle limite de prix (*Interval Price Limit – IPL*), agissant comme un fusible pour éviter des mouvements brutaux et de court terme des prix sur le marché.

Le seuil de surenchère joue un rôle important lors des adjudications du système ivoirien. Si le prix proposé de la soumission est supérieur au prix de référence de la session plus le niveau du seuil de surenchère, alors la soumission n'est pas prise en compte par le système. Ce seuil permet au Conseil du Café-Cacao de limiter le niveau de risque pris par les opérateurs participant aux enchères et ainsi la mise à risque du système. Le taux de surenchère est fixé par le Conseil du Café-Cacao et a varié modérément au cours du temps. Le tableau ci-dessous présente le pourcentage des adjudications réalisées selon le niveau des taux de surenchère. Il révèle que le taux de surenchère était constant à 50 FCFA/Kg au cours de la campagne 2014-2015, puis a été réduit pendant la majorité des sessions à 25 CFA/Kg en 2015-2016, puis a continué à baisser lors de la campagne 2016-2017, majoritairement à un niveau compris entre 19 et 21 FCFA/Kg.

Seuil - en £/tonne	2014/2015	2015/2016	2016/2017*
1	0.0%	0.0%	0.9%
2	0.0%	0.0%	0.3%
3	0.0%	0.0%	0.3%
5	0.0%	0.0%	0.5%
8	0.0%	0.0%	0.2%
10	0.0%	0.0%	14.8%
19	0.0%	0.0%	35.4%
20	0.0%	0.0%	10.2%
21	0.0%	0.0%	35.1%
25	0.0%	66.4%	2.2%
40	0.0%	14.6%	0.0%
50	100.0%	19.0%	0.0%

* jusqu'au 7 juillet 2017

Cependant, il est à noter que la meilleure stratégie pour obtenir le plus certainement possible un déblocage est de soumettre un prix égal au prix de référence plus le seuil de surenchère, et ce le plus rapidement possible lors de la session. La connaissance de ce taux est donc une information stratégique pour l'opérateur.

2.3.10.3.3 Adjudications de 2014-2015 à 2016-2017

La participation à une séance de cotation ainsi que l'évaluation d'un échantillon (de 50 sessions) des enregistrements des déblocages effectués permettent de confirmer que :

- le déroulement des séances de cotation suivent les prescriptions détaillées dans le document d'opérationnalité. L'équipe « trading » n'a pas accès au processus d'adjudication, qui se fait automatiquement par le système ;
- le calcul des prix de référence établis deux fois par jour ouvrable par le système est conforme à la formule définie dans le document d'opérationnalité ;
- les adjudications et déblocages se sont faits en conformité avec les prescriptions détaillées dans le document d'opérationnalité.

Le tableau ci-dessous présente les taux d'adjudication, avant confirmation, par rapport aux soumissions effectuées, en distinguant les opérateurs nationaux et internationaux.

	2014/2015	2015/2016	2016/2017*
Taux d'adjudication moyen	6.59%	6.58%	5.48%
Nationaux	6.80%	6.49%	5.13%
Internationaux	5.16%	10.63%	32.73%
Proportion des internationaux dans le total	10.41%	3.50%	7.58%

* jusqu'au 7 juillet 2017

Le taux moyen de succès est seulement d'environ 6%. Les taux sont comparables entre nationaux et internationaux en 2014-2015, puis ils se distinguent en 2015-2016 et surtout en 2016-2017. Cependant, il est à noter que les volumes adjugés aux internationaux sont très faibles en 2015-2016 et relativement modestes en 2016-2017. Les trois principaux opérateurs internationaux pour qui des volumes ont été adjugés en 2016-2017 sont Sucden, Touton SA et Olam International.

Les taux de réussite pour les adjudications diffèrent significativement d'un opérateur à l'autre, variant en 2016-2017 de 0.0% pour 18 opérateurs à 78.4% pour IPAG COOP (avec un volume total adjugé de 8 000 tonnes, réalisé sur une période de 10 jours en novembre 2015). Parmi les principaux opérateurs, ayant des volumes adjugés supérieurs à 40 000 tonnes, Cargill BV (48.6%), Sucden (29.4%) et Ivory Cocoa Product – ICP (26.7%) sont ceux ayant les meilleurs taux, contrairement à Outspan (2.1%), Olam Cocoa Processing (2,6%) et Nocoacy (2.8%) qui ont les taux les plus faibles.

Le nombre moyen de soumission par session et par période de cotation est de 14 sur les trois campagnes. Le nombre de soumissions adjugées fait donc rapport d'un ratio de 4/14, ce qui est jugé adapté à la situation.

L'adjudication doit être suivie d'une **confirmation du bidding** par l'opérateur ayant soumis son offre. Comme présenté dans le tableau ci-dessous, plus de 95% des soumissions ayant fait l'objet d'une adjudication sont confirmées par l'opérateur.

en %	2014/2015	2015/2016	2016/2017*
Soumission non-confirmée	2.4%	4.4%	1.8%
Soumission confirmée	97.6%	95.6%	98.2%

* jusqu'au 7 juillet 2017

Selon les sanctions établies dans le document d'opérationnalité, la non-confirmation du bidding à trois reprises conduit à une suspension automatique de participation aux enchères pour cinq jours de cotations.

Au cours de la campagne 2016-2017, quatre (4) opérateurs ont dépassé la limite de trois non-confirmations, ainsi listé dans le tableau ci-dessous.

OPERATEUR	NON-CONFIRMATION
SOCIETE DE COMMERCIALISATION CAFE CACAO	11
SUTEC	8
GREEN & BROWN	4
SUCDEN-CI	4

Les enregistrements ne semblent pas confirmer la suspension automatique des opérateurs ayant dépassé la limite autorisée de non-confirmation.

2.3.10.3.4 Ventes à terme de 2014-2015 à 2016-2017

Le tableau ci-dessous présente le niveau des débloquages effectués pour les récoltes principales et intermédiaires.

<i>Quantités débloquées en tonnes</i>	2014/2015	2015/2016	2016/2017*
Récolte principale	1,170,775	1,223,625	1,411,575
Récolte intermédiaire	596,325	364,575	589,800
Grand Total	1,767,100	1,588,200	2,001,375

* jusqu'au 7 juillet 2017

Le Conseil du Café-Cacao a pour objectif de réaliser 70% à 80% de ventes à terme, c'est-à-dire avant le début des récoltes.

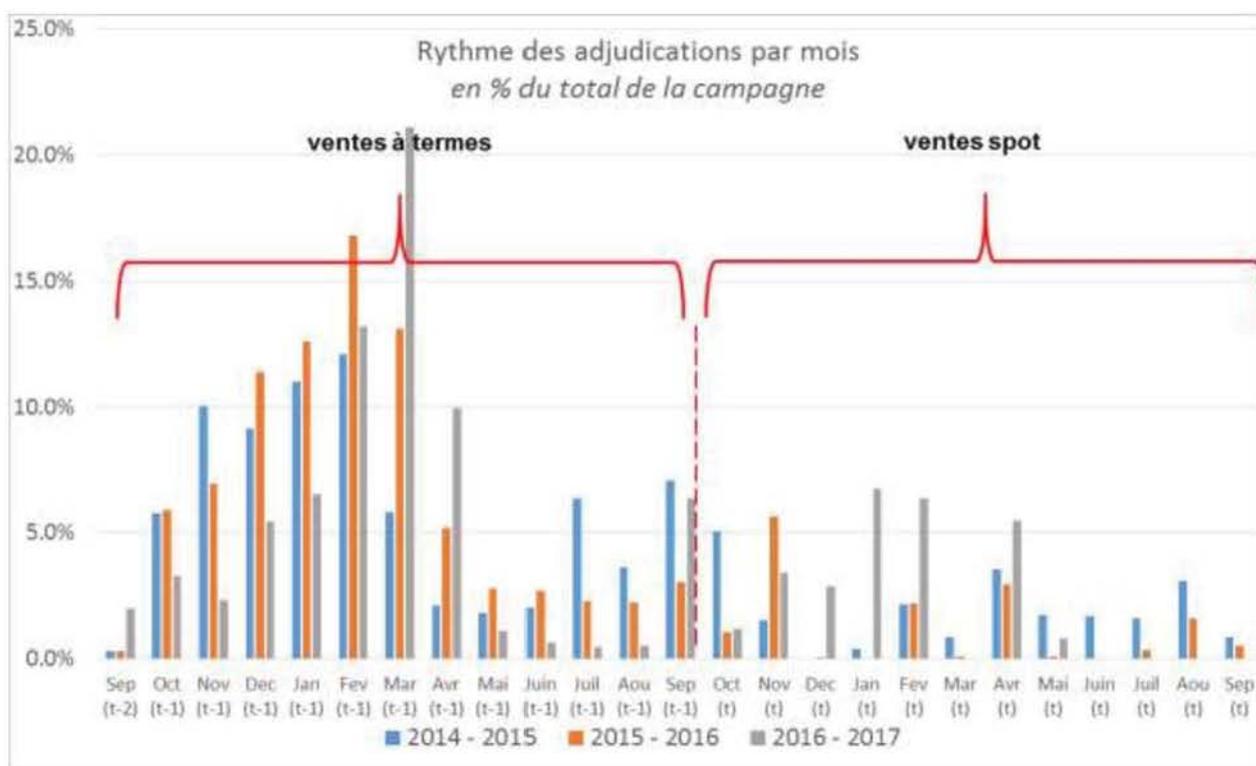
Cet objectif est à rapporter aux prévisions de récoltes avant leur démarrage, c'est-à-dire en septembre pour la récolte principale et en mars pour la récolte intermédiaire. La Direction des Statistiques, du Suivi Evaluation et de la Prospective (DSSEP) du Conseil du Café-Cacao produit des prévisions sur la base de comptage de cabosses d'un échantillon représentatif de la production nationale. La première prévision pour la récolte principale est publiée en juillet et celle pour l'intermédiaire est publiée en mars. Elle est constituée d'un intervalle, avec des chiffres de prévision minimum, maximum et moyen.

Sur la base des dernières prévisions moyennes de récolte effectuées par le DSSEP avant le début des récoltes, en septembre pour les récoltes principales et en mars pour les récoltes intermédiaires, la proportion des ventes à terme non-annulées pour les trois campagnes sont présentées ci-dessous :

	2014 - 2015			2015 - 2016			2016 - 2017		
	Récolte principale	Récolte intermédiaire	Total	Récolte principale	Récolte intermédiaire	Total	Récolte principale	Récolte intermédiaire	Total
Ventes anticipés (a)	992 850,0	374 325,0	1 367 175,0	1 079 900,0	276 200,0	1 356 100,0	1 000 300,0	463 725,0	1 464 025,0
Prévision de production (médiane) (b)	1 129 500,0	480 000,0	1 609 500,0	1 250 000,0	477 500,0	1 727 500,0	1 271 000,0	ND	ND
%vente en anticipé (a)/(b)	87,90%	77,98%	84,94%	86,39%	57,84%	78,50%	78,70%		

Les données montrent que sur la base des informations connues avant le début des récoltes, en septembre pour les récoltes principales et en mars pour les récoltes intermédiaires, l'objectif de vente à termes de 70% à 80% de la production a été dépassé en 2014-2015 pour les récoltes principales et intermédiaires, ainsi que pour la récolte principale de 2015-2016. Par contre, l'objectif n'avait pas été atteint pour la récolte intermédiaire de 2015-2016.

Le graphique ci-dessous détaille le rythme des ventes par mois pour l'ensemble des périodes de cotation, selon qu'elles sont adjudgées à terme ou spot. Il révèle des volumes de vente à termes particulièrement élevés durant les mois de novembre à avril précédant les récoltes, mais aussi des différences de stratégies de vente selon les années.



* jusqu'au 7 juillet 2017

2.3.10.4 Les adjudications aux contrats internationaux

Les adjudications ne doivent pas dépasser une limite de 20% du total au profit des opérateurs internationaux au cours d'une campagne et doivent donc représenter au minimum 80% pour les opérateurs nationaux. La logique communiquée de ce partage est de s'assurer que les opérateurs nationaux jouent un rôle important mais aussi de s'assurer que les internationaux participent car leurs prix d'adjudications tendraient à être plus révélateurs de la situation réelle du marché international.

Le Conseil du Café-Cacao a organisé des sessions réservées aux seuls opérateurs internationaux. Leur proportion dans le total des adjudications confirmées et non-annulées a été pour les trois campagnes significativement inférieure à 20%, comme l'indique le tableau ci-dessous.

	2014/2015	2015/2016	2016/2017*
Proportion des internationaux dans le total	10.4%	3.8%	8.3%

* jusqu'au 7 juillet 2017

La faible participation des négociants internationaux aux sessions d'adjudication a amené le Conseil à leur réserver une session. Malgré cette disposition, la participation de ces négociants reste marginale (4% à 10% sur les trois dernières campagnes).

On a noté que leurs prix de déblocages sont généralement inférieurs à ceux obtenus sur le guichet ouvert à tous les opérateurs.

En conséquence, il ne semble pas opportun de réserver une session spéciale à ces opérateurs internationaux.

2.3.10.5 Problématiques spécifiques des PMEX-COOPEX

Des PMEX – COOPEX sont agréées chaque campagne, répondant à des critères de solvabilité et de compétence qui justifient leur présence dans le système de commercialisation. Les raisons qui sous-tendent cette présence sont de deux sortes.

Concernant les COOPEX, l'Etat veut permettre aux producteurs locaux d'être présents sur le marché du cacao qui constitue la base de l'économie ivoirienne et ainsi favoriser une dynamique de croissance tirée de la valeur ajoutée procurée par le système de commercialisation. Cette valeur ajoutée se trouve en partie dans le différentiel du prix bord-champs au prix CAF de référence. Pour atteindre cet objectif, les producteurs doivent s'unir, former des coopératives viables et bancables. Pour ce faire, les COOPEX devront s'organiser pour regrouper leur production, transporter la production dans un magasin central au niveau d'un centre de collecte et livrer la production à une usine de conditionnement ou à un exportateur. Les volumes ainsi regroupés et livrés par une coopérative dans la commercialisation intérieure au cours de trois à cinq campagnes constitueraient un indicateur de sa capacité. Cet indicateur devrait être déterminant dans son agrément pour la commercialisation extérieure.

Concernant les PMEX, les raisons de l'Etat sont différentes. Les PMEX ont été mises en place pour promouvoir des entreprises solides et solvables pouvant contribuer à l'essor de l'économie ivoirienne par l'effet multiplicateur induit sur le plan macroéconomique par les activités et investissements en terme de participation au PIB, de création d'emploi...

Qu'il s'agisse des COOPEX ou des PMEX et des raisons qui ont prévalu à leur création, elles doivent affronter la compétition du marché international. Le marché international est comme un passage obligé avec des normes de qualité, des critères de conditionnement du produit selon les contrats commerciaux.

Devant l'apprêt de la compétition du marché, l'Etat est appelé à faire des concessions, voire des aménagements aux COOPEX-PMEX. D'où, l'allocation de contrats internationaux, les exonérations et les réductions de cautions accordées depuis quelques campagnes.

Les mesures d'appui prises n'ont pas eu les effets escomptés. Elles n'ont pas permis de garantir le développement et le succès des PMEX/COOPEX.

Face à l'impérieuse nécessité de soutenir de façon adaptée ces acteurs importants pour l'économie nationale, une analyse approfondie de leur situation a été effectuée.

2.3.10.5.1 Intervention dans la messagerie

L'évolution des volumes alloués et débloqués par les PMEX/COOPEX dans le système de messagerie se présente comme suit :

Catégories	2014-2015			2015-2016			2016-2017		
	Allocation	Déblocage	Total	Allocation	Déblocage	Total	Allocation	Déblocage	Total
COOPEX	59 925	156 975	216 900	10 075	290 350	300 425	37 375	331 525	368 900
PMEX	124 075	67 350	191 425	49 575	116 200	165 775	126 550	209 075	335 625
Total PMEX/COOPEX	184 000	224 325	408 325	59 650	406 550	466 200	163 925	540 600	704 525
Autres EXPORTATEURS		1 549 875	1 549 875		1 294 025	1 294 025	3 000	1 680 375	1 683 375
Total Général	184 000	1 774 200	1 958 200	59 650	1 700 575	1 760 225	166 925	2 220 975	2 387 900
% PMEX/COOPEX	100%	13%	21%	100%	24%	26%	98%	24%	30%

Le conseil propose dans la messagerie un prix obtenu à partir des éléments suivants pour l'ensemble des opérateurs sans distinction :

- le prix du marché ;
- le différentiel origine.

Leur pourcentage de déblocage des PMEX/COOPEX est passé de 11% en 2014-2015 à 23% en 2015-2016 et 2016-2017. Leur difficulté à obtenir des déblocages les amène à prendre des risques.

Tant que les cours du marché sont élevés, cette prise de risque ne pose pas de problème et les PMEX/COOPEX arrivent à revendre leurs contrats sur le marché international. Ce fut le cas sur les deux précédentes campagnes.

Dans un marché baissier comme c'est le cas sur la campagne 2016-2017, cette manière de procéder conduit à des défaillances. Ils représentent 67% de l'ensemble des volumes des contrats en défaut.

Il y'a donc lieu de repenser à la participation des PMEX/COOPEX au PVAM. Après analyse de la problématique et compte tenu de leur existence nécessaire au système, il est envisageable qu'un système de déblocage par tranche soit mis en place pour mettre en corrélation les volumes débloqués et les garanties financières fournies au Conseil. En outre, il serait nécessaire de renforcer le dispositif d'évaluation et de suivi des capacités financières et opérationnelles de ces exportateurs. Enfin, il serait souhaitable que les PMEX/COOPEX puissent intervenir principalement sur les volumes vendus en spot pour lesquels la spéculation reste limitée. La mise en application de ces mesures réduirait significativement le risque de défaut et sécurisait mieux le PVAM.

En complément, il est impératif pour les PMEX/COOPEX de fédérer davantage leurs efforts pour être plus compétitifs à l'exportation.

2.3.10.5.2 Mesures d'appui

Le Conseil a pris des mesures d'appui aux PMEX/COOPEX qui se résument comme suit :

- la réduction du niveau des cautions de déblocage de 2,5% à 1% à déposer au plus tard un mois avant le début de la campagne du contrat auquel est rattachée ladite caution ;
- l'allocation des contrats internationaux ;
- l'exonération de taxes parafiscales.

Le PVAM prévoit la participation des négociants internationaux non installés sur le territoire ivoirien au système de messagerie pour le déblocage direct de volumes. Le mécanisme de commercialisation dispose que les contrats de ventes débloqués par ceux-ci doivent être appliqués à des opérateurs locaux pour leur exécution.

Les dispositions prises pour l'exécution de ces contrats ont connu des changements sur les différentes campagnes sous revue :

- 30 juin 2014 : il a été décidé que l'opérateur international puisse librement désigner le ou les chargeurs de ses contrats dans la limite de 50% de son volume total débloqué pour l'exécution des contrats de la période juillet-septembre 2014. La diversification du choix des chargeurs pour les 50% du volume restant devra s'opérer au sein d'un pool d'opérateurs locaux définie par le Conseil ;
- 17 septembre 2014 : le Conseil a abrogé les dispositions antérieures et décidé que l'attribution de la totalité des contrats internationaux aux opérateurs locaux relève de sa seule prérogative ;
- 21 novembre 2016 : pour la campagne à venir 2017-2018, le choix des chargeurs pour l'exécution des contrats internationaux se fera d'accord parties entre le Conseil et les opérateurs internationaux.

Les situations décrites ci-avant montrent une répartition variable des contrats. Par ailleurs, les décisions d'allocation de contrats internationaux ne sont pas documentées afin de justifier la pertinence des choix opérés par le CCC.

2.3.11 Analyse juridique des contrats

Cette partie traite de l'analyse juridique sous l'angle des conditions de résiliation et de règlement des différends d'un exemple d'ensemble de contrats relatifs à la commercialisation extérieure du cacao en Côte d'Ivoire dans le cadre d'une vente à terme à prix fixe, et plus particulièrement :

- le contrat de « débloqué » et le contrat d' « exécution » entre le Conseil du Café-Cacao (« CCC ») et un exportateur, assorti de la caution bancaire fournie par l'exportateur ;
- le contrat de « contrepartie » entre l'exportateur et le client final étranger.

L'objectif est de proposer des recommandations afin de sécuriser la vente par le CCC des droits d'exportation à l'exportateur.

Nos commentaires ne concernent pas le cas de l'adjudication réalisée en direct au profit d'un opérateur international, qui présente des différences (au regard de la documentation contractuelle) avec la vente à un opérateur local.

Pour les besoins de notre analyse, nous avons considéré que ces documents juridiques mis à notre disposition reflètent les conditions contractuelles en vigueur à la date des présentes. A cet égard, s'agissant des « règles » émises par la Federation of Cocoa Commerce (« FCC ») auxquelles le contrat de contrepartie susvisé fait référence, nous n'avons tenu compte que de celles en vigueur à ce jour et en lien avec le contrat de contrepartie soumis à notre revue, à savoir les règles du contrat pour le cacao en fèves et celles applicables aux arbitrages/appels, applicables aux contrats conclus à compter du 1^{er} mars 2017.

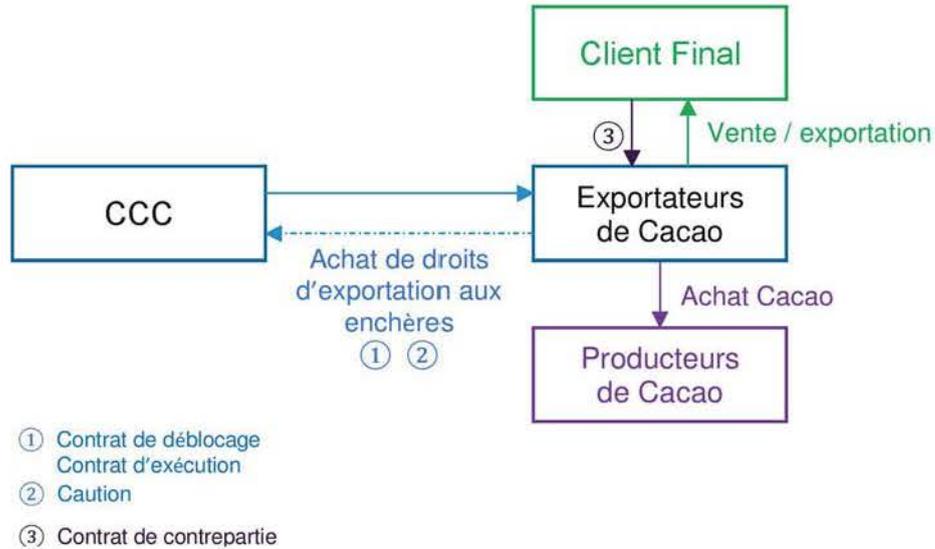
Par ailleurs, nous avons considéré que :

- le CCC en tant que « personne morale dotée de la personnalité juridique et de l'autonomie financière » (article 18 de l'Ordonnance n°2011-481 en date du 28 décembre 2011) a la capacité juridique de conclure des contrats de débloqué et d'exécution ;
- le contrat de débloqué et d'exécution constituent juridiquement un contrat de vente au regard du droit applicable.

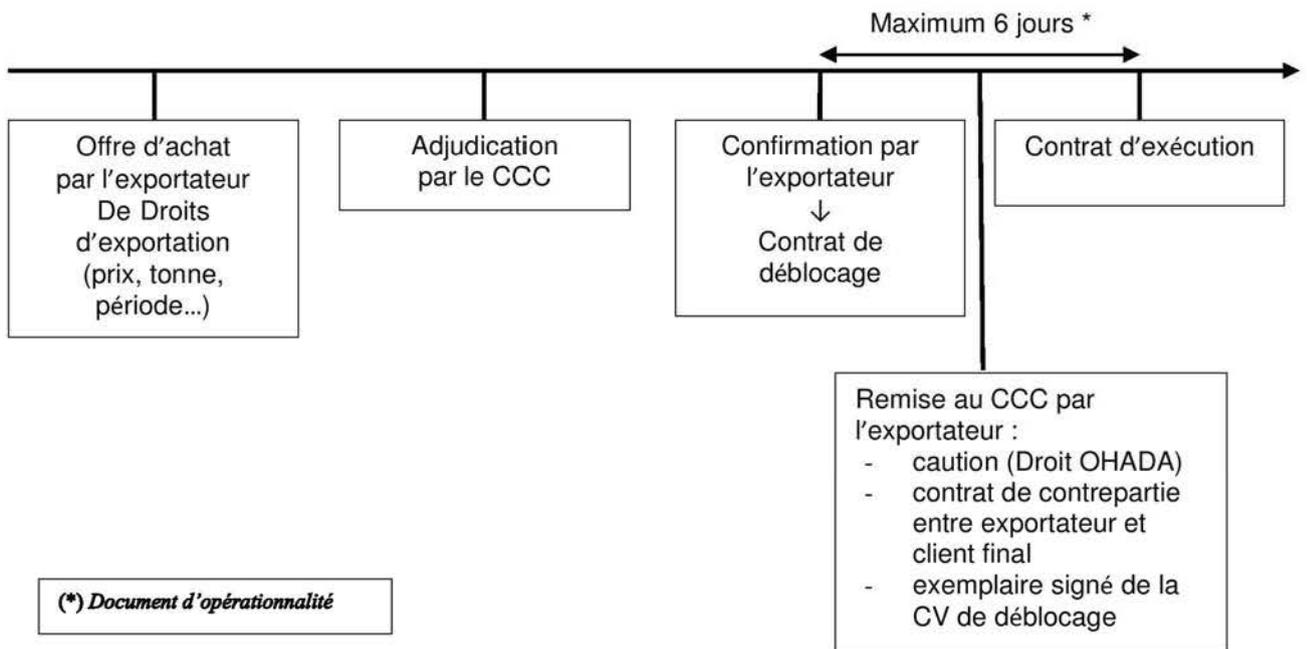
Une analyse particulière sur ces deux derniers points pourrait néanmoins s'avérer nécessaire afin de sécuriser davantage les modèles de contrats qui nous semblent être à parfaire.

2.3 Système de commercialisation

Sur la base des documents communiqués, nous comprenons que les relations contractuelles mises en place dans le cadre de la commercialisation extérieure du cacao en Côte d'Ivoire, dans les ventes à terme, peuvent être schématisées comme indiqué ci-après, dans le cadre d'une vente à un opérateur local (exportateur) :



Nous comprenons enfin, au vu des documents, que le séquençage de la relation contractuelle entre le CCC et l'exportateur est le suivant :



2.3.11.1 Examen des clauses contractuelles

2.3.11.1.1 Documents contractuels entre le CCC et l'exportateur

Selon les Documents, la relation contractuelle entre le CCC et l'exportateur est formalisée par deux documents intitulés « confirmation de vente » qui interviennent en deux temps :

- une première confirmation de vente sur les termes principaux de la vente (hors redevances et mécanismes de reversement/soutien) qualifiée de « contrat de déblocage » qui est signé à l'issue de l'adjudication de droits d'exportation au profit de l'exportateur, puis ;
- après remise de certains documents par l'exportateur au CCC dans un délai limité, une deuxième confirmation de vente qualifiée de « contrat d'exécution » comprenant outre les termes principaux de la vente, les taxes et redevances applicables à la vente ainsi que les conditions de reversement/soutien.

a) Contrat de déblocage ou première confirmation de vente

Selon les termes du contrat de déblocage standard, l'opérateur local déclare « avoir conclu avec le CCC la vente ferme » à terme d'un certain volume d'exportation de cacao à un prix (« prix CAF de xFrs CFA/Kg, soit y€ ») et à des conditions déterminées (campagne, produit, récolte, grade/qualité, destination, période d'embarquement et tonnage net).

La terminologie utilisée dans le contrat de déblocage induit que le contrat de déblocage matérialise une vente ferme, ce qui correspond aux règles figurant dans le document d'opérationnalité de la mise en œuvre des mécanismes de commercialisation intérieure et extérieure – règles de gestion et d'exécution des opérations commerciales et techniques applicables à compter du 1^{er} octobre 2015 émises par le CCC (le « Document d'Opérationnalité »).

En effet, aux termes de l'article 3 de la partie II du Document d'Opérationnalité, « la vente est l'acceptation, par l'opérateur [exportateur], de la proposition commerciale issue des informations du marché à une date donnée et faite par le Conseil du Café-Cacao à l'ensemble des opérateurs agréés ».

Cette interprétation est corroborée par l'absence dans le contrat de déblocage de condition suspensive ou résolutoire relative à la remise de documents.

En conséquence, le contrat de déblocage matérialise une vente ferme entre le CCC et l'exportateur et par voie de conséquence l'engagement d'exportation de ce dernier aux termes convenus. D'ailleurs, aux termes de l'article 3 de la partie II du Document d'Opérationnalité, « Par la vente, l'engagement d'exportation est pris par l'exportateur pour un prix CAF de vente, une quantité, une qualité, une destination et une période future d'embarquement (...) ».

Ainsi, dans l'hypothèse où le client final de l'exportateur viendrait à ne pas exécuter ses engagements au titre du contrat de contrepartie, l'exportateur restera néanmoins tenu de ses engagements d'exportation vis-à-vis du CCC du fait de l'effet relatif des contrats. Par ailleurs, le client final n'étant pas partie au contrat entre l'exportateur et le CCC, il ne peut se voir imposer d'obligation à ce titre, ce qui nous paraît être un point critique dans l'analyse juridique du caractère contraignant de l'ensemble contractuel existant à date.

Sur le plan formel, ce document sibyllin ne comporte aucune mention autre que celles visées ci-dessus. Il ne renvoie à aucun contrat cadre ou conditions générales de vente ou contrat type émis par un organisme professionnel type FCC et ne contient pas notamment les dispositions suivantes usuelles en matière de vente pour traiter d'éventuels différends entre les parties :

- le droit applicable ;
- la clause de règlement des litiges ;
- les conditions de résiliation ;
- les sanctions en cas d'inexécution.

Toutefois, il convient de tempérer au cas d'espèce, l'impact de l'absence de certaines de ces mentions dans la mesure où :

- s'agissant du droit applicable, le contrat étant conclu entre deux personnes juridiques de droit ivoirien concernant une vente conclue et réalisée en Côte d'Ivoire, il peut être soutenu que le droit ivoirien a seul vocation à s'appliquer, même en l'absence de mention expresse du contrat en ce sens ;
- s'agissant de la clause de règlement des différends, pour les mêmes raisons que celles évoquées au titre du droit applicable, il peut être soutenu que le litige doit être soumis aux juridictions ivoiriennes compétentes ;
- concernant les sanctions en cas d'inexécution contractuelle par l'exportateur en matière de commercialisation extérieure, bien qu'elles ne soient pas précisées dans le contrat de déblocage y compris par renvoi aux textes applicables, nous comprenons du Document d'Opérationnalité qu'un certain nombre de sanctions prévues par des textes législatifs et réglementaires ivoiriens ont vocation à s'appliquer aux cas d'inexécution que ce soit au stade du contrat de déblocage, du contrat d'exécution ou postérieurement à dernier. L'éventail large des sanctions va notamment de la suspension temporaire du droit d'accès de l'exportateur au système des ventes jusqu'au retrait de son agrément en passant par le paiement de pénalités.

Pour autant, l'absence de référence expresse à ces règles nous paraît également constituer une source d'interprétation susceptible d'amoinrir la force obligatoire de l'ensemble contractuel.

Pour la signature du contrat de déblocage, un Décret exige de l'exportateur la remise au Conseil d'une caution bancaire et d'un contrat de contrepartie signé entre l'exportateur et le client final.

En effet, l'article 12 du Décret n°2012-1008 du 17 octobre 2012 fixant les modalités de commercialisation du café et du cacao (le « Décret ») prévoit que « la confirmation de vente [c'est à dire contrat de déblocage], assortie d'une garantie sous forme de cautionnement bancaire et d'un contrat de couverture [encore dénommé contrat de contrepartie signé entre l'exportateur et le client final], est déposée, dans un délai de 4 jours ouvrables auprès du » Conseil. Le délai de 4 jours est passé à 6 jours selon le document d'opérationnalité. L'obligation réglementaire de fournir ces deux documents peut s'interpréter comme constituant une condition résolutoire de la vente au bénéfice du Conseil, dans la mesure où, à défaut pour l'exportateur de fournir ces documents dans le délai imparti :

- le contrat de déblocage ne sera pas signé et l'exportateur ne pourra dès lors procéder à l'embarquement du cacao malgré son engagement d'exportation ; et
- l'article 28 du Décret prévoit notamment l'annulation de la vente et le paiement de frais de 30 FCFA/Kg sur le tonnage débloqué au profit du Conseil. Cette pénalité forfaitaire est passée à 15 FCFA/Kg selon le document d'opérationnalité. A cet égard, nous comprenons que dans ce cas de figure les droits d'exportation qui avaient été alloués à l'exportateur sont remis en vente par le Conseil.

b) Contrat d'exécution ou deuxième confirmation de vente

La deuxième confirmation de vente qualifiée de contrat d'exécution emploie la même terminologie que celle du contrat de déblocage, à savoir que l'exportateur déclare « avoir conclu avec le CCC la vente ferme » à terme du volume d'exportation de cacao précédemment octroyé au prix (« prix CAF de xFrs CFA/Kg, soit y € ») et aux conditions précédemment prévues, les principales différences consistant en l'ajout du prix CAF référence, du prix décoté, des montants de reversement/soutien et des montants des différentes redevances.

Par ailleurs, la mention dans le contrat d'exécution du numéro « CV déblocage » et de la « date CV » vise le contrat de déblocage induisant que ces deux contrats sont interdépendants l'un avec l'autre.

Comme indiqué au paragraphe a) susvisé, la vente est déjà considérée comme étant ferme au moment du contrat de déblocage conclu préalablement, le contrat d'exécution est toutefois requis pour permettre à l'exportateur d'engager les procédures d'embarquement.

Le contenu (sibyllin) du contrat d'exécution appelle les mêmes remarques et tempéraments que ceux formulés pour le contrat de déblocage (droit applicable, clause de règlement des litiges, conditions de résiliation, sanctions en cas d'inexécution).

c) Caution bancaire

Une caution bancaire doit être transmise par l'exportateur au profit de Conseil dans le cadre de la vente conformément à l'article 12 du Décret pour garantir la bonne exécution de ses engagements au titre de la vente.

L'objet du cautionnement est clairement précisé dans l'acte par la liste des principaux termes de la vente garantie (date du déblocage, campagne, récolte, produit, n° de confirmation, quantité, qualité, période d'embarquement, prix de déblocage, valeur du contrat, destination, montant de la caution, période de validité).

Aux termes de cette caution bancaire, la banque se porte « caution personnelle et solidaire » de la société exportatrice jusqu'à concurrence d'un montant maximum correspondant à 2,5% ou 1% du montant de la vente, tel que cela est exigé par le CCC des opérateurs nationaux et des PMEX/COOPEX » selon l'article 3.11 de la partie II du Document d'Opérationnalité sur renvoi du Décret.

Dans l'acte de caution, la banque renonce expressément aux bénéfices de discussion et de division, à savoir :

- le bénéfice de discussion est la faculté permettant à la caution de contraindre le créancier à poursuivre d'abord le débiteur principal, à saisir et à vendre les biens de ce dernier. En d'autres termes, ce n'est qu'une fois établie l'insolvabilité définitive du débiteur principal que le créancier poursuivant pourra poursuivre la caution ;
- le bénéfice de division n'est concevable qu'en présence de plusieurs cautions pour une même dette et un même débiteur. Ce bénéfice permet à la caution d'obliger le créancier à ne la poursuivre que pour sa part dans la dette.

Il n'en demeure pas moins que la caution étant tenue de la même façon que le débiteur principal, elle peut opposer au créancier (le CCC) les mêmes exceptions que pourraient opposer le débiteur principal à ce dernier, contrairement à une garantie autonome.

L'acte de caution renvoie expressément aux dispositions de l'Acte Uniforme de l'OHADA portant organisation des sûretés et attribue compétence exclusive pour régler tout litige, au Tribunal de commerce d'Abidjan. Nous avons constaté que l'ensemble des mentions obligatoires prévues par l'Acte Uniforme OHADA portant organisation des sûretés figuraient dans la caution bancaire revue.

La durée de validité de la caution expire contractuellement 1 mois après la fin de la période d'embarquement conformément à l'article 4.5.1 de la partie II du Document d'Opérationnalité. En cas de défaut d'embarquement dans les délais sans report convenu entre les parties, cette durée de validité peut s'avérer courte en fonction des conditions de mise en demeure dans la mesure où :

- selon l'article 23 alinéa 2 de l'Acte Uniforme de l'OHADA portant organisation des sûretés, « le créancier ne peut entreprendre de poursuite contre la caution qu'après une mise en demeure de payer adressée au débiteur principal et restée sans effet. » ;
- selon l'article 32 du Décret, « le défaut d'embarquement lié à l'incapacité d'exécuter le contrat de vente entraîne l'appel de sa caution de déblocage ».

2.3.11.1.2 Documents contractuels entre l'exportateur et son client final

Il nous a été communiqué pour notre revue en tant que contrat de contrepartie entre l'exportateur et son client final un document intitulé « Contract » entre les sociétés Cargill B.V. et Cargill Cocoa SARL en date du 6 mars 2017 et signé par les deux parties.

A titre liminaire, il semble que le document communiqué soit incomplet dans la mesure où il renvoie à des conditions générales (« general conditions ») et particulières (« special terms ») imprimées au verso et le cas échéant sur les pages suivantes, dont nous ne disposons pas. En conséquence, notre analyse est faite sous toutes réserves et ne peut être considérée comme exhaustive en l'état.

Ce document reprend globalement les informations contenues dans la vente entre l'exportateur et le CCC (quantité, produit, qualité, campagne, prix, périodes d'embarquement) et précise des conditions de livraison et de paiement.

Ce document ne comporte aucune mention exprès au droit applicable, alors qu'il s'agit d'un contrat international. Toutefois, le renvoi dans ce document au modèle de contrat de la FCC, qui est soumis au droit anglais, laisse penser que ce document serait régi par le droit anglais.

Le document précise expressément que son objet est uniquement de fixer le prix de la fève de cacao nécessaire pour fixer le prix dans les contrats d'approvisionnement de beurre et poudre de cacao entre les parties et qu'il ne peut être considéré comme créant des droits et obligations pour les parties d'acheter, vendre ou livrer des fèves de cacao.

Sous réserve de l'application du droit anglais, cette mention peut s'interpréter comme la volonté des parties d'exclure la création de tout lien juridique entre elles et dès lors s'analyser comme un « gentlemen's agreement ». Dans le cadre de tels accords, des engagements sont pris entre les parties sans qu'elles entendent toutefois donner à ces engagements le caractère d'obligations juridiques, l'affaire devant rester en dehors du droit. Les parties comptent exclusivement sur la loyauté des intéressés pour exécuter leurs engagements.

Au cas d'espèce, sous les réserves ci-dessus, ce document ne semble pas constituer un contrat de vente ayant force exécutoire entre les parties, mais un accord non contraignant de type « gentlemen's agreement » portant sur le prix.

A ce titre, le CCC ne semble pas avoir défini les conditions que le contrat de contrepartie doit impérativement remplir pour être considéré par le CCC comme valide et donc contraignant sur le plan juridique. Le Document d'Opérationnalité prévoit seulement l'indication d'une valeur minimale de 95% du prix CAF de déblocage et de la mention « prix fixé » ou « prix à fixer ». Par ailleurs, l'article 1.2.2. de la Partie I du Document d'Opérationnalité indique que ces « contreparties sont exigibles sous la forme originale, par fax, par courrier postal ou par courriel. »

Il semble qu'en pratique les contrats de contrepartie renvoient en général aux règles de la FCC correspondant aux produits concernés (ex : « Règles du contrat pour le cacao en fèves ») en vigueur à la date de la signature desdits contrats. Elles ne constituent pas des règles impératives s'imposant aux parties qui peuvent donc ne pas s'y référer ou lorsqu'elles s'y réfèrent y déroger. Il existe plusieurs types de règles émises par la FCC en fonction de la nature des produits concernés (fèves, dérivés du cacao solides ou liquides...). Elles sont mises à jour régulièrement par la FCC. Il est dès lors nécessaire que les parties s'y référant précisent les règles applicables quant à leur date, à la nature du produit et à leur objet. Dans le document soumis à notre revue, il est certes fait référence au modèle de contrat de la FCC sans toutefois qu'il y soit précisé la ou les règles FCC applicables à ce document quant à la date, à la nature du produit et à l'objet. A défaut de précision sur la date des règles applicables, on comprend que ce sont celles en vigueur à la date où le contrat entre l'exportateur et le client final est conclu. La question reste ouverte sur les règles applicables en fonction de la nature du produit.

Lorsque l'exportateur et le client final signent un accord de vente renvoyant aux règles FCC (notamment par la signature d'un formulaire abrégé), les termes et conditions de la vente entre les parties sont sauf dérogations expresses, celles figurant dans le modèle de contrat FCC pour le type de produit concerné. Ce modèle de contrat est soumis quant à sa formation et à son exécution à la loi anglaise et tout litige est soumis à l'arbitrage de la FCC. A ce titre, il convient de noter que le modèle de contrat FCC exclut expressément notamment la Convention des Nations Unies de 1980 sur les contrats de vente internationale de marchandises (ou Convention de Vienne) et la Convention des Nations Unies de 1974 sur la prescription en matière de vente internationale de marchandises (modifiée en 1980).

Les modèles de contrat FCC permettent d'uniformiser les pratiques commerciales du marché du cacao entre l'exportateur et le client final dans la sécurité des règles et de pratiques bien établies. Ces modèles contiennent les clauses usuelles en matière de vente internationale, et notamment traitent de la force majeure, des conditions de résiliation, des cas de défaut et non-exécution et des défauts de paiement. Cela explique la raison pour laquelle ces modèles excluent l'application de la Convention de Vienne sur la vente internationale de marchandises.

2.3.11.1.3 Recommandations

Faisant suite à notre analyse exposée ci-dessus, il pourrait être envisagé la mise en œuvre des mesures suivantes afin de sécuriser la vente par le CCC à l'exportateur de droits d'exportation :

- adoption d'une terminologie harmonisée dans la documentation contractuelle, la réglementation applicable et le Document d'Opérationnalité en conformité avec la pratique de marché. Ainsi, il conviendrait de ne pas utiliser deux fois le terme « confirmation de vente » pour deux documents juridiques différents qui se succèdent afin d'éviter des divergences d'interprétation susceptibles de permettre une contestation de la vente.
- implication du client final dans la relation contractuelle entre le CCC et l'exportateur pour pallier les conséquences de l'effet relatif des contrats qui ne permet pas en l'état d'imposer le respect des règles fixées par chacun des contrats et faciliter les poursuites judiciaires à l'encontre de la partie défaillante :

Afin d'éviter que l'exportateur se retrouve en défaut vis-à-vis du CCC du fait de l'inexécution par son client de ses engagements ou de l'absence d'engagement réel de celui-ci, il pourrait être envisagé que :

- le client final prenne un engagement ferme d'achat à la fois vis-à-vis de l'exportateur et du CCC, notamment dans le cadre d'un contrat tripartite définissant en particulier les sanctions en cas d'inexécution, le droit applicable et la juridiction compétente, ou ;
- le client final fournisse une garantie à déterminer en complément de la caution de déblocage fournie par l'exportateur ;

— formalisation contractuelle de l'ensemble des conditions régissant la relation entre le CCC et l'exportateur :

Eu égard à la rédaction sibylline de la confirmation de vente et de la multitude de textes régissant la vente de droits d'exportation, il conviendrait en vue de sécuriser la relation contractuelle entre le CCC et l'exportateur de compléter les conditions prévues dans la confirmation de vente par des conditions usuelles en matière de vente comprenant notamment le droit applicable, règlement des litiges, conditions de résiliation, sanctions en cas de défaut et non-exécution, ainsi que le processus contractuel (de sorte que le contrat d'exécution se substitue purement au contrat de déblocage), soit :

- par l'acceptation par l'exportateur des conditions générales de vente du CCC sous forme électronique au moment de la soumission par l'exportateur de son offre ;
- par la signature entre le CCC et l'exportateur d'un contrat cadre, soit pour une durée indéterminée ou déterminée renouvelable dans le cadre de la procédure d'agrément avant le démarrage de chaque campagne ;
- instauration de conditions impératives (de fond et de forme) à remplir par le contrat de contrepartie pour être considéré par le CCC comme une véritable contrepartie (ex : engagement ferme d'achat par le client final matérialisé par la signature et remise d'une formule abrégée de contrat élaboré par un organisme professionnel de premier plan dans le domaine du cacao tel que le FCC et renvoyant à des contrats types comprenant les conditions usuelles en matière de vente internationale et conformes à la pratique).

2.3.12 Programme de vente et du portefeuille de contrats

L'évolution du portefeuille des contrats (déblocages directs et contrats internationaux) sur les campagnes 2014-2015, 2015-2016 et 2016-2017 se présente comme suit :

2.3 Système de commercialisation

ID	NOM	Déboilage				Contrats internationaux				Totaux				Délais			
		2014 - 2015	2015 - 2016	2016 - 2017	Total	2014 - 2015	2015 - 2016	2016 - 2017	Total	2014 - 2015	2015 - 2016	2016 - 2017	Total	2015 - 2016	2016 - 2017	Total	
345	NOODACY	40 625	86 075	63 475	190 175	1 000	0	0	1 000	41 625	86 075	63 475	191 175	0	0	35 975	
374	ONEK	17 575	24 125	30 150	71 850	5 375	0	0	5 375	22 950	28 250	30 150	77 250	0	0	0	
226	EODKIM	19 775	19 825	32 000	71 600	8 625	0	5 500	14 125	28 400	19 825	37 500	85 725	0	0	0	
206	COOPADIS	17 150	28 725	14 450	60 325	7 025	0	8 700	15 725	24 175	28 725	23 150	76 050	0	0	14 350	
317	EGPAD	5 950	6 400	28 050	40 400	0	0	0	0	5 950	6 400	28 050	40 400	0	0	0	
407	SOODAK	3 925	10 325	12 350	26 600	0	0	0	0	3 925	10 325	12 350	26 600	0	0	9 325	
342	COCAV	6 775	12 600	8 175	25 550	150	0	0	150	6 925	12 600	8 175	25 700	0	0	0	
430	COOPAGRA	0	7 550	14 250	21 800	0	0	0	0	7 550	14 250	21 800	43 600	0	0	11 325	
343	COOPADOBA	4 000	11 700	4 400	20 100	5 475	0	1 500	6 975	9 475	11 700	5 900	27 075	0	0	4 400	
348	SOOLAS	1 225	7 400	9 750	18 375	0	0	0	0	1 225	7 400	9 750	18 375	0	0	7 500	
323	CAPODU	5 050	3 300	6 425	14 775	0	875	0	875	5 050	4 175	6 425	15 650	0	0	5 350	
295	UREVI	9 575	3 525	0	13 100	3 025	1 000	0	4 025	12 600	4 525	0	17 125	0	0	0	
353	ECAG SCOOPS	0	3 500	7 550	11 050	3 000	0	0	3 000	3 000	5 500	7 550	16 050	1 000	0	1 000	
441	USCAD	0	4 625	8 425	13 050	0	0	0	0	4 625	8 425	13 050	0	0	0		
428	CAREPCI	0	4 175	8 400	12 575	0	0	0	0	4 175	8 400	12 575	0	0	3 200		
319	UPAMCI	4 925	4 850	2 425	12 200	2 000	0	0	2 000	6 925	4 850	2 425	14 200	0	0	2 425	
409	SOPLAD	0	4 000	7 675	0	0	0	2 500	2 500	4 000	4 000	10 175	0	0	0		
216	CAT	650	3 125	6 350	10 125	2 000	0	0	2 000	2 650	3 125	6 350	12 125	0	0	0	
432	IPAG COOP	0	1 700	8 000	9 700	0	575	4 250	4 825	0	2 275	12 250	14 525	0	0	0	
312	COOPAGRI	0	2 275	5 025	7 300	225	0	0	225	2 275	5 025	7 300	7 525	0	0	0	
234	CABF	850	400	6 125	7 175	2 500	500	0	3 000	3 150	5 400	6 125	10 175	0	0	0	
440	IBON COOP CA	0	75	6 325	6 400	0	0	0	0	75	6 325	6 400	0	0	0		
463	SOCAT	0	5 475	5 475	0	0	0	0	0	5 475	5 475	0	0	0	250		
429	CASB SCOOPS	0	1 450	2 850	4 300	0	0	0	0	1 450	2 850	4 300	0	0	0		
354	COOPRAVAY	1 300	1 650	650	3 600	0	0	0	0	1 300	1 650	650	3 600	0	0	0	
205	COOPAAAKO	0	3 175	400	3 575	75	200	0	275	75	3 175	400	3 850	350	0	350	
436	SOCAK KATANA	0	925	2 125	3 050	0	0	0	0	925	2 125	3 050	0	0	0		
436	SANZIE	0	875	1 825	2 700	0	0	0	0	875	1 825	2 700	0	0	0		
442	WAGA JACA	0	1 400	1 350	2 750	0	0	0	0	1 400	1 350	2 750	0	0	475		
424	CAADA	0	775	1 300	2 075	0	0	0	0	775	1 300	2 075	0	0	0		
439	SOOODD	0	2 000	0	0	0	5 000	5 000	0	0	0	7 000	0	0	0		
427	CADESA COOP CA	0	1 000	775	1 775	0	0	0	0	1 000	775	1 775	0	0	750		
336	COOPANCI	1 350	0	0	1 350	0	0	0	0	1 350	0	0	1 350	0	0		
425	CABI SCOOPS	0	1 250	0	1 250	0	0	0	0	1 250	0	0	1 250	0	0		
283	CAKHS	75	100	875	1 050	0	0	0	0	75	100	875	1 050	0	0		
254	CAY WANDA	700	0	300	1 000	3 500	100	0	3 600	4 200	100	300	4 600	0	0		
410	U-COM	1 000	0	0	1 000	4 500	500	0	5 000	5 500	500	0	6 000	0	0		
405	COPIROA	875	0	0	875	0	0	0	0	875	0	0	875	0	0		
337	ECAMCI	0	575	0	575	100	0	0	100	575	0	0	1 075	0	0		
433	SCAA COOP-CA	0	300	275	575	0	0	0	0	300	275	575	0	200	200		
159	COOPACDI	325	200	0	525	1 000	0	0	1 000	1 325	200	0	1 525	0	0		
445	SCIPS	0	150	175	325	0	0	0	0	150	175	325	150	0	150		
284	COOBABAS	200	0	0	200	2 000	1 000	0	3 000	2 200	1 000	0	3 200	0	0		
403	COOPASD	0	200	0	200	0	0	0	0	200	0	0	200	0	0		
426	CAD SCOOPS	0	100	0	100	0	0	0	0	100	0	0	100	0	0		
167	CAGC	0	0	0	0	1 000	1 000	0	2 000	1 000	1 000	0	2 000	0	0		
406	SOABIA	0	0	0	0	925	0	0	925	925	0	0	925	0	0		
278	LUCAS	0	0	0	0	3 250	1 050	3 925	8 225	3 250	1 050	3 925	8 225	0	0		
	Sous total COOPEX	143 675	266 400	208 250	718 325	54 750	6 800	31 375	92 925	198 425	273 200	339 625	811 250	1 500	95 525		
298	CCIS SA	26 425	30 175	26 650	83 250	2 400	0	0	2 400	28 825	30 175	26 650	85 650	0	0		
248	IVCAO	10 175	26 400	17 150	53 725	2 000	0	0	2 000	12 175	26 400	17 150	55 725	0	0		
297	AGRICOM	14 000	17 000	22 625	53 625	9 000	825	5 000	14 825	23 000	17 825	27 625	68 450	0	0		
264	COCOA TRADE IVOIRE	12 325	17 250	10 025	39 600	7 000	0	6 000	13 000	19 325	17 250	16 025	52 600	2 250	2 250		
329	CAP	3 275	11 700	19 600	34 575	2 600	0	0	2 600	5 875	11 700	19 600	37 175	0	0		
359	KNEEDEN COMMODITIES	1 600	6 350	22 800	29 750	0	7 900	6 875	14 775	1 600	14 250	23 775	45 625	0	0		
303	GREEN & BROWN	2 000	8 175	19 875	30 050	0	0	1 000	1 000	2 000	8 175	20 875	31 050	0	0		
415	AFCTRADE	0	700	27 325	28 025	0	0	0	0	700	27 325	28 025	0	0	8 225		
251	TROPICAO	3 625	6 325	16 250	26 200	3 000	0	1 000	4 000	6 625	6 325	17 250	30 200	0	0		
340	QTI	5 450	6 900	10 625	22 975	0	0	0	0	5 450	6 900	10 625	22 975	0	0		
287	SONEMAT	0	2 475	13 950	16 425	8 975	12 075	18 625	39 675	9 975	14 525	14 525	58 100	0	6 175		
341	GPIA	0	1 425	6 800	8 225	7 000	0	5 300	12 300	7 000	6 725	11 800	25 525	0	0		
326	AGRO EXPORT	0	6 400	6 400	0	0	0	0	0	6 400	6 400	0	0	6 375			
282	MIRAL	2 150	2 025	2 175	6 350	5 700	750	2 000	8 450	7 850	2 775	4 175	14 800	1 275	1 275		
413	IBCAO	0	3 525	2 000	5 525	4 000	1 450	3 500	8 950	4 000	4 975	5 500	14 475	0	0		
411	CAKO	0	1 075	2 850	4 025	0	0	0	0	1 075	2 850	4 025	0	650			
455	CYRIAN INTERNATIONAL	0	0	2 525	2 525	0	0	0	0	0	2 525	2 525	0	0			
320	SIVE COO	1 450	0	0	1 450	0	0	0	0	1 450	0	0	1 450	0	0		
459	IVCOM	0	1 125	1 125	0	0	0	0	0	0	1 125	1 125	0	0			
456	ELUXR AGRI COM	0	0	300	300	0	1 000	1 000	0	0	0	1 300	1 200	0	0		
356	AFRICA SOURCING	0	0	0	0	75 000	20 000	70 000	165 000	75 000	20 000	70 000	165 000	0	0		
355	AWZA	0	0	0	0	0	0	10 300	10 300	0	0	10 300	0	0			
154	SIFCA COOP	0	0	0	0	1 000	2 250	3 250	0	1 000	2 250	3 250	0	0			
	Sous total PMEX	82 475	141 500	233 150	457 125	126 675	49 300	132 550	308 525	209 150	190 800	365 700	765 650	0	53 175		
44	SACO	183 075	144 100	152 775	479 950	0	0	0	0	183 075	144 100	152 775	479 950	0	0		
222	SAF CACAO	151 025	132 700	127 250	410 975	0	0	0	0	151 025	132 700	127 250	410 975	7 425	15 000		
129	CARIBL	114 975															

2.3.12.1 Campagne 2015-2016

Le Conseil a procédé à des annulations d'un volume total de 112 375 tonnes sur la campagne 2015-2016. Les annulations de contrats se sont déroulées majoritairement en fin de campagne, de juillet à septembre 2016.

Face à l'augmentation du grainage du cacao due à une période d'harmattan plus rude et plus longue, le Conseil à travers le comité de marché du 4 juillet 2016 a pris les décisions suivantes :

- le report des contrats des périodes JM 2016 et AJ 2016 qui ne sont pas apurés au 30 juin 2016 sur la période JS 2016 sans incidence de prix et sans pénalité ;
- l'annulation sans pénalités des contrats détenus par les négociants pour lesquels des accords fermes d'annulation ont été donnés par les contreparties ;
- le report sans changement de prix et sans pénalités sur la campagne intermédiaire 2016-2017 des contrats pour lesquels des accords fermes de report ont été donnés par les contreparties ;
- la revente des volumes des contrats annulés sur le marché secondaire selon les règles en vigueur.

2.3.12.2 Campagne 2016-2017

2.3.12.2.1 Contrats annulés avant le début de la campagne

Le Conseil a procédé à l'annulation d'un volume de 78 621 tonnes de contrats débloqués avant le début de la campagne de certains opérateurs pour absence de liasse documentaire (contrat de contrepartie ou caution bancaire). Ces quantités d'une valeur CAF de 142 milliards FCFA n'ont pas été prises en compte dans la fixation des prix. Elles ont été remises en vente au cours de la campagne. Conformément au document d'opérationnalité, une pénalité d'un forfait de 15FCFA/Kg a été facturée aux opérateurs concernés.

La situation des sommes facturées et restantes dues au titre de ces contrats est d'environ 600 millions de FCFA à la date du présent rapport.

2.3.12.2.2 Contrats en défaut identifiés et annulés par le CCC au cours de la campagne

Les contrats à défaut identifiés et annulés par le Conseil s'élèvent à 149 175 tonnes d'une valeur CAF de 269 milliards FCFA.

Le préjudice causé par la liquidation de ces contrats et leur revente en messagerie se chiffre à 68 milliards FCFA. Le montant recouvré s'élevait au 25 juillet 2017 à 3,7 milliards FCFA soit un solde restant dû de 65 milliards FCFA à fin juillet 2017.

ID	Exportateur	Tonnage	Montant dû	Encaissements	Solde restant dû
298	2CICS SA	6 831 825	4 050 246 200	405 024 620	3 645 221 580
415	AFCOTRADE	7 207 200	1 521 119 600	154 000 000	1 367 119 600
326	AGRO EXPORT	6 381 375	1 947 595 650	-	1 947 595 650
427	CADESA COOP CA	750 750	307 231 925	13 694 441	293 537 484
323	CAPODU	5 355 350	2 537 034 500	82 192 606	2 454 841 894
428	CAREPCI	3 203 200	1 240 864 625	58 942 635	1 181 921 990
239	CONDICAF	11 491 750	3 231 327 000	581 853 787	2 649 473 213
343	COOPADOBA	4 404 400	1 711 910 200	153 591 618	1 558 318 582
430	COOPAUGRA	11 336 325	4 510 130 625	306 377 467	4 203 753 158
290	FORAGRI SA	6 375 000	3 571 800 000	330 274 009	3 241 525 991
248	IVCAO	13 338 325	7 625 743 125	762 574 313	6 863 168 812
345	NOCOACY	36 010 975	20 536 265 750	-	20 536 265 750
423	OCOCO CI	2 001 800	1 212 508 225	15 400 385	1 197 107 840
433	SCAA COOP-CA	200 200	132 507 375	-	132 507 375
348	SCOLAS	7 507 500	3 814 911 100	381 491 110	3 433 419 990
206	SCOOPADIS	14 364 350	3 658 104 450	365 810 445	3 292 294 005
407	SOCODAK	9 334 325	6 061 880 825	117 716 103	5 944 164 722
319	UPAMCI	2 427 425	1 052 926 875	-	1 052 926 875
442	WAGAJACA	475 475	239 739 500	10 072 563	229 666 937
TOTAL		148 997 550	68 963 847 550	3 739 016 102	65 224 831 448

L'audit a permis d'identifier des contrats en défaut complémentaires de 73 452 tonnes d'une valeur CAF de 154 milliards FCFA :

- 57 583 tonnes relatifs à la récolte principale de la campagne 2016-2017 ;
- 15 869 tonnes relatifs à la campagne précédente 2015-2016.

2.3.12.2.3 Contrats en défaut complémentaires identifiés par la mission KPMG

Le montant total des contrats en défaut est donc de 222 303 tonnes de cacao (y compris le volume de 148 997 identifié par le CCC) d'une valeur CAF de 399 milliards FCFA. La défaillance concerne 32 exportateurs comme l'indique le tableau ci-après :

2.3 Système de commercialisation

ID	NOMS	Défauts identifiés par le CCC	Défauts complémentaires identifiés par KPMG			Total des défauts	%
			2015 - 2016	2016 - 2017 Récolte principale	Total		
427	CADESA COOP CA	750	-	-	-	750	0%
323	CAPODU	5 350	-	-	-	5 350	2%
428	CAREPCI	3 200	-	-	-	3 200	1%
205	COOPAAKO	-	350	-	350	350	0%
206	COOPADIS	14 350	-	-	-	14 350	6%
343	COOPADOBA	4 400	-	-	-	4 400	2%
430	COOPAUGRA	11 325	-	-	-	11 325	5%
353	ECAG SCOOPS	-	1 000	-	1 000	1 000	0%
345	NOCOACY	35 975	-	-	-	35 975	16%
433	SCAA COOP-CA	200	-	-	-	200	0%
445	SCIPS	-	150	-	150	150	0%
348	SCOLAS	7 500	-	-	-	7 500	3%
463	SOCAT	250	-	-	-	250	0%
407	SOCODAK	9 325	-	-	-	9 325	4%
319	UPAMCI	2 425	-	-	-	2 425	1%
442	WAGAJACA	475	-	-	-	475	0%
Sous total COOPEX		95 525	1 500	-	1 500	97 025	44%
298	2CICS SA	6 825	-	8 075	8 075	14 900	7%
415	AFCOTRADE	7 275	-	950	950	8 225	4%
326	AGRO EXPORT	6 375	-	-	-	6 375	3%
411	CA2C	-	-	650	650	650	0%
264	COCOA TRADE IVOIRE	-	-	2 250	2 250	2 250	1%
248	IVGAO	13 325	-	-	-	13 325	6%
282	MIRAL	-	-	1 275	1 275	1 275	1%
267	SONEMAT	-	-	6 175	6 175	6 175	3%
Sous total PMEX		33 800	-	19 375	19 375	53 175	24%
416	AFCOTT-CI	-	-	400	400	400	0%
262	CHOCO-IVOIRE	-	4 194	9 083	13 277	13 277	6%
10	CIPEXI	-	1 150	13 725	14 875	14 875	7%
239	CONDICAF	11 156	-	-	-	11 156	5%
290	FORAGRI SA	6 369	-	-	-	6 369	3%
423	OCOCO	2 000	-	-	-	2 000	1%
222	SAF CACAO	-	7 425	15 000	22 425	22 425	10%
Sous total sociétés commerciales		19 525	12 769	38 208	50 977	70 502	32%
508	CCT INTER	-	1 600	-	1 600	1 600	1%
Sous total internationaux		-	1 600	-	1 600	1 600	1%
Total		148 850	15 869	57 583	73 452	222 302	100%

Ces contrats représentent 20% des ventes anticipées utilisées par le Conseil pour la fixation des prix au 30 septembre 2016. Les PMEX et les COOPEX représentent respectivement 24% et 44% de ce volume, soit un total de 68%.

Comme nous pouvons le constater, les défauts sont exclusivement liés aux contrats débloqués en directs par ces exportateurs.

Les opérateurs défaillants ayant bénéficié de déblocages sur la campagne intermédiaire en cours d'exécution (48 625 tonnes d'une valeur CAF de 57 milliards FCFA) et sur la campagne 2017-2018 à venir, ce montant pourrait être revu à la hausse.

Les raisons de ces défaillances sont de deux ordres :

- l'absence au niveau du Conseil d'un suivi rigoureux des procédures d'agrément des exportateurs et d'une procédure de vérification de la capacité des exportateurs et des contreparties à honorer leurs engagements ;

- la spéculation à laquelle se sont livrés certains opérateurs. Des exportateurs n'ont pas revendu les volumes attribués par le Conseil d'une part et des contreparties ne se sont certainement pas couverts pour les volumes achetés.

Il conviendrait de surveiller particulièrement l'exécution des contrats obtenus sur la campagne intermédiaire 2016-2017 par ces opérateurs défaillants.

Il est également impératif d'effectuer une analyse approfondie du portefeuille des contrats débloqués pour la campagne prochaine 2017-2018 par les opérateurs défaillants de la campagne en cours. Cela permettrait d'évaluer leur impact sur les ventes anticipées et de prendre les mesures appropriées dans les plus brefs délais. Cette analyse doit être également faite pour les opérateurs ayant fait des ventes anticipées et qui ne seraient pas agréées au titre de ladite campagne.

2.3.13 Coût de la crise

La crise enregistrée au cours de la campagne 2016-2017 a coûté un montant net de 185 milliards FCFA au Conseil en terme de reversement/soutien :

	Prévisions				Réalisation				Impact de la crise
	Quantités (KG)	Prix CAF de référence (FCFA)	Prix CAF estimé (FCFA)	Reversement/soutien (FCFA)	Quantités (KG)	Prix CAF de référence (FCFA)	Prix CAF estimé (FCFA)	Reversement/soutien (FCFA)	
Ventes à terme	1 119 600	1 805	1 824	21 272 400	970 604	1 805	1 817	11 647 253	-9 625 147
Ventes spot	80 400	1 805	1 546	-20 823 600	273 572	1 805	1 415	-106 623 500	-85 799 900
Revente des contrats en défaut	0			0	148 996	1 805	1 415	-58 070 353	-58 070 353
Ventes de l'intermédiaire utilisées pour la principale	0			0	99 362	1 578	1 259	-31 759 267	-31 759 267
Total	1 200 000			448 800	1 492 534			-184 805 866	-185 254 666

Sur le montant de 185 milliards FCFA :

- la surproduction a engendré un soutien de 86 milliards FCFA ;
- la revente des contrats en défaut a entraîné un coût de 68 milliards FCFA ;
- l'utilisation des volumes de la récolte intermédiaire pour honorer des contrats de la récolte principale a conduit à un soutien de 32 milliards FCFA.

Si la fixation des prix en début de campagne avait été effectuée correctement, le Conseil aurait opéré des choix de prix différents et payé moins de soutiens à hauteur de 36 milliards FCFA.

En outre, les volumes de contrats défaillants identifiés à l'issue de notre audit et non encore liquidés par le Conseil à la date de ce rapport pourraient occasionner une perte supplémentaire que nous ne sommes pas en mesure d'estimer à la date de ce rapport.

2.3.14 Mise en œuvre des recommandations audit PVAM 2014

L'Etat de Côte d'Ivoire a engagé une réforme de la filière café-cacao en 2012 qui a abouti à la mise en place d'un mécanisme de stabilisation des prix d'achat aux producteurs et d'un système de ventes anticipées ou ventes à terme (programme des ventes anticipées à la moyenne – PVAM).

Le Conseil a commandité un audit du système de ventes anticipées (PVAM) en 2014 dont les objectifs étaient les suivants :

- réaliser un audit du système informatique de gestion des ventes aux enchères, de façon à apprécier le niveau d'efficacité interne du système et sa capacité à assurer la transparence et l'intégrité financière des opérations. En particulier, il était demandé au consultant d'apprécier la capacité du système informatique à réguler les ventes de façon automatique sans qu'aucun arbitragiste ne puisse le manipuler ;
- réévaluer les risques liés au mécanisme de commercialisation, évaluer les processus de gestion des activités de vente par anticipation et déterminer le cas échéant, le niveau optimum qui devra atteindre le fonds de réserve pour couvrir les risques et sécuriser le système de commercialisation.

De façon spécifique, le consultant devait mettre en œuvre les diligences suivantes :

- établir et évaluer la situation des débloquages effectués au titre de la campagne 2012-2013 selon le nouveau mécanisme de commercialisation ;
- établir et évaluer des soutiens et reversements par opérateur au cours de la campagne 2012-2013 ;
- apprécier le solde actuel des comptes de stabilisation et en évaluer leur utilisation ;
- évaluer les moyens dont dispose le conseil du Café-Cacao pour l'accès à l'information et au marché international ;
- évaluer la mise en œuvre du programme des ventes anticipées à la moyenne (PVAM) :
 - la présence régulière du Conseil du Café-Cacao au marché,
 - les règles de messagerie électronique de ventes aux enchères,
 - la gestion des documents afférents aux contrats.
- évaluer la stratégie de gestion des ventes « spot » à effectuer pendant la campagne ;
- analyser les critères de sélection des exportateurs et les mécanismes de suivi de leurs capacités financières et logistiques.

Cette mission a fait l'objet d'un rapport d'audit en date du 30 septembre 2014 qui présentait les constats relevés ainsi que les recommandations proposées pour l'amélioration du PVAM.

Il nous appartient sur la base des termes de référence, de procéder à l'examen de la mise en œuvre des recommandations de l'audit réalisé en 2014.

Notre analyse du suivi de la mise en œuvre des recommandations est présentée ci-après par thème :

2.3.14.1 Appréciation du système

Sous-thème	Insuffisances relevées/Recommandations	Suivi KPMG
Risques inhérents au système de commercialisation	<p>Les risques suivants qui auraient pour ultime conséquence la défaillance d'opérateurs n'ont pas été pris dans l'évaluation des risques inhérents au système de commercialisation par le Conseil :</p> <ul style="list-style-type: none"> — collusion entre plusieurs opérateurs ; — spéculation sur le marché intérieur ; — vente par anticipation plus ou moins de quantités que de produits disponibles à la fin de la campagne ; — disparition d'une partie de la production nationale. <p>Le document d'opérationnalité devrait être mis à jour des notes techniques subséquentes.</p>	<p>Les risques soulevés par le consultant n'ont pas été pris en compte dans le dispositif de gestion des risques du Conseil.</p> <p>Par ailleurs, la mise à jour du document d'opérationnalité des notes techniques subséquentes n'est pas encore effective. Cette situation ne facilite pas le suivi de la mise en œuvre du mode opératoire.</p>
Moyens d'accès à l'information et au marché international	<p>Le consultant a recommandé que le Conseil élargisse sa base de décisions et formalise davantage ses travaux. Il a également été conseillé d'effectuer une analyse dynamique permettant de prévoir l'évolution du marché et d'étendre les sources d'informations à l'état des stocks libres, la quantité et la qualité des produits filières, etc.</p>	<p>La veille du Conseil sur le marché du cacao est effectuée par le DSSEP (Direction des Statistiques, Suivi Evaluation et Prospectives) et la Direction des Ventes.</p> <p>La Direction des Ventes a accès à un nombre conséquent de sources d'information sur le marché :</p> <ul style="list-style-type: none"> — souscription : Reuters, PublicLedger, KnowledgeCharts, ICCO ; — information publique : ECA, Candyusa, CommodAfrica ; — rapports des traders, transformateurs, chocolatiers (circulation limitée), Newedge, FCC, etc. <p>Toutefois, l'analyse dynamique n'est pas effectuée. L'une des fonctions de la DSSEP est effectivement de faire des études prospectives. Elle ne le fait pas, se consacrant uniquement au suivi des arrivages, stocks ivoiriens et des prévisions de récoltes pour la Côte d'Ivoire. Aucun modèle dynamique n'a été mis en place pour prévoir l'évolution du marché.</p>

<p>Procédures d'agrément</p>	<p>L'analyse du mécanisme de sélection des opérateurs a mis en évidence les insuffisances suivantes :</p> <ul style="list-style-type: none"> — les dossiers d'agrément ne comportaient pas toutes les pièces justificatives exigées ; — les traitements des dossiers par les différents services ou membres du comité n'étaient pas formalisés ; — un système de suivi de la capacité financière et logistique des exportateurs tout au long de la campagne n'est pas mis en place ; — les modalités de vérification de la suffisance des moyens logistiques et des infrastructures, du respect de la législation en vigueur, du paiement aux producteurs des prix fixés par le Conseil n'étaient pas précisées ; — l'appréciation de la solidité financière des opérateurs devrait se faire par l'analyse des fonds propres et de la liquidité et non celle du capital social ; — les résultats des enquêtes menées sur le terrain n'étaient pas formalisés. 	<p>Les dossiers d'agrément ne comportaient pas toutes les pièces justificatives exigées.</p> <p>Le conseil procède à l'analyse de la capacité financière et logistique des exportateurs.</p> <p>Les résultats des enquêtes sur le terrain ne sont pas systématiquement formalisés.</p>
-------------------------------------	---	--

2.3.14.2 Mécanisme de stabilisation

Sous-thème	Insuffisances relevées/Recommandations	Suivi KPMG
Appréciation des comptes de stabilisation et de leur utilisation	<p>Les principales faiblesses identifiées étaient les suivantes :</p> <ul style="list-style-type: none"> — absence d'une situation comptable de stabilisation distincte de la comptabilité de gestion ; — absence d'un suivi régulier sur une base mensuelle ou trimestrielle des comptes de la stabilisation ; — identification d'un décaissement de 13,771 milliards FCFA ne se rapportant pas directement à la stabilisation ; — identification d'impayés d'un montant de 1,149 milliards FCFA. 	<p>La situation comptable de l'ensemble des comptes bancaire du Conseil est établie chaque semaine et discutée en comité. La situation de tous les comptes bancaires du Conseil est retracée dans ce document de synthèse hebdomadaire.</p> <p>Concernant les décaissements et les impayés, nous n'avons pas eu d'information sur le traitement de ces éléments. Selon les informations obtenues, le Conseil n'a pas obtenu le détail de ces éléments cités dans le rapport.</p>
Rapprochements bancaires	<p>L'observation principale était relative à l'absence de préparation régulière de rapprochements bancaires.</p>	<p>Les rapprochements sont faits de façon mensuelle. Cependant, en raison d'un bug informatique, les derniers rapprochements disponibles dataient du mois de mars 2017.</p>
Gestion comptables des opérations	<p>Les principales faiblesses identifiées étaient les suivantes :</p> <ul style="list-style-type: none"> — absence de tenue de comptabilités spécifiques pour les activités de fonctionnement et du FIMR ; — absence d'un manuel comptable organisant la production efficace des comptes annuels pour l'activité multiforme du Conseil. 	<p>Le Conseil tient désormais trois comptabilités distinctes :</p> <ul style="list-style-type: none"> — une comptabilité projet en charge du FIMR ; — une comptabilité de fonctionnement ; — une comptabilité de stabilisation en charge des reversements et soutiens. <p>A la suite de l'audit du PVAM, un manuel de procédure aurait été élaboré. Cependant, notre entretien avec le service comptable a fait ressortir que celui-ci n'était pas appliqué.</p>

2.3.14.3 Gestion du Fonds de réserve

Sous-thème	Insuffisances relevées/Recommandations	Suivi KPMG
Dotation du fonds de réserve	<p>Le PVAM de Côte d'Ivoire devrait se doter d'un fonds de réserve couvrant 3 campagnes soit un montant de 120 milliards FCFA déterminé sur la base des hypothèses :</p> <ul style="list-style-type: none"> — taux de défaillance de 5% ; — 10% des ventes réalisées en spot. 	<p>Sur la base du relevé bancaire, le solde du fonds de réserve au 30 juin 2017 s'élevait à 170 milliards FCFA.</p>

2.3.14.4 Système d'information

Le suivi de points relatifs au système d'information a été traité au niveau du point 2.3.15. « revue du système d'information ».

2.3.15 Revue du système d'information

Dans le cadre de la mission de revue du système de commercialisation du cacao du CCC qui nous a été confiée, nous avons procédé à une revue des procédures de contrôle de l'environnement informatique selon les objectifs suivants :

— Revue de l'environnement de production

- Revue des comptes d'opérateurs ayant accès aux applications SIVAT et SIGEC :
 - obtention de la cartographie applicative du CCC et interviews des responsables des différentes applications métiers afin de connaître les différents utilisateurs desdites applications ;
 - rapprochement des opérateurs agréés des comptes d'utilisateurs actifs dans les applications métiers ;
 - vérification de l'unicité des identifiants des différents utilisateurs des applications métiers.
- Revue de la sécurité de l'environnement de production :
 - revue des mécanismes d'accès à l'environnement de production ;
 - revue des accès et de la cohérence des droits des utilisateurs configurés dans les différentes applications métiers avec leurs rôles respectifs ;
 - revue du code des applications SIVAT et SIGEC : Il s'agit principalement de la revue du code des applications métiers afin de vérifier que tous les contrôles y ont été bien configurés.

— Revue de l'environnement de contrôle informatique

- prendre connaissance de l'organisation de la fonction informatique ;
- réaliser une cartographie applicative du système d'information.
- prendre connaissance des contrôles généraux informatiques (CGI) et tester la conception, ainsi que l'efficacité opérationnelle, de certains contrôles clés, pour les applications SIVAT, et SIGEC, sur les thèmes suivants :
 - accès aux programmes et aux données,
 - gestion de l'exploitation informatique,
 - évaluer l'impact des défaillances des CGI sur le correct fonctionnement des contrôles applicatifs.

La démarche de revue du contrôle interne IT est détaillée en annexe 2 de ce document.

La revue du système d'information s'est déroulée après la remise du rapport intermédiaire notamment sur la période du 18 août au 1^{er} septembre 2017 dans les locaux du Conseil du Café-Cacao à Abidjan.

Afin de faciliter la mise en œuvre d'un plan d'actions, les niveaux de risque (NR) qui y figurent sont hiérarchisés comme suit :

Niveau 1 : niveau de risque élevé – des plans d'actions devraient être initiés à court terme ;

Niveau 2 : niveau de risque modéré – des actions devraient être menées à moyen terme ;

Niveau 3 : niveau de risque faible – les améliorations correspondent aux meilleures pratiques en vigueur et peuvent être mises en œuvre à plus long terme.

2.3.15.1 Revue de l'environnement de production

2.3.15.1.1 Présentation synoptique de l'environnement de production

L'environnement de production du Conseil du Café-Cacao (CCC) est concentré autour de plusieurs applications web auxquelles plusieurs opérateurs se connectent tout au long des différentes phases de la campagne en cours ou à venir.

Les phases du processus ayant fait l'objet de notre revue sont celles de marché et d'exportation. Les applications principales intervenant lors de ces phases de la campagne sont :

- SIVATC2 (Système de vente à terme du café et du cacao) et ;
- SIGEC (Système intégré de gestion de la chaîne commerciale du café et du cacao).

L'accès à l'ensemble des applications de l'écosystème du CCC est possible sur une interface web (navigateur internet) et via un compte Active Directory, quel que soit l'opérateur.

Les Traders se connectent avant l'ouverture du marché à l'application SIVATC2 afin d'y saisir les données boursières issues de sources redondantes : Future Source et Reuters. Une fois ces données validées et l'ouverture du marché effectuée, ces Traders n'ont plus accès à l'application pour toute modification quelconque.

Les Exportateurs se connectent à la même application aux heures de marché et via leurs navigateurs pour effectuer leurs offres. Un exportateur a la possibilité de placer des offres sur des campagnes ultérieures si les traders du CCC ont procédé à l'ouverture de segments de marché y correspondant.

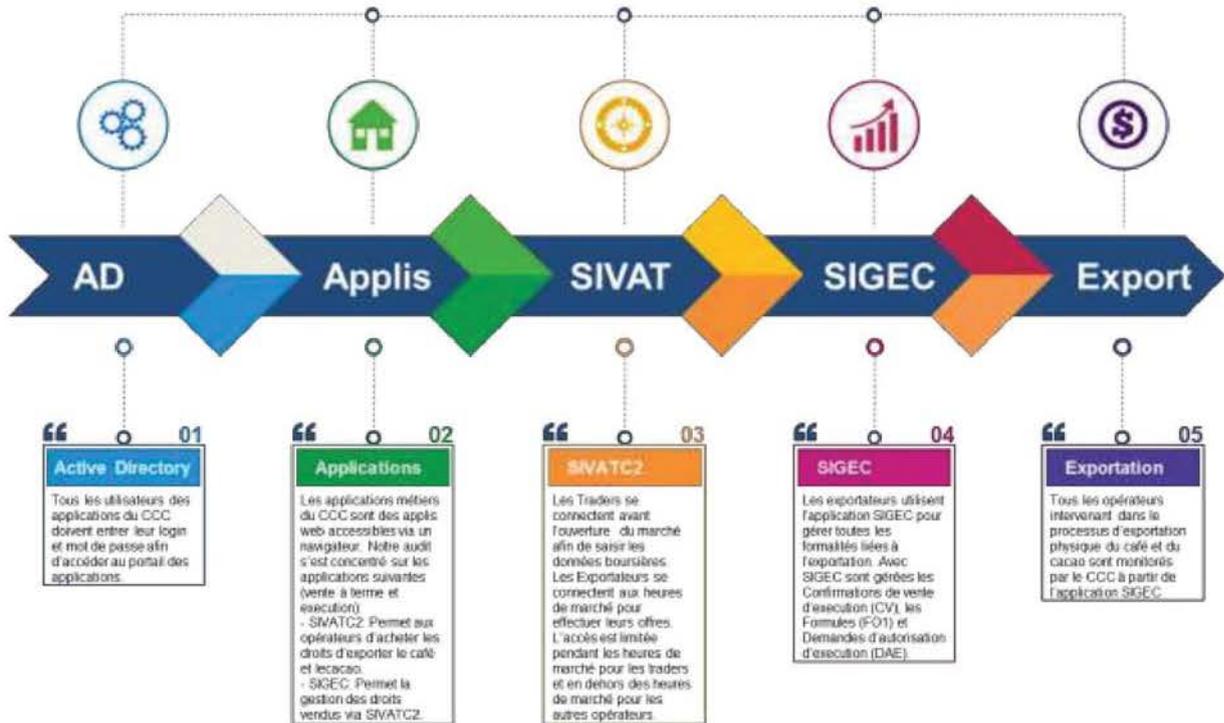
L'accès à l'application SIVATC2 est limité pendant les heures de marché pour les traders et en dehors des heures de marché pour les autres opérateurs.

Les offres placées par les différents exportateurs font l'objet d'adjudication et de confirmation conformément aux règles présentes dans le document d'opérationnalité de la mise en œuvre des mécanismes de commercialisation intérieure et extérieure. Les offres adjudgées et à exécuter pour la période active sont transférées automatiquement dans l'application SIGEC.

L'application SIGEC est utilisée tant par les exportateurs que par le CCC pour gérer toutes les formalités liées à l'exportation du café et du cacao. Avec SIGEC, sont gérées les Confirmations de vente d'exécution (CV), les Formules (FO1) et Demandes d'autorisation d'exécution (DAE).

2.3 Système de commercialisation

Le processus d'exportation vu sous l'angle de l'accès aux applications SIVATC2 et SIGEC se présente de façon schématique comme suit (voir page suivante) :



Les opérateurs ayant accès ou pas aux applications SIVATC2 et SIGEC sont présentés dans le tableau croisé suivant :

	Personnel du CCC	Exportateurs agréés	Contreparties	Expert en intervention maritime
SIVATC2	Accès	Accès	Accès	Pas d'accès
SIGEC	Accès	Accès	Pas d'accès	Accès

2.3.15.1.2 Principaux constats et recommandations

Les constats effectués lors de notre revue de l'environnement de production du CCC sont présentés dans le tableau détaillé à la page suivante.

Sous-processus	Degré de priorité	Constat	Risques	Recommandations	Réponse du management
Gestion des offres dans l'application SIVATC2	2	<p>Notre revue des offres effectuées au sein de l'application SIVAT amène aux conclusions suivantes :</p> <ul style="list-style-type: none"> — 18 exportateurs non agréés ont placé plusieurs offres dans l'application SIVAT. Nous avons compris que les exportateurs avaient la possibilité d'effectuer des offres dans l'application pour les campagnes d'années ultérieures pour lesquelles ils ne sont pas agréés. — Nous constatons qu'aucun contrôle n'est effectué pour limiter la possibilité qu'ont les opérateurs d'effectuer des offres sur des périodes ultérieures à la campagne en cours, sur un rayon de trois à quatre prochaines années. 	<ul style="list-style-type: none"> — Accès des opérateurs non agréés aux applications métiers ; — Risque de défaut des opérateurs. — Fraude. 	<p>Il conviendrait d'effectuer un contrôle périodique des offres placées dans l'application SIVAT afin de limiter les offres effectuées sur des périodes ultérieures par des opérateurs dont le renouvellement de l'agrément n'est pas garanti.</p>	<i>Pas de commentaire</i>
Absence de workflow dans le processus de mise à marché	2	<ul style="list-style-type: none"> — Nous avons observé qu'il n'existait pas de workflow dans le processus d'ouverture des sessions de marché. Le Trader ayant effectué la saisie des données boursières est le même qui ouvre le marché après vérification par observation directe sur son écran par l'un de ses collègues. — Nous avons également relevé qu'un seul compte utilisateur est utilisé par tous les traders pour effectuer l'ouverture des sessions de marché. 	<ul style="list-style-type: none"> — Perte de traçabilité des actions réalisées par les traders. — Risque d'erreur dans la gestion des sessions de marché. 	<p>Il conviendrait de mettre en place un workflow dans l'application SIVAT afin que le trader ayant saisi les données soit différent de celui ayant la possibilité d'en contrôler l'exactitude et d'ouvrir les sessions de marché.</p> <p>En outre, chaque trader devrait utiliser un compte dédié pour effectuer les opérations qui lui sont attribuées.</p>	<i>L'exigence de workflow doit être consignée par une note de procédure fixant l'obligation d'ouvrir une session par deux utilisateurs au moins</i>
Identité des Login SIGEC	1	<p>Nous constatons que les comptes de quatre (04) utilisateurs de l'application SIGEC sont en double. Pour deux de ces doublons, les profils attribués au même utilisateur diffèrent d'un de ses comptes à l'autre – Il s'agit des comptes de Koyo N'Guessan et Monoko Zakehi.</p>	<ul style="list-style-type: none"> — Accès aux données et applications non maîtrisés. — Perte de traçabilité des actions réalisées avec des comptes en double. — Mise à la disposition d'un utilisateur d'un profil inapproprié. 	<p>Les comptes en double devraient faire l'objet d'une analyse par le SSI afin que le compte inactif ou inapproprié au regard du poste du collaborateur du CCC soit supprimé.</p>	<i>Les risques liés aux doublons sont minimisés dans la mesure où le Login AD détermine un et un seul code ID qui lié à une seule ligne des droits d'accès. Néanmoins, la</i>

Sous-processus	Degré de priorité	Constat	Risques	Recommandations	Réponse du management
----------------	-------------------	---------	---------	-----------------	-----------------------

USER_ID	NOM	LOGIN	IDENTITE DES LOGINS
841	ADJON MARINA	adon.marina	VRAI
851	ADJON MARINA	adon.marina	
842	KOUASSI MAUREL	kouassi.maurel @xxx	VRAI
850	KOUASSI MAUREL	kouassi.maurel	
838	KOYO NGUESSAN PAULIN	nguessan.paulin	FAUX
846	KOYO N'GUESSAN PAULIN	nguessan.paulin	
36	Mr MONOKO ZAKEHI	GUICHET SP	FAUX
360	Mr MONOKO ZAKEHI	GUICHET SP	

Tous les logins dans SIGEC doivent être uniques (sans doublons).

recommandation de suppression des comptes peut être retenue.

Présence de comptes génériques dans SIGEC

- 1 Les comptes d'utilisateurs dans l'application SIGEC comportent treize (13) comptes ayant des noms et/ou des LOGIN génériques (exception faite du compte de Monoko Zakehi évoqué dans le point précédent).

USER ID	NOM	LOGIN	DOMAINE
61	AGENT DOUANE	XX-AGENT DOUANE	douane
387	Agent JLB_EXPERTISES ABJ	agentjb_abj	soe_assurances
388	Agent JLB_EXPERTISES SP	agentjb_sp	soe_assurances
68	BUREAU VERITAS	XX-VERITAS	soe_tv
68	Chambre de Commerce et d'Industrie CI	XX-Chambre de Commerce et d'Industrie	soe_cci
4	DGI	XX-DGI	soe_assurances
60	DOUANE	XX-DOUANE	soe_douanes
62	MINAGRI	XX-MINAGRI	soe_minagri
64	SIGEC LOCAL	XX-SIGEC LOCAL	testapp
9	test	test	soe_ventes
26	Mr ACHI ADDU J. L.	SP-3	soe_technique
12	Mr DIALLO ALI OLIVIER	SP-4	soe_technique
34	Mr TANO KASSI KADIO	XX-DG	soe_commercial

- Accès non maîtrisés aux données de l'application SIGEC.
- Perte de traçabilité des actions réalisées avec des comptes génériques.
- Utilisation non justifiée de comptes génériques.
- La présence de comptes génériques rend l'application web SIGEC plus vulnérable aux attaques brute force.

Il conviendrait d'attribuer à tous les membres du personnel du CCC des comptes nominatifs et de limiter également l'utilisation des comptes génériques / techniques pour l'ensemble du SI.

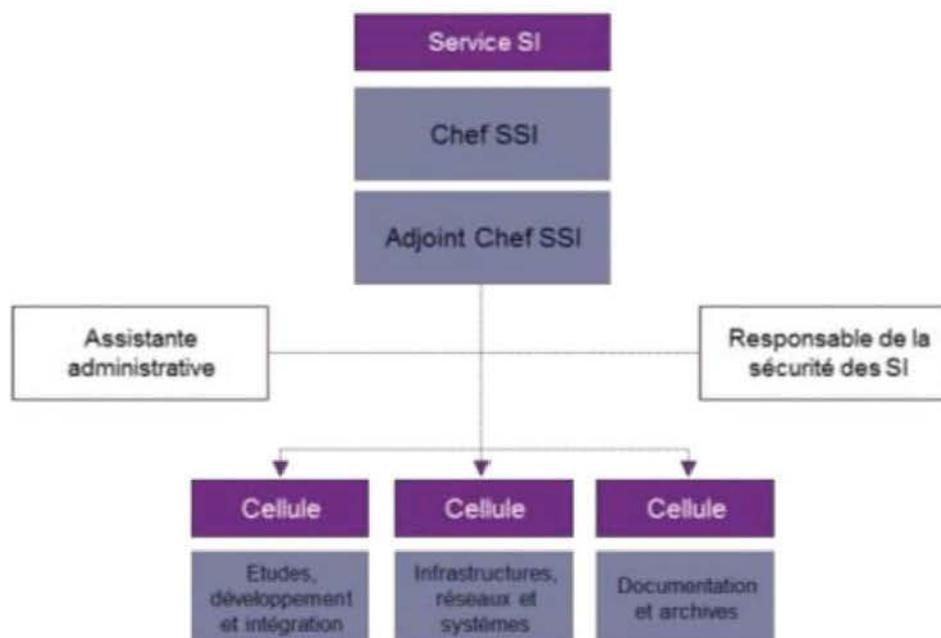
Certains comptes proviennent de processus qui ne sont plus utilisés. Cependant, ils n'ont pas été supprimés pour des raisons de traçabilité. (Ex : DGI, MINAGRI, etc.). Par ailleurs, l'utilisation des comptes génériques est maîtrisée dans la mesure où les login AD détermine l'accès au niveau applicatif. Les comptes listés ne peuvent donc pas être utilisés. Néanmoins, La recommandation d'éviter les comptes génériques peut être retenue.

Sous-processus	Degré de priorité	Constat	Risques	Recommandations	Réponse du management
Comptes détenant des droits étendus	1	Les comptes SIGEC comportent le profil d'un utilisateur qui détient des droits étendus. Cet utilisateur est un développeur et l'adjoint au Chef Service Systèmes d'Informations.	<ul style="list-style-type: none"> — Accès non maîtrisés aux données de l'application SIGEC. — Usurpation de comptes. — Perte de traçabilité des accès à l'application. 	<p>Limiter au maximum l'utilisation des comptes à droits étendus en s'assurant :</p> <ul style="list-style-type: none"> - que les accès attribués ont été validés, - qu'il est possible d'identifier précisément les utilisateurs à l'origine des actions réalisées à partir des comptes à droits étendus. 	<i>Pas de commentaire.</i>

2.3.15.2 Revue de l'environnement de contrôle informatique

2.3.15.2.1 Organigramme de la fonction informatique

Le SSI est composé de 3 cellules et comprend 23 collaborateurs :



Source: Management

2.3.15.2.2 Macro diagnostic de la fonction informatique du CCC

Dans le cadre du macro-diagnostic organisationnel réalisé, nous constatons que les fonctions clés suivantes ne sont pas existantes au sein du SSI du CCC :

Etude de rentabilité et analyse des coûts : Le SSI n'effectue pas d'étude de rentabilité ou des analyses de coûts. L'analyse des coûts est réalisée lors des choix et investissements. Cependant, l'étude des ROI peut être formalisée.

Gestion de comptes clients : Nous constatons l'absence de structure au sein du SSI en charge de porter l'engagement de l'informatique auprès des Directions Métiers. La mise en œuvre de cette fonction permettra de renforcer l'accompagnement et la communication avec les clients internes.

Engagement de service : Des engagements de service n'ont pas été définis par le SSI pour les travaux effectués avec les métiers du CCC.

Urbanisation du SI : Aucun service dédié permettant d'évaluer la pertinence et la cohérence des projets par rapport à l'architecture cible et aux systèmes existants n'est défini.

Sécurité des SI : Le SSI du CCC ne dispose pas de cellule dédiée à la sécurité du SI. Les actions de sécurité sont limitées aux opérations de sauvegarde effectuées par le Chef de service et ses collaborateurs.

Business Intelligence : La mise en œuvre de cette fonction au sein de la DSI devrait permettre aux métiers de prendre des décisions stratégiques en s'appuyant sur l'analyse de données.

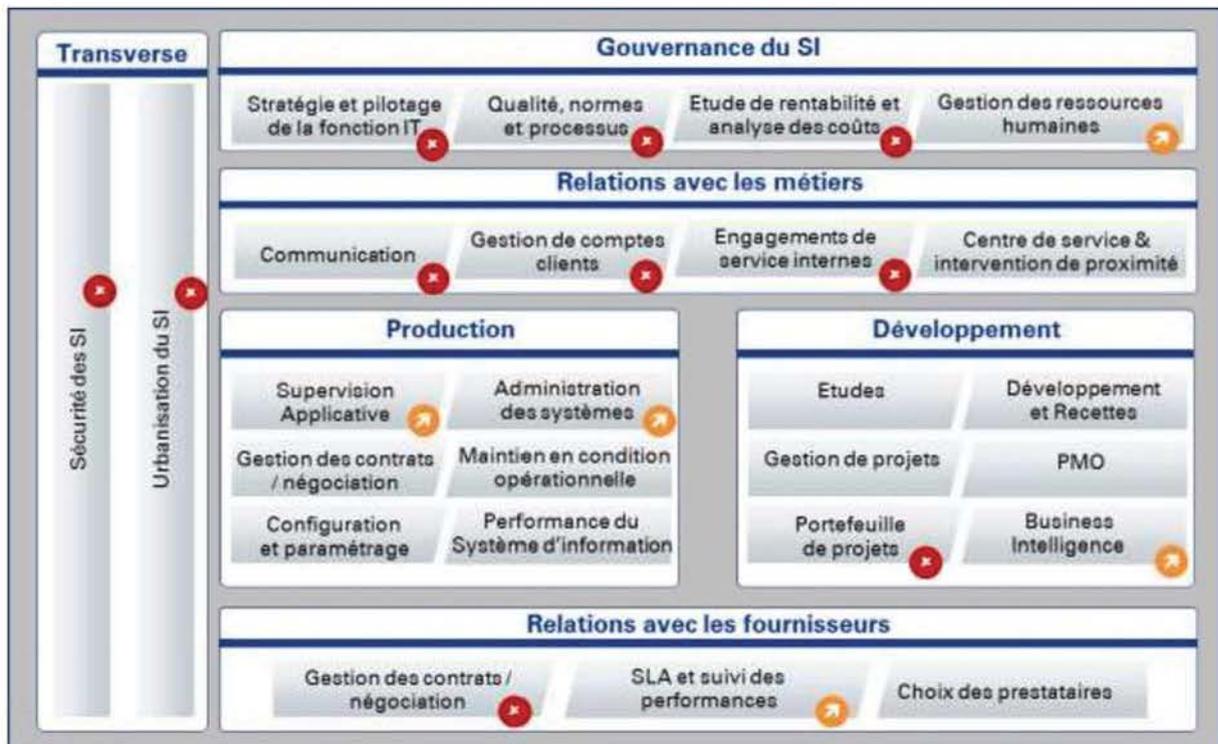
2.3 Système de commercialisation

A ce stade, plusieurs rapports sont mis à la disposition des métiers mais la mise en œuvre d'un entrepôt de données (Datawarehouse) permettrait de mieux exploiter la richesse des informations disponibles ;

SLA et suivi des performances dans la relation avec les fournisseurs : La définition systématique de SLA et le pilotage de l'activité des fournisseurs de service devraient être renforcés par la mise en œuvre de cette fonction.

Dimensionnement de la DSI : Le ratio de l'effectif du Service des Systèmes d'Informations (SSI) à l'effectif total du Conseil du Café-Cacao (CCC) démontre un effectif en quantité insuffisante. Par ailleurs, certaines ressources ou fonctions essentielles ne sont pas pourvues.

Les conclusions sur le macro-diagnostic informatique peuvent être schématisées comme suit :



⊗ Fonction SI non existante au sein du SSI du CCC

⊕ Fonction SI partiellement existante au sein du SSI du CCC

2.3.15.2.3 Enjeux de la transformation digitale

Une réorganisation de la fonction SI du CCC permettrait de relever les principaux challenges suivants de la transformation digitale :

SSI partenaire des métiers : Multiplication des usages du SI et Création des relais de croissance métier, par la création de nouveaux services et de nouveaux business model (clients).

Business Intelligence : Meilleure exploitation des données de l'entreprise grâce à de nouvelles méthodes et technologies. Développement des outils de Data & Analytics et d'exploitation des données collectées.

Innovation : Prise en compte des besoins en connectivité nomade de plus en plus important. Mise à disposition d'outils simples et conviviaux.

Sécurité IT : Garantir un niveau de sécurité et de confidentialité des données dans un contexte d'ouverture et d'interdépendance des Systèmes d'information.

2.3.15.2.4 Principaux constats et recommandations détaillés

Les résultats des tests effectués sur l'environnement de contrôle informatique se présentent comme suit :

Sous-processus	Degré de priorité	Constat	Risques	Recommandations	Réponse du Management
Organisation IT	2	<ul style="list-style-type: none"> — Après analyse de l'organigramme actuel, nous constatons que certaines fonctions clés permettant de garantir la sécurité et la qualité des services fournis par le SSI ne sont pas existantes ou sont partiellement prises en charge par les collaborateurs du SSI (Cf. macro diagnostic organisationnel). — Nous constatons également que les activités de supervision de la sécurité des Systèmes d'Information sont sous la responsabilité du Chef Service SI. Néanmoins, aucun RSSI disposant d'une indépendance vis-à-vis du SSI n'est nommé dans l'organisation du CCC afin de garantir et superviser de façon indépendante l'application et les déclinaisons opérationnelles de la politique de sécurité. — En outre, le SSI ne dispose pas d'un collaborateur chargé d'assurer la sécurité des infrastructures, des systèmes et du réseau. — Enfin, l'effectif du SSI (23 collaborateurs) est insuffisant au regard de la taille de la société (1340 collaborateurs). 	<ul style="list-style-type: none"> — Absence de prise en compte des nouveaux risques liés aux nouvelles technologies, impactant le système d'information. — Perte d'intégrité et de confidentialité des données et des programmes. 	<p>Nous recommandons d'effectuer une réorganisation de la fonction SI du CCC permettant de renforcer la sécurité et la qualité des services fournis par le SSI. Cette réorganisation devrait également permettre de mieux aborder la transformation digitale.</p> <p>Le ratio Effectif SSI/Effectif total du CCC devrait faire l'objet de rééquilibrage afin de s'approcher au maximum de la norme de 1/100 minimum.</p> <p>Enfin, il conviendrait de centraliser les responsabilités liées à la gouvernance de la sécurité des SI du CCC à un collaborateur désigné « officiellement ». Afin de garantir son indépendance, ce collaborateur ne devrait pas disposer de lien hiérarchique avec le SSI.</p>	<i>Pas de commentaire</i>
Reprise d'activités	2	<ul style="list-style-type: none"> — Le conseil ne dispose pas d'un plan de continuité d'activité testé et fonctionnel 	<ul style="list-style-type: none"> — Perte de données. — Non continuité d'exploitation. 	<p>Nous vous recommandons de mettre en place un plan de continuité d'activité validé et de réaliser des tests périodiques des mesures définies dans ledit plan de continuité d'activité. Ces tests devront également intégrer les Directions Métiers pour la</p>	<i>Pas de commentaire</i>

Sous-processus	Degré de priorité	Constat	Risques	Recommandations	Réponse du Management
Gouvernance de la relation SSI – Directions métiers	2	<ul style="list-style-type: none"> — Nous constatons l'absence de comité stratégique impliquant le SSI, la Direction générale du CCC et les Directions Métiers. L'absence de cadre formel d'échange ne permet pas au SSI de jouer son rôle de conseil et d'anticipation auprès de la direction générale et des directions métiers d'une part et de border l'ensemble des risques susceptibles d'entraîner sa responsabilité (disponibilité, intégrité et confidentialité) d'autre part. — Par ailleurs, aucune convention de service n'est définie entre la DSI et les Directions Métiers afin de traduire, formaliser et contractualiser à terme, les niveaux de service attendus par les Directions métiers. 	<ul style="list-style-type: none"> — Non alignement stratégique entre la DSI et les Métiers. — Non continuité des services. — Dysfonctionnements du SI. 	<p>validation des données restaurées.</p> <p>Des tests devront également être effectués sur les sauvegardes réalisées quotidiennement vers les serveurs de sauvegarde sur site et vers le site de secours.</p> <p>Le Plan de reprise devra également faire l'objet d'une revue périodique afin de s'assurer de sa cohérence avec la stratégie de sauvegarde appliquée. Les engagements décrits dans ce document devra faire l'objet d'une mise à jour.</p> <p>Il conviendrait d'étudier l'opportunité visant à intégrer le SSI dans les comités stratégiques du CCC et organiser un cadre de rencontres trimestrielles entre le SSI et les Directions métiers.</p> <p>Nous vous recommandons de définir des engagements de service liant le SSI et les Métiers. Ces engagements devront être mesurables et validés périodiquement par les parties prenantes.</p>	<i>Pas de commentaire</i>

Sous-processus	Degré de priorité	Constat	Risques	Recommandations	Réponse du Management
Comptes génériques - (OS / Applications)	2	<p>La société ne dispose pas d'une vision consolidée des comptes génériques actifs sur son système d'information (couche applicative, système et base de données) afin de pouvoir identifier notamment :</p> <ul style="list-style-type: none"> — la justification de l'utilité de chaque compte ; — la justification de la restriction d'utilisation (nom et fonctions des utilisateurs potentiels) ; — le responsable de chacun des comptes ; — les modalités d'utilisation et éléments de traçabilité pour les comptes à pouvoir. <p>Sur la base des tests réalisés, nous avons identifié :</p> <ul style="list-style-type: none"> — 13 comptes utilisateurs génériques actifs sur l'application SIGEC ; — 457 comptes utilisateurs génériques actifs dans Active Directory ; — 481 comptes utilisateurs ne s'étant jamais connectés dans Active Directory ; — 174 comptes utilisateurs Active Directory ne s'étant pas connectés depuis 1 an au moins. <p>Cf Annexes pour plus de détails.</p>	<ul style="list-style-type: none"> — Accès aux données et applications non maîtrisés. — Perte de traçabilité des actions réalisées avec des comptes génériques. — Utilisation non justifiée de comptes techniques. 	<p>Il conviendrait de limiter l'utilisation des comptes génériques/techniques pour l'ensemble du SI à travers :</p> <ul style="list-style-type: none"> — la réalisation d'un état des lieux de l'utilisation de ce type de comptes afin de désactiver ceux qui ne sont plus utilisés ou non justifiés (comptes de tests, comptes techniques obsolètes, etc.) ; — la formalisation d'une liste de référence permettant d'identifier pour les comptes génériques / techniques justifiés : <ul style="list-style-type: none"> la nature, la justification et les droits de chaque compte autorisé ; les modalités d'utilisation (ex.: utilisateurs y ayant accès) et de protection de ces comptes (ex. : gestion des mots de passe) ; les modalités de revue des comptes permettant d'accéder à des fonctions sensibles. 	<p><i>La recommandation peut être retenue. Cependant, notons qu'un opérateur de la filière café-cacao n'est connu dans nos systèmes que par un compte unique. La requête de compte individualisé reviendrait à gérer nommément chacun des utilisateurs des opérateurs avec des fortes implications en terme de développement d'applications, de gestion des comptes d'authentification et de licences. Il s'agit de milliers de comptes utilisateurs (exportateurs, internationaux, contreparties, coopératives, acheteurs, contrôleurs qualité) à multiplier par le nombre d'utilisateurs de chacun des opérateurs. certains comptes AD « génériques » sont des comptes de service utilisés par des applicatifs et non par des utilisateurs.</i></p>

Sous-processus	Degré de priorité	Constat	Risques	Recommandations	Réponse du Management
Revue des comptes utilisateurs	1	<p>Les actions de revue des comptes utilisateurs ne sont pas réalisées dans un cadre structuré (mode opératoire, formalisation des travaux de revue). Sur la base des précédents constats identifiés, les actions de revue des comptes devraient être renforcées afin de garantir la sécurité des accès aux applications, systèmes et base de données.</p> <p>Cf Annexes</p>	<ul style="list-style-type: none"> — Accès aux données et applications non autorisés. — Inadéquation entre les profils applicatifs attribués aux utilisateurs et leurs fonctions opérationnelles. 	<ul style="list-style-type: none"> — Il conviendrait de mettre en place un processus de revue régulière (a minima annuel) et formalisé des droits d'accès des utilisateurs (a minima les accès aux transactions sensibles) permettant de vérifier l'adéquation des droits alloués au regard des responsabilités occupées, ainsi que le respect des règles de séparation des fonctions. Cette revue devra être basée sur une extraction système permettant d'identifier exhaustivement les comptes applicatifs 	<p><i>Certains comptes AD « génériques » sont des comptes de service utilisés par des applicatifs et non par des utilisateurs. De plus, certains utilisateurs AD portent exactement le même nom, nous avons donc rajoutés dans certains libellés soit le matricule soit la fonction afin de les différencier et plus particulièrement au niveau de la messagerie.</i></p> <p><i>Une ressource interne au SSI chargée de la sécurité a été souhaitée en recrutement. Elle devrait pouvoir travailler en relation avec le RSSI d'entreprise indépendant du SSI.</i></p>

2.3 Système de commercialisation

Sous-processus	Degré de priorité	Constat	Risques	Recommandations	Réponse du Management
Identification unique des utilisateurs - (OS / BDD / Applications)	1	<ul style="list-style-type: none"> — Nous avons identifié quatre (04) employés pour lesquels les comptes utilisateurs dans SIGEC sont en double. Pour 2 de ces utilisateurs, les comptes en doublon ne disposent pas des mêmes droits dans l'application. — Nous avons identifié quatre (04) utilisateurs pour lesquels les comptes Active Directory sont également soit en double ou soit en triple. Parmi es utilisateurs, des comptes sont toujours actifs. — Les Login et identifiants des utilisateurs, ainsi que leurs dénominations diffèrent d'une application à l'autre. — Par ailleurs, nous notons que tous les traders font usage du compte d'un seul utilisateur pour effectuer les mises à marché. <p>Cf Annexes</p>	<ul style="list-style-type: none"> — Accès non autorisés aux programmes et aux données. — Usurpation de comptes utilisateurs. 	<p>actifs et les droits d'accès associés.</p> <ul style="list-style-type: none"> — Il conviendrait de documenter les actions correctives suite à cette revue notamment la suppression des profils génériques non utilisés et actifs ainsi que la désactivation des comptes utilisateurs actifs des employés ayant quitté le CCC. <p>Il est recommandé de définir les modalités pratiques (responsable de la revue, fréquence, formalisation) et d'effectuer une revue périodique (a minima annuelle) de l'intégralité des comptes d'accès à Active Directory et aux applications SIVAT et SIGEC. Cette revue devra être basée sur une extraction système permettant d'identifier exhaustivement les comptes applicatifs actifs. Cette revue pourra inclure la justification de l'existence des comptes actifs par rapprochement avec les données RH.</p>	<i>Pas de commentaire</i>
Méthodologie / Procédure	1	<ul style="list-style-type: none"> — L'ensemble des procédures informatiques du CCC n'a pas fait objet de validation. — Nous notons également que la société n'a pas encore entrepris la mise en place des dites procédures. 	<ul style="list-style-type: none"> — Non respect des procédures conduisant à des dysfonctionnements. 	<p>Nous recommandons de mettre en place les procédures informatiques élaborées par le CCC.</p>	<i>Les recommandations renforcent la nécessité d'implémenter</i>

Sous-processus	Degré de priorité	Constat	Risques	Recommandations	Réponse du Management
Mise en production	2	<ul style="list-style-type: none"> — Il apparaît que pour des contraintes organisationnelles, certains développeurs ont accès à l'environnement de production et l'administrateur des bases de données est habilité à réaliser des mises en production. — Nous notons que l'un des développeurs a un accès étendu à l'application SIGEC. 	<ul style="list-style-type: none"> — Mauvaise adéquation entre les évolutions réalisées et les besoins définis par le métier. — Dysfonctionnement. — Fraude. 	<p>La mise en place de ces procédures permettra au CCC d'implémenter les bonnes pratiques en matière de management, sauvegarde, gestion des projets et des contrats, engagements internes, gestion des changements, etc.</p> <p>Nous recommandons de mettre en place une procédure définissant les modalités de mise en production pour les systèmes critiques. Celle-ci devra détailler notamment les rôles et responsabilités des différents acteurs et veiller à prendre en compte le principe de séparation des fonctions entre les équipes de développement et celles d'exploitation.</p> <p>Il conviendrait également d'instaurer pour toutes les applications du SI, la validation formelle et systématique du demandeur avant chaque mise en production.</p>	<p><i>l'ensemble des procédures élaborées.</i></p> <p><i>Les recommandations renforcent la nécessité d'implémenter l'ensemble des procédures rédigées.</i></p>
Sauvegarde	2	<ul style="list-style-type: none"> — Nous constatons qu'une stratégie de sauvegarde est suivie par l'équipe du SSI du CCC sans que cette stratégie ne soit formellement documentée ni basée sur des exigences claires définies par les métiers en matière de continuité d'activité. — Par ailleurs, aucun test de restauration des données sauvegardées impliquant les directions métiers n'est effectué périodiquement afin de s'assurer de la correcte réutilisation des données sauvegardées. 	<ul style="list-style-type: none"> — Perte de données. — Non continuité d'exploitation. 	<p>Il conviendrait de mettre à jour la stratégie de sauvegardes ou de valider avec les métiers les contraintes d'exploitation techniques à l'origine du non</p>	<p><i>Les recommandations renforcent la nécessité d'implémenter l'ensemble des procédures rédigées.</i></p>

NOM	POSTE	APPLICATION	
		SIGEC	Droits
BOA Roger	Chief de service Systèmes d'information	Compte présent	NULL
HARDING Pascal	Chief Cellule Infrastructures Réseaux et Systèmes	Compte présent	NULL
Mr GORE Roland	Assistant Développement Intégration d'applications métiers	Compte présent	NULL
Sylvestre SEKA	Chief de service adjoint Systèmes d'informations	Compte présent	TOUS LES DROITS
Theodore Gobi	Chief Cellule Etude, Développement et Intégration d'applications	NON	N/A
Wognin Joseph	Assistant système décisionnel et intégration d'application de gestion	NON	N/A

2.3 Système de commercialisation

Sous-processus	Degré de priorité	Constat	Risques	Recommandations	Réponse du Management
			— Non respect des engagements définis contractuellement.	<p>alignement entre les exigences de sauvegarde définies par les métiers et la stratégie mise en œuvre.</p> <p>En lien avec les Directions métiers, nous recommandons de définir et mettre en place un processus visant à tester sur une base régulière les sauvegardes applicatives afin de s'assurer du caractère exploitable des données et de la maîtrise du processus de restauration. La procédure devra inclure à minima les responsabilités des acteurs impliqués dans ce processus.</p>	

2.4.1 Cartographie des risques inhérents à tous les acteurs de la chaîne de commercialisation

2.4.1.1 Les risques majeurs de la filière

Nous avons procédé à l'identification et à l'évaluation des principaux risques existants au niveau des acteurs de la filière. Afin de simplifier l'approche, nous avons identifié les risques relatifs aux catégories suivantes :

- les producteurs (Producteurs individuels, Coopératives de producteurs) ;
- les acheteurs (traitants, pisteurs, Coopératives) ;
- les exportateurs (Exportateurs locaux de grande taille, petites et moyennes sociétés d'exportation « PMEX », les Coopératives exportatrices « COOPEX », Négociants et les Transformateurs / Usiniers locaux) ;
- le Conseil du Café-Cacao « CCC » ;
- les autres opérateurs locaux (Banques et Etablissements financiers, Compagnies d'assurance) ;
- les opérateurs extérieurs (Transformateurs/ usiniers internationaux, courtiers du négoce café-cacao, Marché Financier de Londres) ; et
- l'Etat.

Nous détaillons dans la section 2.4.1.2 de ce rapport, l'ensemble des principaux risques inhérents à tous les acteurs que nous avons identifiés et nous listons ci-après les douze risques majeurs ressortant de nos travaux :

2.4.1.1.1 Manque de fiabilité des prévisions de récolte

Le système de prévision de récolte qui est essentiel à l'organisation de la commercialisation tant intérieure qu'extérieure, est basé sur des critères combinant des éléments empiriques et statistiques. Ce dispositif devrait s'appuyer sur une cartographie fiable du verger ivoirien permettant non seulement d'identifier les parcelles mais qui devrait également permettre de connaître l'âge moyen des végétaux, les éventuelles maladies existantes et la qualité du sol.

Nous recommandons l'utilisation de moyens modernes (images satellites des plantations, capteurs de température, de maturité des cabosses, d'hygrométrie, de pluviométrie, d'ensoleillement, etc.) afin de mettre en place cette cartographie du verger.

2.4.1.1.2 Maladies du verger

Les maladies virales telles le « Swollen Shoot » représentent un risque pour le verger. Selon les informations obtenues du CCC, environ 9% des parcelles seraient infectées, ce qui correspondrait à 100 000 hectares de plantations à détruire.

D'autres estimations qui nous ont été communiquées de manière empiriques par des acteurs significatifs de la filière, suggèrent qu'environ 15% du verger serait contaminé, soit approximativement 600 000 hectares.

Au-delà de cet écart qui varie de 1 à 6, l'extrême dangerosité de cette maladie virale nécessite de manière impérieuse la mise en place d'actions correctives.

2.4.1.1.3 Non-respect du prix minimum garanti aux producteurs

Les informations que nous avons recueillies auprès des acteurs de la profession mettent en évidence que le prix minimum garanti, n'a pas été respecté plus particulièrement lorsqu'il était fixé à 1100 Francs CFA le kilogramme. Ceci pose un problème de fond majeur. En effet, le système de stabilisation qui a été implémenté en 2012 avait pour objectif de garantir notamment aux producteurs un prix minimum. Le non-respect de celui-ci peut conduire à des troubles sociaux, une perte de crédibilité de l'organe de régulation et une désaffection des producteurs pour le cacao au profit d'autres cultures plus rentables.

2.4.1.1.4 Risque de braquage

Le système de paiement actuel des producteurs se fait essentiellement en numéraire. Ceci conduit les acheteurs et les pisteurs à circuler avec d'importantes sommes d'argent dans des zones à fort risque de braquage pouvant conduire à des pertes humaines, de numéraire et/ou de cacao.

Afin de réduire ce risque, il serait judicieux de développer l'inclusion financière des producteurs grâce à des systèmes de portefeuilles électroniques (mobile money) et/ou d'augmentation de la bancarisation.

2.4.1.1.5 Défaillance des contreparties des exportateurs

Lors de chaque déblocage, l'exportateur doit démontrer l'existence d'une contrepartie fiable. Il s'est avéré que des contreparties ont fait défaut pour plusieurs raisons : contreparties fictives ou contreparties à surface financière insuffisante. De plus, l'autorisation des contrats avec « prix à fixer » génère un risque de non-exécution en cas de baisse des cours.

Nous recommandons de procéder à des vérifications plus approfondies des contreparties proposées par les exportateurs (quitte à demander une caution de non-exécution très significative et de proscrire l'utilisation des contrats « Prix à fixer »).

2.4.1.1.6 Déblocages accordés au-delà des capacités financières des exportateurs

Certains exportateurs se sont vus accorder des déblocages pour des volumes supérieurs à leurs capacités. Ils se sont trouvés ainsi en situation de défaillance et/ou de graves difficultés financières lors de la chute des cours du cacao.

Il est donc recommandé de fixer une limite maximale pour chacun des exportateurs agréés. Cette limite doit notamment tenir compte des capacités historiques sur lesquelles l'exportateur n'a pas été défaillant.

2.4.1.1.7 Non obtention des déblocages suffisants pour les transformateurs

Lors de nos contrôles, nous avons pu constater que certains usiniers/transformatrices n'ont pas obtenu de déblocages (ou très peu) depuis plusieurs mois.

Ceci illustre notamment l'extrême difficulté des broyeurs à planifier leurs plans de charges afin de maintenir l'industrie qu'ils représentent. De plus, ce manque de transparence, complexifie la programmation des investissements d'augmentation des capacités de broyage ayant fait l'objet d'un accord avec l'Etat.

2.4.1.1.8 Fluctuation des cours du marché

La fluctuation des cours mondiaux du Cacao dépend essentiellement de l'offre et de la demande. Certains acteurs tels le comportement des fonds spéculatifs ou des éléments de politique monétaire peuvent également avoir une incidence sur les cours.

Bien qu'il soit très difficile de trouver des mesures de réduction de risques très efficaces contre ces variations de cours, il nous semble nécessaire, à tout le moins, d'instaurer une veille active du marché complétée par une communication avec les acteurs financiers.

2.4.1.1.9 Risque de liquidité du secteur financier

Le secteur financier, notamment par l'intermédiaire des banques, finance essentiellement les exportateurs. Ces derniers ont pu bénéficier de crédits de campagne significatifs assortis de garanties sur les stocks.

Les défauts de contreparties que nous avons déjà soulignés, combinés à une dégradation qualitative des stocks, risquent d'entraîner le dépôt de bilan de certains exportateurs qui ne pourront plus rembourser les banques non seulement sur les crédits de campagne mais également sur les autres emprunts qu'elles leurs auront octroyés. On peut déjà constater que certains des stocks nantis sont extrêmement dégradés et pour d'autres quasiment invendables.

2.4.1.1.10 Manque à gagner financier pour l'Etat

La baisse des cours du Cacao de plus 30% depuis juin 2016 réduit l'assiette de la fiscalité perçue par l'Etat. Cette baisse de recette fiscale a déjà conduit le gouvernement à réviser à la baisse la loi de finance pour 2017. Si les conditions économiques ne s'améliorent pas pour la campagne 2017-2018, les recettes fiscales seront réduites d'autant, ce qui compromettra la réalisation du Plan National de Développement « PND » 2017-2020.

2.4.1.1.11 Corporate gouvernance du Conseil Café-Cacao

L'analyse des procès-verbaux du conseil d'Administrations du CCC, révèle l'absence de discussions de fond sur le marché, ses acteurs et les stratégies à mettre en œuvre. Ceci résulte peut être de l'existence de conflits d'intérêts entre les administrateurs et la politique du CCC décrite plus avant.

Nous recommandons vivement la présence majoritaire d'administrateurs indépendants afin de pallier cette faiblesse.

2.4.1.1.12 Faiblesse de la fonction contrôle au sein du CCC

Nous avons constaté que le département d'audit interne, véritable garant de l'application des règles et procédures, était insuffisamment structuré pour mener à bien cette mission.

Compte tenu des enjeux et des dysfonctionnements déjà identifiés, nous recommandons fortement que ce département soit mis en conformité avec les normes internationales de l'IIA (Institute of Internal Auditors).

2.4 Appréciation de la gestion des risques

De plus, la gestion des risques étant un élément fondamental dans le fonctionnement du CCC, nous recommandons la création d'un Département « Gestion des Risques » distinct de l'Audit Interne et qui aura, à l'instar du département d'Audit Interne, un double rattachement à la fois hiérarchique au Directeur Général et fonctionnel au Comité d'Audit.

2.4.1.2 Cartographie des risques majeurs de la filière

Les éléments de cette cartographie devront faire l'objet d'un échange avec la Direction Générale et le comité d'Audit afin d'identifier les responsables de risques et les plans d'actions qu'ils devront diligenter.

Matrice des risques majeurs de la filière



2.4 Appréciation de la gestion des risques

Probabilité d'occurrence	Évènement se produisant de manière récurrente	>90%	Très fréquent				
	Évènement se produisant régulièrement	50% - 90%	Fréquent				
	Évènement risquant de se produire à un moment donné	10% - 50%	Assez rare				
	Évènement risquant de se produire uniquement dans des cas exceptionnels	<10%	Rare				
				Impact			
				<10%	10% - 50%	50% - 90%	>90%
				Faible	Moyen	Fort	Critique

2.4.1.3 Inventaire des risques par acteurs

2.4.1.3.1 Les producteurs (Producteurs individuels, Coopératives de producteurs)

N°	Catégorie de Risque	Intitulé du risque	Causes du risque	Probabilité Brute	Impact Brut
1	Financier	Non-respect du prix minimum garanti aux producteurs	<ul style="list-style-type: none"> situation géographique défavorable des plantations (Plantations enclavées) ; conditions de vie difficiles des planteurs (accès à l'eau potable, à l'électricité, à la santé, à l'éducation) ; absence d'une source de revenu additionnel. 	Fréquent	Critique
2	Sécurité et Continuité de production	Maladies virales des cacaoyers	<ul style="list-style-type: none"> existence des maladies virales du cacaoyer telles que le "swollen shoot" et "Pourriture Brune" sur plusieurs surfaces plantées. 	Assez rare	Critique
3	Financier	Braquage des producteurs (produits ou fonds)	<ul style="list-style-type: none"> faible niveau de bancarisation des producteurs ; insuffisance de sécurité dans les zones de production. 	Fréquent	Fort

2.4 Appréciation de la gestion des risques

N°	Catégorie de Risque	Intitulé du risque	Causes du risque	Probabilité Brute	Impact Brut
4	Opérations	Méconnaissance du verger	<ul style="list-style-type: none"> — faible niveau d'éducation des producteurs ; — insuffisance de formation des producteurs sur le verger ivoirien (variétés existantes, potentiel génétique de ces variétés, niveau d'intrants à utiliser, etc.). 	Fréquent	Moyen
5	Opérations	Baisse du rendement des plantations des producteurs	<ul style="list-style-type: none"> — vieillissement du verger ; — absence de stratégie de renouvellement du verger ; — manque de financement des producteurs pour renouveler leur verger. 	Fréquent	Moyen
6	Opérations	L'âge moyen des producteurs très avancé et succession non garantie	<ul style="list-style-type: none"> — existence d'un nombre de producteurs avec un âge très avancé ; — existence de plantations de petites tailles en majorité de type familial posant des problèmes de succession ; — revenus annuels du cacao trop faibles pour attirer de jeunes producteurs. 	Fréquent	Moyen
7	Financier	Manque de financement des producteurs	<ul style="list-style-type: none"> — difficulté d'accès au financement des producteurs (investissement, acquisition d'intrants, etc.) ; — manque d'accès aux nouvelles technologies de production ; — sous-utilisation de produits phytosanitaires appropriés. 	Fréquent	Moyen
8	Continuité de production	Détournement des producteurs vers d'autres cultures plus rentables	<ul style="list-style-type: none"> — opportunité de nouvelles cultures plus rentables ; — diversification importante des cultures. 	Fréquent	Moyen

2.4 Appréciation de la gestion des risques

N°	Catégorie de Risque	Intitulé du risque	Causes du risque	Probabilité Brute	Impact Brut
9	Opérations	Non-conformité du cacao aux normes de qualité	<ul style="list-style-type: none"> — mauvaises pratiques agricoles ; — insuffisance de formation, d'information et de sensibilisation sur la qualité. 	Fréquent	Moyen
10	Continuité de production	Désintérêt du producteur	<ul style="list-style-type: none"> — revenus annuels des producteurs faibles ; — la lenteur des procédures pour l'obtention d'un certificat ou d'un titre Foncier ; — le coût élevé du certificat ou du titre Foncier ; — diversification non contrôlée. 	Assez rare	Fort

2.4.1.3.2 Les acheteurs (traitants, pisteurs, Cooperatives)

N°	Catégorie de Risque	Intitulé du risque	Causes du risque	Probabilité Brute	Impact Brut
1	Financier	Risque de braquage des acheteurs (produits ou fonds)	<ul style="list-style-type: none"> — insécurité dans les zones de production ; — faible niveau de bancarisation des producteurs obligeant les acheteurs à avoir des liquidités importantes. 	Fréquent	Fort
2	Financier	Surface financière des acheteurs insuffisante	<ul style="list-style-type: none"> — sous-capitalisation des acheteurs ; — absence de garanties fournies par les acheteurs aux établissements financiers. 	Fréquent	Moyen
3	Opérations	Difficulté d'approvisionnement	<ul style="list-style-type: none"> — difficulté d'accès aux planteurs ; — insuffisance d'infrastructures pour le stockage de produits achetés ; — insuffisance de logistiques ; — insuffisance de préfinancements. 	Assez rare	Fort

2.4 Appréciation de la gestion des risques

N°	Catégorie de Risque	Intitulé du risque	Causes du risque	Probabilité Brute	Impact Brut
4	Opérations	Dégradation de la qualité du cacao acheté	<ul style="list-style-type: none"> — non-homologation des sacs de cacao utilisés ; — insuffisance d'espaces de stockages appropriés. 	Assez rare	Fort
5	Opérations	Refolement du cacao acheté à l'entrée usine	<ul style="list-style-type: none"> — mauvaise qualité du cacao (taux d'humidité important, volume de matière étrangère, moisissure, grainage...). 	Assez rare	Fort
6	Opérations	Non renouvellement des certificats (Fairtrade, Rainforest, UTZ)	<ul style="list-style-type: none"> — achat de cacao provenant des sites classés ; — manque de formation sur les bonnes pratiques agricoles et environnementales. 	Assez rare	Moyen
7	Continuité de l'activité	Désintérêt des acheteurs	<ul style="list-style-type: none"> — marge bénéficiaire faible ; — perte des primes liées à la certification (UTZ, Rainforest). 	Assez rare	Moyen
8	Exploitation	Risque de collusion entre plusieurs opérateurs et spéculation sur le marché intérieur	<ul style="list-style-type: none"> — insuffisance de suivi des flux d'achats, ventes et stocks par opérateur sur le marché intérieur. 	Assez rare	Moyen

2.4 Appréciation de la gestion des risques

2.4.1.3.3 Les exportateurs (Exportateurs locaux de grande taille, petites et moyennes sociétés d'exportation « PMEX », les Coopératives exportatrices « COOPEX », Négociants et les Transformateurs / Usiniers locaux)

N°	Code du risque	Catégorie de Risque	Intitulé du risque	Causes du risque	Probabilité Brute	Impact Brut
1		Opérations	Défaillance des contreparties des exportateurs	<ul style="list-style-type: none"> — non cristallisation des contrats prix à fixer (Essentiellement en cas de baisse des prix du marché) ; — contreparties fictives ou avec une surface financière insuffisante ; — absence de couverture de la contrepartie. 	Assez rare	Critique
2		Opérations	Non obtention des débloques suffisants pour les transformateurs	<ul style="list-style-type: none"> — manque de visibilité sur les volumes octroyés. 	Fréquent	Fort
3		Financier	Surface financière des exportateurs insuffisante	<ul style="list-style-type: none"> — sous-capitalisation des exportateurs ; — insuffisance de garanties fournies par les exportateurs aux établissements financiers. 	Assez rare	Fort
4		Financier	Non recouvrement des préfinancements alloués aux acheteurs	<ul style="list-style-type: none"> — détournement des fonds ou des fèves ; — surface financière insuffisante. 	Fréquent	Moyen
5		Opérations	Dégradation de la qualité du cacao exporté	<ul style="list-style-type: none"> — non-homologation des sacs jutes vendus par les fournisseurs agréés par le CCC conformément aux normes de qualité (Exemple : Taux élevé de résidu d'huile minérale) ; — utilisation de pesticides non autorisés au niveau de certaines destinations. 	Assez rare	Fort

2.4 Appréciation de la gestion des risques

N°	Code du risque	Catégorie de Risque	Intitulé du risque	Causes du risque	Probabilité Brute	Impact Brut
6		Financier	Non-paiement des soutiens	<ul style="list-style-type: none"> — manque de documentation justifiant un soutien ; — insuffisance de fonds dans le compte de réserve. 	Rare	Fort
7		Opérations	Lenteur des procédures portuaires	<ul style="list-style-type: none"> — infrastructures portuaires insuffisantes ; — validation des documents d'autorisation relativement longue. 	Fréquent	Moyen
8		Continuité de l'activité	Désintérêt des exportateurs	<ul style="list-style-type: none"> — non attribution des contrats internationaux par le CCC ; — marge bénéficiaire faible ; — parafiscalité importante ; — barème du prix CAF non conforme avec la stratégie des exportateurs. 	Assez rare	Fort

2.4.1.3.4 Le Conseil du Café-Cacao « CCC »

N°	Catégorie de Risque	Intitulé du risque	Causes du risque	Probabilité Brute	Impact Brut
1	Opérations	Mauvaise estimation de la prévision des récoltes	<ul style="list-style-type: none"> — absence de données de base pertinentes (Exemple : cartographie des parcelles exploitées, détail des variétés par site, âge des plants, etc.) ; — fiabilité des données de base collectées ; — absence d'une base de données exhaustive de producteurs ; — impact des fraudes à l'entrée et à la sortie du territoire ivoirien. 	Assez rare	Critique
2	Opérations	Débloccages accordés au-delà des capacités financières des exportateurs	<ul style="list-style-type: none"> — insuffisance de contrôle au niveau des débloccages aux exportateurs ; 	Fréquent	Fort

2.4 Appréciation de la gestion des risques

N°	Catégorie de Risque	Intitulé du risque	Causes du risque	Probabilité Brute	Impact Brut
			— absence d'une limite de déblocage.		
3	Financier	Fluctuation des cours du marché	— insuffisance de veille active du marché et de communication avec les acteurs financiers.	Très fréquent	Fort
4	Stratégie	Corporate gouvernance du Conseil du Café Cacao	— existence de conflits d'intérêts entre les administrateurs et la politique du CCC.	Fréquent	Fort
5	Opérations	Faiblesse de la fonction contrôle au sein du CCC	— insuffisance structurelle du département d'Audit interne ; — absence d'un Département « Gestion des Risques ».	Fréquent	Fort
6	Opérations	Défaillance des opérateurs nationaux et internationaux	— insuffisance dans la vérification de la fiabilité des contreparties ; — insuffisance dans le contrôle de l'authenticité des contrats de contreparties ; — existence de contrats avec Prix à Fixer ; — niveau extrêmement bas de la caution (2,5% de la valeur du contrat).	Assez rare	Fort
7	Financier	Baisse inattendue du cours de la livre	— contexte économique défavorable ; — décision politique (exemple : BREXIT).	Assez rare	Fort
8	Opérations	Mauvaise évaluation des stocks reports	— quantités inexactes déclarées par les acheteurs ; — insuffisance de contrôle des stocks de fin de campagne par le CCC.	Assez rare	Fort
9	Opérations	Fuite d'une partie de la production nationale / Contrebande	— porosité des frontières favorisant la contrebande ; — conditions financières plus favorables dans les pays limitrophes (Exemple : Ghana).	Assez rare	Fort

2.4 Appréciation de la gestion des risques

N°	Catégorie de Risque	Intitulé du risque	Causes du risque	Probabilité Brute	Impact Brut
10	Opérations	Spéculation des exportateurs	<ul style="list-style-type: none"> — anticipation d'une hausse des cours ; — limite de surenchère trop élevée ; — marché en report « contango » (prix spot < Prix à terme) ; — non couverture systématique des contrats de déblocages. 	Assez rare	Fort
11	Opérations	Décorrélacion entre les quantités vendues par anticipation et la production réelle	<ul style="list-style-type: none"> — vente en l'absence de prévision de récoltes en début de période de commercialisation ; — non fiabilité des prévisions de récoltes. 	Assez rare	Fort
12	Opérations	Mauvaise gestion du fond de réserve (Soutien / reversement)	<ul style="list-style-type: none"> — mauvaise évaluation des soutiens et reversements ; — doublons dans le règlement des factures de soutien ; — suivi insuffisant des reversements des exportateurs. 	Assez rare	Fort
13	Opérations et performance informatique	Défaillances des systèmes informatiques	<ul style="list-style-type: none"> — dysfonctionnements des logiciels applicatifs critiques ; — non prise en charge ou non déclaration d'incidents IT critiques. 	Assez rare	Fort
14	Sécurité et continuité informatique	Intrusion dans le système de ventes à terme (SIVAT)	<ul style="list-style-type: none"> — recherche d'informations confidentielles par des tiers malveillants ; — manque de robustesse de la sécurité. 	Rare	Fort
15	Opérations	Agréments accordés ou renouvelés à des opérateurs non fiables	<ul style="list-style-type: none"> — insuffisance de contrôle au niveau de la documentation requise en prenant en compte le suivi des prestations antérieures sur plusieurs campagnes. 	Assez rare	Fort
16	Opérations	Prix CAF de référence fixé trop élevé	<ul style="list-style-type: none"> — mauvaise estimation des ventes spots dans la détermination du prix CAF ; — décision politique. 	Assez rare	Fort

2.4 Appréciation de la gestion des risques

N°	Catégorie de Risque	Intitulé du risque	Causes du risque	Probabilité Brute	Impact Brut
17	Opérations	Détérioration de l'origine du "Label Côte d'Ivoire"	— exportation de produits ne respectant pas les normes de qualité requises.	Assez rare	Fort
18	Opérations	Fuite d'informations confidentielles sur les paramètres de marché	— accès à l'applicatif par des personnes non autorisées.	Assez rare	Fort

2.4.1.3.5 Les autres opérateurs locaux (Banques et Etablissements financiers, Compagnies d'assurance)

N°	Code du risque	Catégorie de Risque	Intitulé du risque	Causes du risque	Probabilité Brute	Impact Brut
1		Financier	Risque de liquidité du secteur financier	Non remboursement des emprunts dus à une défaillance des contreparties des opérateurs et à une dégradation qualitative des stocks nantis.	Assez rare	Critique
2		Financier	Restriction des volumes de financement en en-deçà des besoins	— défaillance régulière des opérateurs ; — défaillance personnelle de la banque.	Assez rare	Fort

2.4.1.3.6 L'Etat

N°	Code du risque	Catégorie de Risque	Intitulé du risque	Causes du risque	Probabilité Brute	Impact Brut
1		Financier	Manque à gagner financier pour l'Etat	— la baisse des cours du Cacao réduisant l'assiette de la fiscalité ; — les contreparties en faillite qui ne peuvent plus s'acquitter de leurs impôts.	Assez rare	Critique

2.4 Appréciation de la gestion des risques

2.4.1.3.7 Les opérateurs extérieurs (Transformateurs/ usiniers internationaux, courtiers du négoce café-cacao, Marché Financier de Londres)

N°	Code du risque	Catégorie de Risque	Intitulé du risque	Causes du risque	Probabilité Brute	Impact Brut
1		Opérations	Défaillance des chargeurs affectés par le CCC sur les contrats de déblocages internationaux	<ul style="list-style-type: none">— insuffisance financière ;— défaut des contreparties ;— difficulté d'approvisionnement en fèves ;— attribution tardive des contrats par le CCC.	Assez rare	Fort
2		Financier	Non couverture sur le marché financier	<ul style="list-style-type: none">— absence contrôle sur la couverture des contreparties	Assez rare	Fort

2.4.2 Dispositif de gestion des risques

2.4.2.1 Cartographie des risques

A la demande du comité d'audit lors de sa séance du 16 mars 2016, il a été demandé au service d'audit interne de procéder à l'élaboration d'une cartographie des risques. Cette cartographie a été soumise à l'approbation de la direction générale, en prenant compte des observations des différents départements opérationnels. Les risques tels qu'identifiés ont faits l'objet d'une évaluation intégrant leurs probabilités de survenance et leurs impacts financiers.

Nous n'avons pas obtenu les éléments qui ont permis de déterminer les seuils de probabilité de survenance et d'impact.

Le périmètre couvert par la cartographie se limite aux activités du CCC et ne semble pas couvrir de manière exhaustive l'ensemble de la filière.

Dans l'ensemble, les risques ressortant de la cartographie nous semblent avoir été correctement identifiés. Toutefois, ces risques n'ont pas fait l'objet d'une affectation à un « propriétaire de risque » permettant ainsi de les piloter de manière dynamique.

En conclusion, la cartographie qui nous a été présentée ne s'inscrit par un système de gestion de risques mais est un document dont l'absence programmée de mise à jour ne permet pas au comité d'audit de statuer de manière efficace sur l'exposition du CCC aux risques de la filière. De surcroît, il aurait été souhaitable que cette cartographie couvre l'ensemble des acteurs de la filière afin de permettre au comité d'audit d'avoir une vision plus précise des dysfonctionnements pouvant exister.

2.4.2.2 Audit Interne

Sur la base de la revue de la fonction Audit Interne du CCC, nous avons les commentaires et les recommandations suivantes :

2.4.2.2.1 Positionnement

Le département d'Audit Interne est sous la responsabilité hiérarchique du Directeur Général et depuis 2016 sous la responsabilité fonctionnelle du Comité d'Audit. Ce double rattachement correspond aux recommandations de l'IIA (Institute of Internal Auditors) et aux bonnes pratiques professionnelles.

2.4.2.2.2 Processus

Le plan d'audit interne devrait être essentiellement basé sur les risques identifiés et apparaissant dans la cartographie des risques.

Nous n'avons pu obtenir l'assurance que ceci était en place.

Nous recommandons qu'un plan d'audit pluriannuel, couvrant l'ensemble des acteurs de la filière soit préparé par le département d'Audit Interne et soit validé par la Direction Générale et le Comité d'Audit.

Nous n'avons pas eu l'évidence que les normes de travail appliquées par l'Audit Interne étaient en conformité avec les normes de l'IIA (Institute of Internal Auditors).

Selon ces mêmes normes, il est demandé à ce qu'une évaluation indépendante de l'Audit Interne soit réalisée au moins une fois tous les cinq ans. Cette évaluation n'a jamais été réalisée ; ce qui ne permet pas de conclure que cette importante fonction de contrôle du CCC applique les normes professionnelles.

2.4.2.2.3 Personnel / Equipe

Nous comprenons que les collaborateurs du département Audit Interne ne suivent pas ou peu les formations de la profession. Ceci nous semble être une faiblesse importante et nous recommandons que ces collaborateurs, après évaluation de leurs compétences, participent à des formations de l'IFACI (Institut Français de l'Audit et du Contrôle Interne) et/ou de l'IIA (Institute of Internal Auditors) par exemple.

En outre, aucun des collaborateurs ne dispose d'un diplôme de l'IIA (Ex. Certified Internal Auditor « CIA ») ou de l'IFACI (Ex. Diplôme Professionnel de l'Audit Interne « DPAI »).

2.4.3 Système d'information des acteurs sur les risques

Nous avons procédé à une revue du dispositif de communication du CCC aux principaux acteurs de la filière, sur les principaux risques identifiés.

En ce qui concerne le Service communication, il apparaît que celui-ci est rattaché à la Direction Générale et ne communique que de manière limitée sur la base des informations communiquées par la Direction Générale et souhaitées par cette dernière.

Nous recommandons que ce Service dispose d'une autonomie plus importante et que sur la base d'un plan de communication approuvé par la Direction Générale il puisse rayonner de manière plus large et plus efficace.

Nous avons également, sur la base d'entretiens, obtenu de différents services techniques des éléments de communication portant sur les thématiques telles le « Swollen Shoot », le recensement des parcelles, la durabilité, etc.

Le CCC a signé en 2012, une convention avec le FIRCA « Fonds Interprofessionnel pour la Recherche et le Conseil Agricole) pour la mise en œuvre d'un plan commun visant à la sensibilisation sur les maladies telles que le « Swollen Shoot », la formation des producteurs sur les bonnes pratiques agricoles confiée à l'ANADER « Agence Nationale d'Appui au Développement Rural », mais aussi la recherche de nouvelles variétés de semences confiée au CNRA « Centre National de Recherche Agronomique ».

La mise en œuvre de ce plan a connu quelques difficultés notamment une restriction budgétaire qui a entraîné la modification du plan initial, mais aussi l'absence d'une cellule au CCC chargé du suivi de la mise en œuvre initialement prévu dans la convention. Ceci n'a pas permis d'atteindre tous les objectifs initialement adressés par ce plan.

En outre, nous notons que ce plan ne touche pas les autres acteurs de la filière tels que les pisteurs, les acheteurs, les traitants et les exportateurs.

Afin qu'un recensement complet de toutes les parcelles (Cartographie des plantations, nombre de planteurs, surface du verger atteinte par le swollen Shoot, etc.) soit fait, nous recommandons que les actions prévues dans le plan initial soient renforcées en incluant les autres acteurs de la chaîne de commercialisation et que les budgets nécessaires soient mis à disposition avec un calendrier précis.

2.5.1 Caractéristiques d'un système de veille efficace

Le Conseil du Café-Cacao n'a pas vocation à spéculer sur l'évolution des prix du cacao mais au vue de l'importance mondiale de la taille de la production de cacao nationale et son impact sur le l'évolution du marché mondial, une excellente compréhension des tendances est essentielle afin de développer des stratégies idoines.

Pour cela, les prévisions de récoltes nationales constituent un élément clé mais restent insuffisantes. La mise en place d'un système de veille des marchés permettrait de compléter les informations nécessaires à la stratégie de vente.

Les informations utiles incluent les tendances mondiales et par pays de la production et de la demande, les niveaux de stocks de fèves de cacao au niveau mondial, l'évolution des marchés des produits semi-finis du cacao, les prix des intrants, les données pluviométriques, les prévisions d'évènements climatiques tels que El Niño/La Niña et les articles et analyses de marché concernant le cacao.

Au-delà des informations de marché, la connaissance et la veille des risques inhérents à la chaîne de production et de commercialisation intérieure sont des éléments cruciaux afin de fournir au Conseil du Café-Cacao la capacité de définir des stratégies de réponse en cas de choc intérieur et d'y répondre de façon idoine et le plus rapidement possible pour éviter une défaillance systémique.

Aussi, le système de veille du Conseil du Café-Cacao devrait être apte à fournir :

a) Concernant la production nationale

- un état précis de la situation de la production nationale de cacao ;
- des prévisions de récoltes pour la campagne en cours et à venir ;
- des prévisions de récoltes nationales sur les moyen et long termes, couvrant les 5 à 10 prochaines années.

b) Concernant la situation mondiale

- une analyse de la tendance de l'offre, la demande, les stocks et les prix fèves, produits semi-finis de cacao et du chocolat au niveau mondial ;
- des prévisions d'offre, de demande, de stocks et de prix du cacao en fèves sur les moyen et long termes, couvrant une période de 5 à 10 ans ;
- une analyse de l'évolution des prix internationaux et des prévisions de prix à court terme.

c) Concernant les risques inhérents à la chaîne de production et de commercialisation intérieure

- une identification des risques le long de la chaîne de production et de commercialisation ;
- un dispositif de gestion et de suivi des risques ;
- une stratégie de remédiation pour faire face aux chocs possibles.

2.5.2 Evaluation de la veille du marché mondial du cacao

La veille des marchés est mise en œuvre à différents niveaux de la structure du Conseil du Café-Cacao : le Directeur Général, le DGA en charge des Opérations et de la Commercialisation, la Direction des Statistiques, du Suivi Evaluation et de de la Prospective et la Direction des Ventes.

2.5.2.1 La Direction des Statistiques, du Suivi Evaluation et de de la Prospective (DSSEP)

La DSSEP est supervisée par son directeur et est composé des trois services :

- les études statistiques (une personne), en charge du suivi des statistiques des arrivages de cacao et des prévisions de récoltes sur la campagne, sur la base des comptages effectués sur le terrain. L'échantillon utilisé est constitué actuellement de 1000 sites et 11 opérations de comptages et sont effectués annuellement, 9 pour le cacao et 2 pour le café ;
- les études prospectives (trois personnes) en charge de l'analyse de long terme du marché du cacao ;
- le secrétariat (une personne) en charge des activités de secrétariat de la Direction.

Les rapports produits consistent en :

- rapport mensuel des prévisions de récolte : la première prévision est publiée en juillet pour la récolte principale débutant en octobre et en mars pour la récolte intermédiaire débutant en avril ;
- rapport hebdomadaire : report des arrivages hebdomadaires et cumules pour la campagne et report des révisions de prévisions.

Afin de renforcer ses activités, la DSSEP a produit un rapport définissant ses besoins financiers et en personnel pour :

- homogénéiser les données historiques de comptage et améliorer la représentativité et étendre l'échantillon utilisé pour effectuer les comptages ;
- développer le modèle générant les prévisions de production nationales, en y incluant de nouvelles variables, pour renforcer sa fiabilité.

Les sources extérieures d'information disponibles consistent en :

- les données et le Bulletin trimestriel des statistiques du cacao de l'ICCO ;
- les données de KnowledgeCharts, disponibles sur internet avec souscription ;
- des rapports hebdomadaires ou mensuels des acteurs privés, obtenus de façon officieuse (Sucden, Olam et Touton).

2.5.2.2 La Direction des Ventes

La Direction des Ventes est en charge de la mise en vente aux enchères des droits à l'exportation du café et du cacao et produit des rapports pour le suivi des ventes et le développement de stratégies de vente et la fixation du prix garanti au producteur.

Les rapports produits de veille des marchés consistent en :

1. « Le journalier du cacao et du café » (une page) : rapporte quotidiennement sous forme graphique l'évolution des deux marchés financiers de la session précédente ;
2. « Le rapport à date du cacao » (deux pages) : résume de façon quotidienne l'évolution du marché du cacao depuis le début de la campagne ;

3. « L'hebdomadaire du cacao et du café » (deux pages) : rapporte hebdomadairement l'évolution des deux marchés financiers sur la semaine précédente ;
4. « Weekly market report » (14 pages) : rapporte hebdomadairement l'évolution des deux marchés financiers sur la semaine précédente, la situation des ventes aux enchères, les prévisions d'évolution des prix sur les marchés et fait des recommandations sur les volumes à mettre en vente par période pour la semaine suivante ;
5. « Le rapport mensuel cacao » (sept pages) : rapporte mensuellement l'évolution des deux marchés financiers sur le mois précédent ;
6. « Où va le marché du cacao ? Commentaire et analyse de marché pour la détermination du prix garanti bord-champ » (environ 12 pages) : rapporte tous les six mois de la situation de la production et de la demande mondiale de cacao, ainsi que de l'évolution des prix. Ce rapport est produit pour assister le Comité du marché à faire une recommandation au gouvernement sur le niveau du prix garanti au producteur pour la récolte suivante.

Les sources extérieures d'information disponibles consistent en :

- les données et le Bulletin trimestriel des statistiques du cacao de l'ICCO ;
- les données de KnowledgeCharts, disponibles sur internet avec souscription ;
- les données et les informations de Public Ledger et Reuters, disponibles sur internet avec souscription ;
- les rapports et données de CommodAfrica, ECA et CandyUSA disponibles librement sur internet ;
- les rapports quotidiens de Newedge (Société Générale) sur l'évolution des prix sur les marchés du cacao sur les marchés de Londres et New York, obtenus de façon officieuse.

2.5.2.3 Analyses

La Direction des Ventes a accès à des informations suffisantes et produits des rapports adaptés aux besoins pour assister la Direction du Conseil du Café-Cacao et le Comité de marché à développer une stratégie de court et moyen termes pour les ventes des droits à l'exportation.

La Direction des Statistiques, du Suivi Evaluation et de de la Prospective (DSSEP) fait face à un manque de ressources et ainsi ne remplit pas de façon satisfaisante l'ensemble des missions assignées, concernant le niveau de fiabilité des prévisions de récoltes et la conduite d'analyses prospectives.

Le Conseil du Café-Cacao a une connaissance approfondie de la production nationale. Cependant, la perception des acteurs du marché international peut différer de celle du Conseil du Café-Cacao. La compréhension des écarts de perception doit être comprise par le Conseil du Café-Cacao.

2.5.2.4 Recommandations

2.5.2.4.1 Prévisions de récoltes

Il est recommandé d'enrichir le modèle de prévision pour inclure des variables complémentaires affectant la production, consolider les données historiques de comptages et analyser la représentativité de l'échantillon sur la base d'enquêtes sur les exploitations et les producteurs.

Par ailleurs, l'effectif de la direction des statistiques devrait être renforcé de façon urgente pour leur permettre de réaliser leur mission qui est cruciale à la stabilisation du système.

2.5.2.4.2 Analyses prospectives

Il est proposé de définir un programme de travail annuel sur cinq ans, les besoins humains et financier pour les réaliser et effectuer un bilan de compétence du personnel du service « Etudes Prospectives ».

2.5.2.4.3 Vision extérieure indépendante

Afin de consolider la perception nationale du marché local et mondial, il est recommandé de faire appel soit de façon régulière, soit de façon ponctuelle aux services d'un analyste indépendant extérieur. Les options qui peuvent être envisagées sont les suivantes :

a) Commodity Risk Analysis (CRA) Cocoa Advisory Service :

- accès inclus à la base de données de KnowledgeCharts (à laquelle le Conseil du Café-Cacao souscrit déjà) ;
- accès à un rapport toutes les deux semaines sur le marché du cacao, incluant la situation et les prévisions de productions et de demande par pays pour la campagne en cours et la campagne suivante, des données météorologiques, une analyse de l'évolution des prix des fèves et des produits semi-finis, des positions sur les marchés financiers et la couverture des risques des acteurs commerciaux ;
- Coût de la souscription : \$45 000 par an (peut être négocié).

b) Complete Commodity Solutions (CCS) :

- accès au rapport mensuel sur le marché du cacao, incluant la situation et les prévisions de productions et de demande par pays pour la campagne en cours et la campagne suivante, des données météorologiques, une analyse de l'évolution des prix des fèves et des produits semi-finis, des positions sur les marchés financiers et la couverture des risques des acteurs commerciaux ;
- services personnalisés :
 - compréhension des différences de perception du marché entre le Conseil du café-Cacao et les acteurs du marché international (consensus externe versus réalité,
 - compréhension des évolutions de production dans les autres pays, ainsi que des broyages et de la consommation de chocolat,
 - fournir un modèle de gestion du risque de prix indépendant permettant d'évaluer le niveau des prix journaliers et proposant une évaluation objective des volumes de ventes journalières anticipées, minimisant la prise de décision subjective,
 - coût de la souscription : £30-50 000 par an (selon les services requis).

c) Tropical Research Services :

- conduit des comptages de cacao dans les principaux pays producteurs ;
- accès à un rapport régulier sur le marché du cacao, incluant la situation et les prévisions de productions et de demande par pays pour la campagne en cours et la campagne suivante, des données météorologiques, une analyse de l'évolution des prix des fèves et des produits semi-finis, des positions sur les marchés financiers et la couverture des risques des acteurs commerciaux ;
- fournit des services personnalisés ;
- coût de la souscription : à négocier.

2.5.3 Evaluation de la veille des risques inhérents au marché intérieur

La connaissance et la veille des risques inhérents à la chaîne de production et de commercialisation intérieure sont des éléments cruciaux afin de fournir au Conseil du Café-Cacao la capacité de définir des stratégies de réponse en cas de choc intérieur et d'y répondre de façon idoine et le plus rapidement possible pour éviter une défaillance systémique.

Les analyses et recommandations relatives à cet aspect ont été développées dans la partie « appréciation de la gestion des risques ».

2.6.1 Dispositions générales

Le Conseil dispose pour la stabilisation de deux types de fonds :

- les fonds de stabilisation logés dans les banques commerciales ;
- un fonds de réserve logé à la banque centrale.

Le fonds de réserve est un fonds constitué à l'effet de sécuriser le nouveau système de commercialisation du café et du cacao caractérisé par la mise en place du programme de ventes anticipées à la Moyenne et la stabilisation du prix au producteur.

Les fonds de stabilisation enregistrent les reversements payés par les opérateurs lorsque le prix de déblocage est supérieur au prix CAF de référence et servent à payer les soutiens dans le cas inverse.

Le fonds de réserve est constitué pour couvrir principalement les deux risques majeurs identifiés comme étant liés au nouveau mécanisme de commercialisation. Il s'agit du risque lié à la baisse du prix CAF de référence et le risque de défaillance éventuelle de certains opérateurs. Sur la base de ces deux risques, le niveau optimum du fonds de réserve est estimé, en accord avec les opérateurs à 70 milliards FCFA.

2.6.2 Procédures de gestion des fonds

2.6.2.1 Fonds de réserve

Le fonds de réserve a été alimenté à partir de janvier 2012 par un fonds de dotation de 40 milliards FCFA de l'Etat. Il a été ensuite alimenté pour atteindre le montant de 170 milliards FCFA au 31 décembre 2016. Plus particulièrement, il a été approvisionné de 50 milliards FCFA sur la période du 15 décembre au 31 décembre 2016.

(en millions de FCFA)

Fonds de Réserve		
Date	Origine fonds	Montant
01/01/2013	ETAT CI	40 014
17/06/2015	BRIDGE BANK	30 000
14/01/2016	STANDARD	5 000
14/01/2016	BRIDGE BANK	15 000
14/01/2016	BACI	5 000
14/01/2016	BICICI	5 000
14/01/2016	BGFI	5 000
14/01/2016	SIB	5 000
14/01/2016	ECOBANK	5 000
14/01/2016	BOA	5 000
15/12/2016	BGFI	5 000
15/12/2016	BSIC	5 000
15/12/2016	BRIDGE BANK	15 000
15/12/2016	STANDARD	5 000
15/12/2016	ECOBANK	5 000
15/12/2016	SIB	7 500
31/12/2016	BOA	7 500
TOTAL		170 014

2.6 Fonds de stabilisation et de réserve

L'utilisation du fonds de réserve intervient lorsque les versements encaissés au cours d'une campagne ne suffisent pas à couvrir les soutiens enregistrés au titre de la même campagne. Cette situation intervient généralement en fin de campagne. Cependant, elle peut survenir aussi en cours de campagne si une baisse excessive du prix sur le marché international est enregistrée.

Dans ces cas, l'utilisation des fonds de réserve nécessite la triple signature du :

- Ministère de l'Economie et de Finances ;
- Ministère de l'Agriculture ;
- Président du Conseil d'administration du Conseil du Café-Cacao.

Les sommes disponibles sur ce fonds n'ont jamais été utilisées.

2.6.2.2 Fonds de stabilisation

Les ressources issues de la stabilisation des campagnes depuis 2012-2013 ont permis de constituer les fonds stabilisation.

Nos travaux montrent que les premiers signes de la crise étaient visibles dès l'entame de la récolte principale, au mois d'octobre 2016 et se sont accentués au cours des mois qui ont suivi avec pour conséquence principale le ralentissement de la commercialisation.

Face à la situation, le Conseil a pris les mesures ci-après.

Une lettre adressée le 24 décembre à tous les acteurs que le prix au producteur demeure 1100 FCFA/Kg :

- des séances de sensibilisation ont été menées auprès des producteurs et coopératives par les délégations régionales ;
- une distribution spéciale de sacherie neuve a été faite pour aider à mieux conserver le cacao.

Une note d'explication, Réf. 02-17/MTL/DGA/-EKN/DSSEP-ABN/DOT-IB-KDA-1C, adressée le 3 janvier 2017 au Ministre de l'Agriculture et portant sur les raisons :

- de l'engorgement de cacao dans les magasins des exportateurs ;
- des difficultés pour certains exportateurs à exécuter leurs contrats.

Une note datée du 30 janvier 2017 : Réf. DV-KIEK /SV-BK /SAV-TG /AM se rapporte au traitement réservé aux contrats défallants. Ces contrats ont été revendus au prix moyen de :

- 1583 FCFA/Kg du 11 au 18 novembre 2016 pour 29 179 tonnes représentant des pénalités de 7,578 milliards de FCFA ;
- 1415 FCFA/Kg du 21 décembre 2016 au 11 janvier 2017 pour 76 997 tonnes représentant des pénalités de 39,862 milliards de FCFA.

Au total, 106 156 tonnes de contrats défallants ont été vendus pour une perte estimée à 47,440 milliards de FCFA à cette date.

Le 6 février 2017, par note : Réf. MTL /DGA-FD/DV-KIEK 06-02-17/2, le Conseil a convenu du principe de préfinancement des soutiens pour assurer la poursuite des achats par les exportateurs :

- Cargill West Africa : 20 000 tonnes ;
- TNCF : 16 750 tonnes.

Le principe consistait à :

- accorder un appui financier sous forme de paiement anticipé des soutiens rattachés à des volumes achetés ;
- obtenir l'engagement des exportateurs à poursuivre les achats de fèves en vue de couvrir les contrats débloqués ;
- payer les soutiens dans les 48 heures, après réception de la facture ;
- établir la liste des opérateurs identifiés de façon périodique en fonction des volumes à enlever.

Le 8 février 2017, par note Réf. : DV-KIEK/SAV-TG, le Conseil a accéléré le paiement des factures de soutien de la campagne principale 2016-2017 avant exécution des contrats par une procédure en 5 points ci-après :

- dépôt de la facture normalisée de l'exportateur accompagnée de la copie blanche de format A4 de la CV d'exécution revêtue de la signature de l'exportateur à la Direction des Ventes (DV) du Conseil du Café-Cacao ;
- après analyse et approbation du dossier, la DV vise le dossier et le transmet ensuite au DGA chargé de la commercialisation pour son visa dans la journée de réception des documents ;
- tout dossier approuvé est transmis par la DV au DFC pour son contrôle et la validation. Les ordres de virement des dossiers validés par le DFC sont établis et soumis à la signature du Directeur Général puis remis en banque pour signature ;
- le conseil du Café-Cacao dispose de 48 heures pour effectuer le paiement desdites factures ;

— après exécution des contrats, l'exportateur transmet à la DV la liasse complémentaire restante, à savoir la DO, le BL et une copie de la FO1 pour la mise à jour du dossier.

Le 16 février 2017, suite à une analyse de marché montrant un niveau inquiétant de déblocage de la récolte intermédiaire, le Conseil a décidé de revoir le niveau du différentiel Ivoire (par note non référencée). Pour les périodes avril – mai – juin et juillet – août – septembre 2017, il est décidé de baisser le référentiel de 30€ /TM à 15€ /TM.

Le même 16 février 2017, par note portant la référence MTL/DGA-FD/DV-KIEK 16-02-17/1, le Conseil propose une liste d'opérateurs avec des volumes à acheter. Ce sont :

- Cargill West AFRICA : 10 000 tonnes ;
- TNCI : 10 000 tonnes ;
- SACO : 10 000 tonnes ;
- S3C : 5 000 tonnes ;
- OUTSPAN Ivoire : 12 500 tonnes.

Le 3 mars 2017, par note : Réf. MTL/DGA-FD/DV-KIEK, le Conseil a sélectionné trois opérateurs à qui des volumes ont été octroyés. Ce sont :

- S3C : 5 000 tonnes ;
- CAP : 4 500 tonnes ;
- CEMOICI : 7 000 tonnes ;

Les tonnages octroyés devraient être achetés dans la semaine du 6 au 10 mars 2017.

Le 13 mars 2017, deux autres opérateurs ont bénéficié de volumes à acheter du 13 au 19 mars 2017. L'octroi leur a été fait par note référencée : Réf. MTL /DGA-FD/DV-KIEK du 13 mars 2017. Il s'agit de :

- TNCI : 5 000 tonnes ;
- Cargill West AFRICA : 5 000 tonnes.

Les volumes octroyés le 13 mars 2017 ont achevé les mesures prises au titre de la récolte principale. A l'entame de la récolte intermédiaire, la pression qui s'exerçait sur la commercialisation intérieure est retombée. Un nouveau prix au producteur a été fixé jugulant le problème de « soutien ».

Il convient de retenir que la communication n'a pas permis de juguler la crise et n'a pas rassurer les acteurs de la filière. Les mesures prises à cinq mois de la campagne auraient pu être implémentées dès le mois de décembre 2016. La réaction tardive du Conseil a crispé les positions des opérateurs, semé le doute et finalement accentué la crise de la commercialisation du cacao en Côte d'Ivoire.

Nous recommandons la mise sur pied d'une cellule de communication au sein du conseil. Elle aura pour mission d'élaborer des stratégies de communication. Pour ce faire, elle devra être à l'écoute du monde agricole notamment des syndicats et organisations des agriculteurs, des PMEX/COOPEX, des exportateurs. Elle aura à analyser les situations que traverse la filière café cacao pour faire des propositions de communication objectives. La cellule pourrait servir d'interface aux médias.

2.7.1 Introduction

L'image du Conseil du Café-Cacao a été sérieusement écornée par la crise qui a secoué la filière. Aux yeux des acteurs de la filière comme du public ivoirien, le conseil serait responsable de cette crise bien que celle-ci ait touché d'autres économies au plan mondial. Il y a donc lieu de restaurer la réputation du conseil tant à l'intérieur de la Côte d'Ivoire que sur le plan international. Seule une stratégie de communication bien élaborée pourrait aider à replacer le Conseil au cœur des uns et des autres.

La communication du Conseil doit se déployer sur deux grands axes : une communication externe vis-à-vis du marché et une communication interne visant à établir un climat social bénéfique et favorable aux acteurs de la filière. Si le marché peut s'accommoder de nouvelles dispositions que prendra le Conseil pour rassurer ses clients extérieurs, il n'en est pas de même pour les opérateurs locaux. Une communication interne bien élaborée s'avère nécessaire.

2.7.2 La communication externe

La communication externe vise un double objectif :

1. inscrire l'action du Conseil et des Chargeurs locaux dans un nouveau climat de confiance et de transparence ;
2. obtenir des Acheteurs internationaux qu'ils jouent franc-jeu dans les débloques et l'exécution des contrats.

2.7.2.1 Action du Conseil

La restauration du climat de confiance devrait amener le conseil à organiser des missions en Europe et aux USA afin d'y rencontrer ses principaux clients. Le Conseil devra adopter vis-à-vis de ces clients une posture de gage de bonne fin des engagements pris (débloques) à travers son système de vente. Il donnera les assurances nécessaires quant aux dispositions arrêtées en interne pour que les chargeurs locaux exécutent effectivement les contrats qui leur sont alloués. Par ailleurs, il devra trouver un compromis avec les acheteurs internationaux sur l'attribution de leurs contrats aux chargeurs locaux.

2.7.2.2 Franc-jeu des Acheteurs

Les échanges avec les négociants devraient porter sur leur collaboration avec le Conseil. Ils devraient rassurer le Conseil qu'ils assumeront le rôle de contrepartie dans les débloques des chargeurs locaux et accepter que les contrats conclus avec eux soient exécutés à temps.

2.7.3 La communication interne

La communication interne s'adressera à deux groupes de personnes : le personnel du Conseil et les opérateurs de la filière.

2.7.3.1 Commercialisation à l'endroit du personnel

La crise du cacao de la campagne 2016-2017 a suffisamment ébranlé la structure sociale du Conseil. Les agents des différentes directions s'accusent mutuellement. Les uns rendent les autres responsables de la crise. D'autres pensent qu'un certain favoritisme s'est introduit au sein du Conseil bénéficiant à des catégories de personnels. Il demeure que les allégations et griefs sont nombreux contre la classe dirigeante en matière de gestion du personnel.

Pour instaurer un climat social apaisé, la Direction générale devrait recourir au dialogue social. Des réunions avec les couches du Conseil sont à organiser pour expliquer les plans d'organisation prochains du Conseil et son organigramme, les lignes directrices de son action à l'endroit du personnel et les dispositions prises pour corriger les distorsions constatées.

2.7.3.2 Communication à l'endroit des opérateurs de la filière

2.7.3.2.1 Les cibles

L'action de communication du Conseil doit s'adresser à l'endroit de quatre principales cibles, notamment les producteurs, les acheteurs et les coopératives, les exportateurs et usiniers, les COOPEX-PMEX. Pour chacune des cibles identifiées, le Conseil doit définir les attentes.

a) Producteurs

Les producteurs s'attendent à ce que le Conseil permette de :

- garantir le prix minimum fixé par le gouvernement ;
- éviter qu'ils soient la proie des pisteurs et autres intermédiaires.

b) Acheteurs et Coopératives

La communication à leur endroit devrait aborder les aspects suivants :

- conditions d'agrément ;
- financement de la commercialisation ;
- état des pistes ;
- nombre et état de la sacherie brousse.

c) Exportateurs et Usiniers

Ils souhaitent que le Conseil leur offre :

- un accès direct au marché international, tout au moins des facilités de déblocage ;
- le paiement rapide de leurs factures de soutien ;
- la possibilité d'établir des relations directes avec le Conseil.

d) COOPEX-PMEX

Les attentes de ces deux groupes d'exportateurs se résument en ceci :

- avoir une facilité de déblocage ;
- bénéficier d'exonération sur la parafiscalité pour tenir la concurrence ;
- bénéficier d'allocation de contrats internationaux.

Une claire définition des attentes des opérateurs de la filière devrait amener le Conseil à se fixer des objectifs. Les objectifs à atteindre seront en rapport avec les attentes.

2.7.3.2.2 Les étapes pour une communication efficace

La démarche du Conseil devrait s'articuler autour de trois étapes à savoir : l'analyse, la réflexion et l'action.

a) L'analyse

Le Conseil doit procéder à une collecte d'informations concernant les cibles de sa communication et l'environnement de travail. Les informations recueillies lui permettront d'analyser ses points forts et ses points faibles de manière à prendre de bonnes décisions en rapport avec l'image qu'il compte refléter. Ceci permet de parvenir à un diagnostic de la situation du Conseil.

b) La réflexion

A partir du diagnostic de la situation, le Conseil réfléchit aux objectifs à atteindre, son objectif principal étant de soigner son image vis-à-vis des cibles identifiées. Mais, comment peut-il atteindre ses objectifs ? C'est alors qu'intervient le plan d'action.

c) L'action

Le Conseil élabore un plan d'actions pour générer la communication avec les acteurs de la filière. Il mettra en œuvre les fruits de ses réflexions en rapport avec l'objectif principal en cherchant à axer sa communication sur le contenu et le type de message crédible et cohérent à délivrer.

2.7.3.2.3 Plan d'actions

Le Conseil, après avoir suivi les dispositions exposées plus haut s'attardera à développer un plan d'actions. Ce plan pourrait avoir le squelette ci-après.

a) Organisation de rencontres

Avec tous les acteurs, le Conseil doit entreprendre des rencontres.

— Rencontres avec les producteurs

Un programme de tournées dans les départements en zone de production doit être établi. Les responsables de la commercialisation intérieure (DOT, DDP, FIMR, FIA) et le DGA chargé de la production participeront à cette tournée. Ils échangeront avec les producteurs sur les thèmes d'intérêts tels que :

- les causes du ralentissement de la commercialisation ;
- l'aide à apporter aux producteurs pour produire du cacao de qualité ;
- leurs attentes vis-à-vis du Conseil ;
- Etc...

Au cours des rencontres, le Conseil doit tenir un langage transparent et clair sur son rôle dans la commercialisation. Les actions menées par le Conseil à travers les différents projets notamment :

- la construction d'écoles ;
- la construction d'hôpitaux et de maternités ;
- le reprofilage des pistes rurales ;
- la distribution de la sacherie brousse ;
- la distribution de cabosses améliorées ;
- l'attribution de produits phytosanitaires ;
- Etc...

Au vu des actions entreprises par le Conseil, les producteurs devraient être encouragés à exposer leurs soucis et doléances. Le Conseil enregistrera les préoccupations des producteurs et recherchera dans la mesure du possible des solutions pour celles entrant dans son domaine de compétence.

Par ailleurs, le Conseil devra associer sa personne à certaines manifestations d'intérêt dans les départements. Par exemple, il pourrait :

- parrainer des fêtes de génération ;
- parrainer des matchs de football ;
- faire des dons de maillots ;
- offrir des coupes aux producteurs plus méritants (par exemple coupe nationale du progrès).

En prolongement de ces actions de charme, le Conseil s'attachera les services de la télévision nationale pour véhiculer des messages cohérents visant à soigner son image auprès des producteurs. Ces messages seront relayés par les canaux de la radio nationale et des radios de proximité.

— Rencontres avec les acheteurs et les coopératives

Les tournées concerneront également les acheteurs et coopératives. Des messages d'apaisement leur seront délivrés par le Conseil. Il mettra un accent tout particulier sur :

- le rôle important que jouent les acheteurs et les coopératives dans la commercialisation intérieure ;
- l'intérêt d'une formation de leurs agents à la qualité et au respect du prix aux producteurs ;
- la nécessité que les coopératives collectent le produit de leurs membres.

Les acheteurs et coopératives exposeront leurs doléances au Conseil qui s'assurera de les examiner.

— Rencontres avec les exportateurs et usiniers

Un meilleur cadre d'échanges devrait être trouvé pour permettre aux opérateurs de s'exprimer librement. Ils exposeront leurs préoccupations quant au fonctionnement du système de commercialisation et aux améliorations à y apporter.

Le Conseil développera les arguments qui militent en faveur des choix qu'il fait pour le système de messagerie.

— Rencontres avec les COOPEX-PMEX

Un langage de vérité marquera leurs rencontres. Leurs points de préoccupations feront l'objet d'analyse conjointe. L'impact de chacune de leurs doléances sera exposé de façon à ce qu'ils mesurent les difficultés à trouver des solutions.

b) Autres actions

Le Conseil entreprendra des actions telles que :

- un site internet bien renseigné mettant en valeur ses actions ;
- un système d'e-mailing qui permettra au Conseil de s'adresser aux opérateurs de façon individuelle ;
- des salons et foires (comme journées de cacao) auxquels les opérateurs sont associés.

Annexe 1

**Termes de référence pour l'audit du système de commercialisation du Café et du Cacao
Campagnes 2014/2015 – 2015/2016 – 2016/2017**



**TERMES DE REFERENCE
POUR L'AUDIT DU SYSTEME DE
COMMERCIALISATION DU CAFE ET DU CACAO
CAMPAGNES 2014/2015 – 2015/2016 – 2016-2017**

A

I. CONTEXTE ET JUSTIFICATION

Depuis le début du mois de décembre 2016, le système de commercialisation du cacao en Côte d'Ivoire est confronté à des difficultés. Les acteurs de la chaîne de valeurs (producteurs, acheteurs, exportateurs et transformateurs) peinent à effectuer leurs activités respectives dans les meilleures conditions. La baisse des cours mondiaux du cacao, la sous-évaluation de la production de la campagne principale 2016-2017 par rapport aux prévisions et la défaillance de certains exportateurs ont entraîné un ralentissement des achats et des embarquements créant un engorgement des deux ports (Abidjan et San-Pédro). Cette situation a engendré une inquiétude sur le marché du cacao « origine Côte d'Ivoire » et une perception de manque de transparence du système de commercialisation par l'intermédiaire du système de ventes anticipées à la moyenne (PVAM) mis en place suite à la réforme de 2011.

Afin de juguler cette situation à court terme, des dispositions urgentes ont été mises en place par Le Conseil du Café-Cacao. Par la suite, d'autres mesures ont été prises par le Gouvernement en vue de rassurer les acteurs de la filière et d'assurer un retour à la normalité au niveau de la commercialisation du cacao. Ces mesures sont les suivantes :

1. les contrats en défaut et l'excédent de production par rapport aux prévisions ont été totalement vendus et les soutiens correspondants sont entièrement couverts par le Fonds de Réserve et les excédents de stabilisation ;
2. le paiement accéléré des soutiens dus aux exportateurs par Le Conseil du Café-Cacao ;
3. le renforcement immédiat de la lutte contre la spéculation, en limitant et contrôlant les déblocages directs dans la messagerie ;
4. l'accélération des déchargements en zone portuaire par Le Conseil du Café-Cacao en liaison avec les opérateurs concernés ;
5. le renforcement des conditions d'agrément des exportateurs ;
6. la mise en place d'un Comité Interministériel présidé par le Premier Ministre en vue d'accélérer le processus de retour à la normalisation de la situation et de procéder à un audit du système de commercialisation du Conseil du Café-Cacao, en l'occurrence le PVAM.

Pour rappel, le PVAM est un « Programme de Ventes Anticipées à la Moyenne ». Son objectif est de lisser le risque de marché (prix) par des ventes régulières sur l'ensemble de la campagne. Cela permet de mettre la Côte d'Ivoire en position permanente de vente et d'obtenir la valeur moyenne des exportations sur la période de vente. Celui-ci devrait permettre à l'origine Côte d'Ivoire de profiter de prix de

« report » plus intéressants, d'optimiser les recettes d'exportation, condition essentielle à une bonne rémunération des producteurs.

Pour limiter le risque de marché, le système mis en place prévoit que les ventes anticipées soient les plus importantes possibles avant la fixation d'un prix moyen et d'un prix au producteur qui en est dérivé. Le système tel que mis en place devrait limiter le poids de ventes « spot » qui interviennent au plus gros de la récolte en pesant anormalement sur les cours. Il a été ainsi recommandé que les ventes anticipées représentent au moins entre 70 à 80% de la récolte attendue.

Les ventes anticipées se font par l'intermédiaire d'une messagerie électronique par laquelle le Conseil du Café-Cacao organise des enchères journalières auxquelles participent les exportateurs agréés. La vente aux enchères consiste à vendre aux meilleurs prix du marché, les droits d'exportation de physique aux négociants.

Pour garantir la fiabilité et la solidité du système, tous les contrats débloqués se font en principe sur la base de contrats de contrepartie (couverture) fermes (avec quantité et prix) entre l'exportateur et un acheteur international, et font l'objet de cautions (dépôt de garantie représentant 2,5% de la valeur du contrat). Chaque opérateur dispose de 6 jours ouvrés pour fournir sa caution et la contrepartie.

Les mesures à court terme prises sont certes importantes et nécessaires, mais il convient de mieux cerner toutes les difficultés liées à la commercialisation du cacao pour éviter que la situation vécue durant la campagne principale 2016-2017 ne se reproduise. Un tel exercice requiert le recrutement d'un consultant ou d'un cabinet de consultants pour procéder à l'audit du modèle de prévision des récoltes et du système de commercialisation intérieure et extérieure.

Les présents Termes De Références (TDR) sont élaborés à cet effet.

II. OBJECTIFS DE L'AUDIT

L'objectif principal de l'audit est de procéder à une évaluation profonde du système de commercialisation interne et externe du cacao, ainsi que des dispositifs de prévision des récoltes et de suivi de la commercialisation.

Cet audit devra permettre d'identifier les causes ayant conduit aux difficultés connues dans les opérations commerciales durant la campagne principale 2016-2017 et de proposer les mesures correctives nécessaires.

L'audit doit notamment :

- apprécier la fiabilité, les procédures d'exécution et les limites du modèle de prévision de récoltes ;

- documenter la manière dont les résultats des prévisions antérieures ont été exploités et en analyser la pertinence ;
- examiner l'efficacité et l'efficience du dispositif d'agrément des exportateurs ;
- apprécier l'efficacité du mécanisme de commercialisation intérieure ainsi que l'intervention des acteurs ;
- évaluer l'efficacité du mécanisme de vente aux enchères ainsi que celle du dispositif de gestion des risques du système ;
- évaluer l'intervention des acteurs dans la messagerie et plus spécifiquement celle des PMEX-COOPEX ;
- évaluer le dispositif de gestion **des instruments financiers de stabilisation** ;
- évaluer les risques, notamment financiers, liés à la commercialisation (exposition des différents acteurs, exposition à la volatilité des prix, risques de défaut de contreparties, etc.) et faire des propositions ;
- évaluer **le coût** financier des mesures de régulation prises pour faire face aux problèmes survenus au cours de la campagne 2016-2017 ;
- évaluer le niveau de mise en œuvre des recommandations de l'audit du PVAM réalisé en 2014 ;
- proposer un système de veille sur les marchés du cacao.
- examiner la prise de décision au sein du Conseil du Café-Cacao pendant la gestion de la crise, sur les questions concernant les risques du système et en tirer des enseignements ;

Enfin, l'audit doit permettre d'identifier les risques éventuels liés aux ventes anticipées sur les prochaines campagnes de commercialisation, notamment 2017-2018 et proposer, le cas échéant, des mesures correctives.

III. PRINCIPALES ACTIVITES DE LA MISSION

III.1 Evaluation du modèle de prévision des récoltes

Il s'agit de faire un examen du modèle de prévision des récoltes de la Côte d'Ivoire. Le consultant ou cabinet de consultants devra faire, entre autres :

- a) Un examen des écarts entre les niveaux de production réelle et les résultats issus du modèle de prévision utilisé ;
- b) Une analyse de la pertinence des variables et autres facteurs utilisés dans le modèle de prévision ;
- c) Une analyse des hypothèses (statistiques et environnementales) du modèle de prévision ;
- d) Une analyse de la forme fonctionnelle ou des paramètres utilisés dans le modèle de prévision ;
- e) Un examen des paramètres qui n'ont pas correctement fonctionné dans le modèle ;
- f) Un test de robustesse du modèle de prévision des récoltes.

Cet examen doit inclure la revue et la comparaison avec des modèles de prévision des récoltes utilisés à travers le monde. Il doit également indiquer si les résultats des prévisions réalisées depuis la réforme ont été bien utilisés.

g) Recommandations

L'évaluation du modèle de prévision doit aboutir à :

- l'identification des paramètres et variables qui ont mal fonctionné ou peu pertinents du modèle de prévision des récoltes ;
- la proposition d'approches ou de méthodes permettant d'améliorer le modèle actuel de prévision des récoltes ;
- ou, si nécessaire, à la formulation d'un nouveau modèle de prévision statistiquement robuste.

III.2 Evaluation du système de commercialisation

III.2.1 Au niveau de la commercialisation intérieure

a) Evaluation du mécanisme de commercialisation intérieure

L'évaluation du mécanisme devra commencer par une description claire de celui-ci. Outre le circuit de commercialisation et les approches de terrain utilisés, l'évaluation doit faire ressortir le rôle de chaque acteur de la chaîne de commercialisation dans les difficultés connues, notamment le Conseil du Café-cacao, les acheteurs, producteurs et organisations professionnelles (OPA), pisteurs, traitants, exportateurs, banques et identifier les causes des difficultés constatées dans la commercialisation intérieure. Une analyse comparée avec le système ghanéen devra être réalisée.

Le consultant devra également examiner les incompatibilités au niveau des interventions des différents acteurs de la chaîne de commercialisation (tiers détenteurs et exportateurs, intervention des exportateurs directement au niveau des achats bord-champ, notamment).

L'évaluation du mécanisme de commercialisation intérieure doit porter sur toutes les campagnes depuis la réforme de 2012.

Le Consultant devra aussi examiner le rôle que la communication a pu jouer dans l'amplification de la situation de blocage de la commercialisation.

b) Recommandations

L'évaluation du mécanisme de commercialisation intérieure devra permettre au Consultant ou Cabinet de consultants de faire des recommandations concernant :

- les améliorations à apporter au dispositif de la commercialisation intérieure du cacao aussi bien au niveau des intervenants que des procédures ;
- les forces et faiblesse des acteurs et leurs défaillances qui ont conduit à la situation de tension ;
- les points critiques à observer afin d'éviter à l'avenir, un éventuel blocage ;
- la meilleure forme d'organisation de la commercialisation intérieure ;
- la stratégie de communication efficace en direction du monde paysan et de l'ensemble des acteurs de la filière.

III.2.2 Au niveau du suivi des achats et de la gestion des stocks

a) Examen du dispositif de suivi des achats

Il s'agira d'évaluer le dispositif de collecte, la qualité et l'exhaustivité des informations sur les achats bord-champ et les livraisons entrées-usines opérés par les opérateurs (acheteurs & coopératives).

Il s'agira aussi d'apprécier la démarche méthodologique et le dispositif des inventaires des stocks réalisés chez les opérateurs. En occurrence, la démarche permettant de faire la démarcation claire entre les stocks d'une campagne à l'autre devra être décrite et analysée.

b) Evaluation des stocks

Il s'agira :

- d'examiner l'exactitude des stocks des exportateurs à la fin de chaque campagne et à la date de l'audit ;
- d'établir la corrélation achat/stock/contrats d'exécution / contrats de déblocage par exportateur à la fin de chaque campagne;
- d'examiner la situation des stocks des fournisseurs (acheteurs et sociétés coopératives) à la date de l'audit.

c) Recommandations.

L'auditeur devra formuler des recommandations portant sur le déploiement d'outils permettant de renforcer le dispositif de suivi des achats, d'apprécier l'exhaustivité des achats et la maîtrise des stocks à différents stades du circuit de commercialisation. Ces recommandations devront permettre d'améliorer globalement le système de traçabilité des fèves mis en place par les opérateurs.

III.2.3 Au niveau de la commercialisation extérieure

a) Examen du système de gestion des ventes et des exportations

Il s'agira d'apprécier l'ensemble des moyens humains, des systèmes informatiques, des procédures, critères et règles de mise à marché.

Le Consultant examinera également l'environnement juridique des contrats, notamment pour ce qui est de leurs dénouements.

De même, il examinera la robustesse des contrats d'exportation ainsi que la fiabilité des mécanismes de couvertures des risques de non réalisation de ces contrats.

Enfin, il effectuera une revue de l'organisation institutionnelle régissant le système de gestion actuel afin d'identifier, le cas échéant, des mesures d'amélioration pour un contrôle fiable des opérations selon les politiques/procédures en vigueur.

b) Evaluation du mécanisme de vente aux enchères

Le Consultant devra procéder à l'examen des ventes aux négociants internationaux en termes de volume et de session.

Cette évaluation devra permettre d'apprécier les résultats de l'application des règles d'adjudication ou d'attribution des tonnages.

c) Evaluation du programme de vente et du portefeuille de contrats

L'auditeur devra donner son appréciation sur le programme de vente tel qu'exécuté sur les différentes campagnes ainsi que sur le portefeuille de contrats pour la campagne 2017-2018.

d) Evaluation de l'intervention des PMEX-COOPEX dans la messagerie

Les Pmex-Coopex procèdent à des débloquages directs à la messagerie mais reçoivent également des tonnages débloqués par les négociants internationaux pour chargement. L'audit devra examiner l'impact de leurs différentes interventions et proposer les mesures visant à minimiser les risques liés à chacune de ces interventions.

e) Evaluation du suivi de l'exécution des contrats et des embarquements

Dans le cadre de cette évaluation le Consultant aura à établir les corrélations suivantes :

- CV/Prix par exportateur
- CV/Formules par exportateur
- CV/Formules/Reversement-Soutien par exportateur
- CV/Formules/DUS/Taxe d'enregistrement par exportateur

Ces corrélations permettront au Consultant de vérifier la cohérence des données des CV de déblocage avec celles des Formules et s'assurer que les valeurs attendues sont encaissées ou payées.

f) Evaluation des procédures et de l'environnement des exportations

Il s'agira d'identifier les causes de l'engorgement des infrastructures portuaires ayant contribué à l'arrêt des réceptions entrée-usine chez les exportateurs.

g) Appréciation du rôle des principaux acteurs et du système financier

L'auditeur est appelé à donner un avis sur le comportement de chaque type d'acteurs, sur le système financier et, sur le système de commercialisation.

h) Recommandations.

Il s'agira de proposer des mesures permettant, entre autres, de limiter les spéculations en contrôlant les déblocages directs des opérateurs locaux et de prévenir les arrivages dans les ports.

Des recommandations précises devront être formulées pour un système informatisé permettant une gestion et un suivi efficaces des opérations effectuées. Ces recommandations viseront à assurer une maîtrise des risques de défaut d'exécution des contrats conclus.

Les recommandations devront, en définitive, permettre d'améliorer les ventes à terme et de les optimiser en termes de prix et de volume mais aussi de proposer les instruments de couverture des risques aux acteurs nationaux du système et/ou éventuellement proposer une forme d'organisation optimale au niveau des départements du Conseil du Café-Cacao.

III.2.4 Evaluation des conditions d'agrément des exportateurs

a) Evaluation des procédures et des critères d'agrément

b) Examen des garanties et engagements financiers des exportateurs agréés

Cet examen devra permettre au Consultant d'évaluer leur capacité à couvrir les risques encourus.

c) Recommandations

Les recommandations devront permettre de revoir, si nécessaire, les procédures et les critères d'agrément pour les rendre plus efficaces et permettre de mieux sécuriser le système.

Le Consultant proposera également un mécanisme de suivi des capacités financières et logistiques des exportateurs en corrélation avec leurs engagements contractuels.

L'audit devra faire une recommandation sur le système de gestion et de contrôle des ventes en place et exprimer son opinion sur la mise en œuvre effective des procédures de mise en marché. L'audit se prononcera sur l'organisation

institutionnelle en place pour le suivi et le contrôle des ventes et la fiabilité de l'enregistrement informatique de toutes les transactions effectuées au cours des campagnes. Ceci doit comprendre :

- (i) Les qualifications professionnelles du personnel gérant la salle de trading ;
- (ii) la sécurité informatique protégeant l'intégrité du système ;
- (iii) une organisation institutionnelle assurant la séparation effective des pouvoirs et donc un contrôle objectif des opérations, séparant :
 1. la responsabilité de définir la politique de mise en vente (approbation du Conseil d'Administration du Conseil du Café-Cacao) ;
 2. la mise en œuvre du programme de vente prédéfini selon les procédures approuvées par le Conseil d'Administration du Conseil du Café-Cacao et ;
 3. la gestion post-déblocage des garanties et du Fonds de Reserve Technique.

L'audit donnera également un avis sur les critères de sélection/qualification des opérateurs admis à participer (technicité et surface financière) et le suivi de la situation des exportateurs (les risques de contrepartie sont essentiels pour les acheteurs internationaux et les banques). L'audit devra également évaluer l'efficacité des procédures après attribution : contrat de contrepartie, dépôt de garantie, etc.

III.2.5 Appréciation de la gestion des risques

- a) Evaluation du dispositif de gestion des risques.
- b) Elaboration d'une cartographie des risques inhérents à tous les acteurs de la chaîne de commercialisation.
- c) Evaluation du système d'information des acteurs sur les risques.
- d) Evaluer le fonctionnement des instruments financiers de stabilisation (compte de réserve et de stabilisation) et déterminer les insuffisances éventuelles de même que les conditions de leur fonctionnement optimum.**
- e) Recommandations

Les recommandations devront permettre d'améliorer, le cas échéant, le dispositif de gestion des risques. Dans ce cadre, le Consultant devra apprécier la nécessité et la faisabilité de l'utilisation des instruments de couverture de risques existants sur le marché.

Il devra également proposer les conditions et mécanismes permettant d'amortir les risques spéculatifs au niveau des acteurs locaux.

Au niveau du Fonds de Réserve, le Consultant proposera de façon générale, toute mesure susceptible de renforcer et d'améliorer sa gestion. Il devra également déterminer son niveau optimal.

III.2.6 Evaluation du niveau de mise en œuvre des recommandations de l'audit du PVAM réalisé en 2014

L'audit 2014 avait déjà relevé plusieurs voies d'amélioration sur la base de faiblesses observées dans l'organisation institutionnelle du système de gestion des ventes. Le Consultant devra donc procéder à l'examen de la mise en œuvre des recommandations de cet audit et faire des recommandations.

III.2.7 Analyse et proposition d'un système de veille des marchés

Le Consultant devra analyser les conditions de mise en place d'une veille des marchés pour permettre l'anticipation des difficultés liées aux évolutions des cours.

IV. RESULTATS ATTENDUS

Au terme de cette étude les résultats attendus peuvent se résumer comme suit :

1. Le système des prévisions des récoltes est évalué et des propositions d'amélioration sont formulées ;
2. La meilleure façon d'exploiter les résultats des prévisions est exposée dans un document annexe (annexe technique) ou un guide rédigé à cet effet ;
3. Le mécanisme de commercialisation intérieure est évalué et les facteurs d'échec et de succès sont hiérarchisés. Des recommandations sont formulées en vue de renforcer et d'améliorer le système de commercialisation ;
4. Le Programme de Ventes Anticipées à la Moyenne (PVAM) est évalué ;
5. Des recommandations pour l'amélioration du PVAM sont formulées ;
6. Les causes des dysfonctionnements ayant engendré le ralentissement de la commercialisation sont identifiées ;
7. Le coût financier des mesures de régulation prises pour faire face aux problèmes survenus au cours de la campagne 2016-2017 est évalué ;
8. Les causes de l'engorgement des ports sont identifiées ;
9. Les risques inhérents au système de commercialisation sont évalués ;
10. Le niveau de mise en œuvre des recommandations de l'audit du PVAM réalisé en 2014 est évalué.



11. Une cartographie des risques inhérents à tous les acteurs de la chaîne de commercialisation est élaborée ;
12. Un mécanisme de suivi des capacités financières et logistiques des exportateurs est proposé ;
13. Le fonctionnement des instruments financiers de stabilisation (compte de réserve et de stabilisation) est évalué, les insuffisances éventuelles sont déterminées et les conditions de leur fonctionnement optimum sont proposées ;
14. Un avis sur la nécessité et la faisabilité de l'utilisation des instruments de couverture existant sur le marché est formulé ;
15. Les procédures et l'environnement d'exportation sont évalués et des mesures d'amélioration sont proposées ;
16. Les conditions d'agrément des exportateurs sont évaluées et des recommandations formulées ;
17. Le dispositif de suivi des achats et la gestion des stocks sont évalués et des recommandations formulées ;
18. Les mesures correctives à prendre éventuellement pour la campagne 2017-2018 sont identifiées.
19. Les conditions de mise en place d'un système de veille des marchés sont analysées et des recommandations sont faites ;
20. Les enseignements à tirer de la gestion de la crise au niveau de la prise de décision au sein du Conseil du Café-Cacao sont identifiés et des recommandations sont formulées ;
21. Le rôle de la communication dans cette crise est déterminé et une stratégie de communication efficace, est mise en place, que l'on soit en temps de crise ou non
22. Des recommandations sur les moyens humains et techniques, au niveau des fonctions critiques de prévision de récolte et de gestion des ventes, sont formulées.

V. MODALITES D 'EXECUTION DE L'ETUDE

V.1 Profil et qualification du Consultant

Le Consultant (cabinet d'audit ou bureau d'études et de conseils) doit avoir des compétences confirmées en matière de commercialisation de produits agricoles et de prévision des récoltes, ainsi qu'en matière d'appréciation des risques liés à ces activités.

Le Consultant doit avoir au moins cinq (5) ans d'expérience en matière d'audit en rapport avec la production et le négoce de matières premières agricoles.

Le Consultant doit disposer d'une équipe pluridisciplinaire d'au moins quatre (4) Experts nationaux et/ou internationaux.

Les quatre experts doivent justifier chacun d'une expérience d'au moins 10 ans dont 5 ans dans le domaine de la production et le négoce de café-cacao et seront sélectionnés selon les compétences suivantes :

- un spécialiste en modélisation et prévision de récolte ;
- un auditeur senior expert en cartographie des risques ;
- un analyste des marchés boursiers, spécialiste des matières premières ;
- un juriste expérimenté dans le commerce international.

V.2 Durée de la mission

La durée maximale de l'étude est fixée à **quatre-vingt-dix (90) jours**, à compter de la notification. Ce délai inclut la période nécessaire à l'examen et à la validation des différents rapports. Les durées relatives aux différentes étapes de la mission sont définies dans le chronogramme à proposer par le Consultant.

Le Consultant s'engage à produire un rapport d'étape quarante-cinq (45) jours après le démarrage de la mission.

V.3 Confidentialité

Le consultant s'oblige à ne communiquer les informations relatives à l'audit qu'aux membres du Comité Interministériel des Matières Premières.

V.4 Rapports

Les versions provisoires et définitives des rapports seront produites en sept (7) exemplaires originaux.

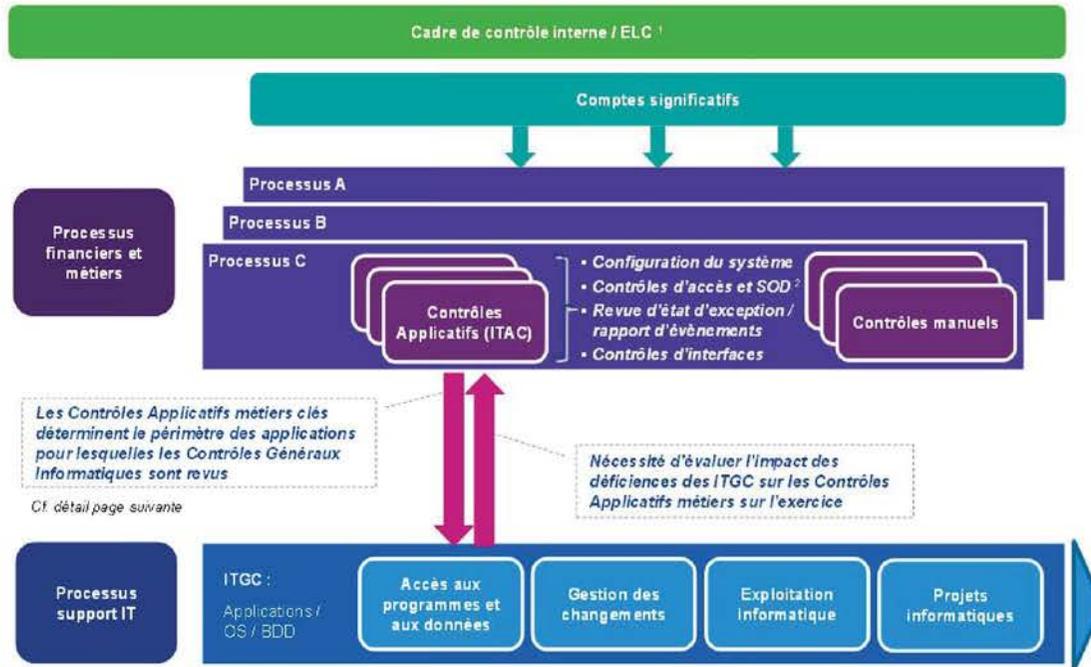
L'ensemble des documents sera également produit en version numérisée.

Annexe 2

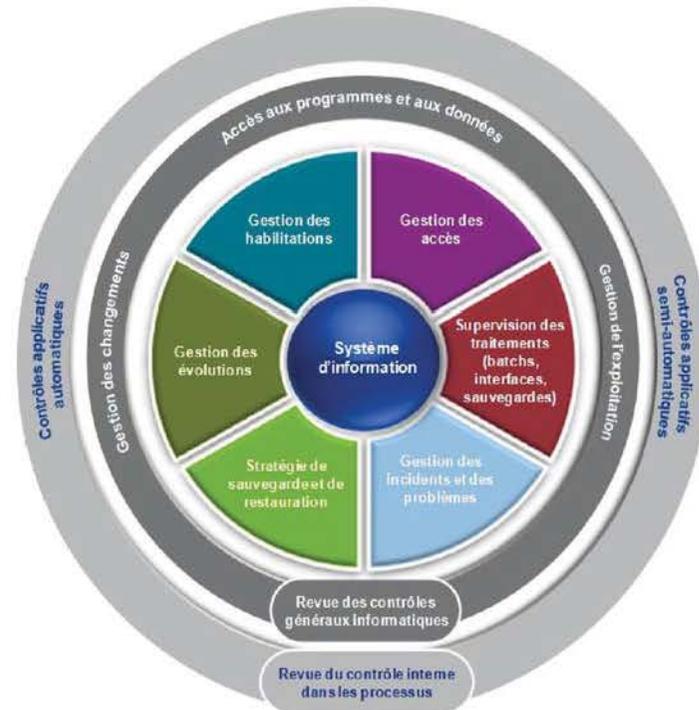
- 1- Démarche de revue du contrôle interne IT**
- 2- Liste des comptes génériques dans Active Directory**
- 3- Liste des comptes génériques dans SIGEC**
- 4- Liste des comptes en double dans Active Directory**
- 5- Liste des comptes en double dans SIGEC**
- 6- Liste des comptes Active Directory ne s'étant pas connectés depuis un (1) an au moins**
- 7- Liste des comptes Active Directory ne s'étant jamais connectés**

1- Démarche de revue du contrôle interne IT

La compréhension et l'appréciation du contrôle interne sur les processus IT permettent de vérifier que le contrôle interne dans les processus financiers et métiers (incluant des contrôles applicatifs) n'est pas altéré par des défaillances dans la gestion et le fonctionnement des applications.



¹ ELC : Entity Level Controls
² SOD : Segregation of Duties =
 Séparation des fonctions
 ITAC : IT Application Control
 ITGC : IT General Control



2- Liste des comptes génériques dans Active Directory (1/2)

NOMS ET PRENOMS	STATUT	NOMS ET PRENOMS	STATUT	NOMS ET PRENOMS	STATUT	NOMS ET PRENOMS	STATUT	NOMS ET PRENOMS	STATUT	NOMS ET PRENOMS	STATUT
ZCICS SA	Actif	CAAS	Actif	CIN	Actif	COOPASAG	Actif	EMOF EXPORTS	Actif	NESIMONE COOP	Actif
ZCC	Actif	CAB	Actif	CINDURA	Actif	COOPASD	Actif	ETCOI SARL	Actif	NESTLE OI	Actif
ZCE Audit & Expertise	Actif	CABF	Actif	CIPEXI	Actif	COOPASE	Actif	FACTA INTER	Actif	NESTLE SAHEL	Actif
zcf	Actif	CABI SCOOPS	Actif	CNEK	Actif	COOPAUGRA SCOOPS	Actif	FASSO KO COOP CA	Actif	NOBLE	Actif
ADM INTER	Actif	CABOHGA	Actif	CNIF:230c3e5e993041f48724e58cc38fcf00	Inactif	COOPAYA	Actif	FederatedEmail:4c1f4c9b8179414893cf00e92fa1e042	Inactif	NOCOACY	Actif
Admin du Serveur Comptabilité	Actif	CACAO ORIGINE SA	Actif	CNIF:9f69e32cc85487e81ee04e58cc8211	Actif	COOPAYADI	Actif	FLUDOR COTE D'IVOIRE	Actif	NOUVELLE SPROA	Actif
Admin Microvare	Actif	CACAO PLUS	Actif	CNIF:c8a12922bc044E+2184e09d90242e66a	Inactif	COOPERATIVE AGRICOLE AIVANE DE DALOA	Actif	FORAGRI SA	Actif	OCEAN	Actif
admin.talents	Actif	CACC	Actif	C02A	Actif	COOPERATIVE GABIADJI	Actif	GAD CONTINENTAL	Actif	OCOCO CI	Actif
Admin_backup1	Inactif	CACOCI	Actif	COABO	Actif	COOPAYADI	Actif	GALAXXY	Actif	OLAM COCOA IVOIRE	Actif
Admin_desktop	Inactif	CAOV	Actif	COCAF IVOIRE	Actif	COOPAGNZO	Actif	GCOMCI	Actif	OLAM COCOA PROCESSING	Actif
Admin_echange Admin_echange	Inactif	CAD SCOOPS	Actif	COCAV	Actif	COOPRABA	Actif	GGICI SA	Actif	OLAM INTER	Actif
Admin_Oap	Inactif	CADESA COOP CA	Actif	COCOA TRADE IVOIRE	Actif	COOPRABEG	Actif	GLOMIX SA	Actif	OMNI VALUE	Actif
Admin_Project	Actif	CAFCAO SA	Actif	COCOASOURCE	Actif	COOPRADI	Actif	GOORE	Actif	ONZEM	Actif
admin_secours	Inactif	CAFCDI	Actif	COEX CI	Actif	COOPROVAYA	Actif	GOOREBI	Actif	OSIRIS	Inactif
Admin_Sharepoint	Inactif	CAFECAD	Actif	COJAD	Actif	COOPYCA	Actif	GPA	Actif	OUTSPAN IVOIRE	Actif
Admin_Sol	Inactif	CAGC	Actif	COKAGNAN	Actif	COPAC	Actif	GPACI	Actif	PACI	Actif
Administrateur	Actif	CAGEM	Actif	COLAMEA	Actif	COPAEB	Actif	GRAND CHANTIER	Actif	PHYTOCI	Actif
Administrateur Intranet	Actif	CAGO	Actif	COMVOIRE SA	Actif	COPAG	Actif	GREEN & BROWN COMMODITES	Actif	PLOT ENTERPRISE	Actif
AFIMEX	Actif	CAGRAAS	Actif	COMKA	Actif	COPALDI	Actif	HCCO	Actif	Pout	Inactif
AFRECO	Actif	CAKD KAVOKIVA	Actif	COMOD TRADING SA	Actif	COPOCODA	Actif	HCCO CI SA	Actif	Primeo_User	Inactif
AFRICA COMMODITIES TRADING SA	Actif	CAKHS	Actif	Compta_prem	Actif	COPRAD	Actif	HDV	Inactif	PROCI SA	Actif
AFRICA SOURCING	Actif	CAP	Actif	Comptable Extérieur (Provisoire)	Inactif	COPRODA COOP CA	Actif	HELLOS EXPORT	Actif	Projectserveruser	Inactif
agenj(ldap)	Actif	CAPODU	Actif	CONACY	Actif	CORECA SA	Actif	HKF	Inactif	projectuser	Inactif
agenj(ldap)	Actif	CAPRODA	Actif	CONDICAF	Actif	CORILLOS CI	Actif	ICC NEGOCE	Actif	PRONIBEX CI	Actif
AGRI COM	Actif	CAPROMES	Actif	CONFISERIE UNIES AFRIQUE	Actif	CPCM	Actif	ICC SA	Actif	QTI	Actif
AGRIMEX	Actif	CAREPO COOP CA	Actif	containe	Actif	CPCPA	Actif	ICCOOP	Actif	RAZCOM CI	Actif
AGRO EXPORT	Actif	CARGILL BI	Actif	COOABAS	Actif	CPVB	Actif	ICR	Actif	Redaction	Inactif
AGRO WEST AFRICA ABIDJAN	Actif	CARGILL COCOA SARL	Actif	COODIF	Actif	ers_pegnae	Actif	IFCO	Actif	REN CO	Actif
AGROCOM SA	Actif	CARGILL WEST AFRICA	Actif	COODIG	Actif	CWT	Inactif	lis_report	Actif	RESICAD SARL	Actif
AIPO	Actif	CAS	Actif	COOPRAGA	Actif	DAFCI	Actif	Info	Actif	ROP CI	Actif
AIT SA	Actif	CASAH	Actif	COOJEPAM	Actif	DALOA2	Actif	Inspection Générale	Inactif	Routeur distant	Inactif
AK INTERNATIONAL	Actif	CASB SCOOPS	Actif	COOPA CAMP	Actif	DALOA4	Actif	INTER AGRO	Actif	Rtance Rtance	Inactif
ALBRECHT & DILL	Actif	CASBO	Actif	COOPAAAKO EXPORT	Actif	DALOA8	Actif	Invisé	Inactif	SIC	Actif
ANEMAP	Actif	CAT EXPORT	Actif	COOPAAI	Actif	DGI	Actif	IPAG COOP CA	Actif	SABSSCAPP03_Admin	Inactif
APEXIM	Actif	CAUD EXPORT	Actif	COOPAAP	Actif	DINCOMO	Actif	IRIS	Actif	SACO	Actif
Arc syssec4	Inactif	CAVG	Actif	COOPABA	Actif	DR Abengourou	Actif	IVCAO	Actif	SAP CACAO	Actif
ARMAJARO CI	Actif	CAVG SCOOPS	Actif	COOPABEM	Actif	DR install admin	Actif	IVOIRE CAFE CACAO	Actif	SAI	Actif
ARMAJARO NEGOCE	Actif	CAVRA	Actif	COOPACAZ	Actif	DRLDALOA	Actif	IVOIRE EXPORT	Actif	salle_sige	Actif
ARMAJARO TRADING	Actif	CAYWANDA	Actif	COOPACDI	Actif	DRLDUEKOU	Actif	IVOIRE TORREFACTION	Actif	SALMEX INTERNATIONAL	Actif
ATMC	Actif	CCPA	Actif	COOPADOB	Actif	DRAKE CI	Actif	JAND HOFF	Actif	seneparo	Actif
audit	Inactif	CCT INTER	Actif	COOPADIS	Actif	ECAG SCOOPS	Actif	JIM	Inactif	SAT	Actif
AUDITEUR	Inactif	CEMOI CHOCOLAT	Actif	COOPADOBA	Actif	ECAMOI	Actif	KINEDEN COMMODITES SA	Actif	SCAEDA COOP CA	Actif
BELKO TRADING	Actif	CEMOI CI	Actif	COOPAGA	Actif	ECOM LTD	Actif	KMS	Actif	SCAES COOP	Actif
BICAO	Actif	CEMOI TRADING	Actif	COOPAGARO	Actif	ECCOOKM	Actif	kratgr	Inactif	SCAL	Actif
BIOPARTENAIRE	Actif	CEPROCI	Actif	COOPAGRIG	Actif	ECCOOPAG COMMODITES	Actif	MICAO	Actif	SCANZUE COOP CA	Actif
BPS CI SA	Actif	CEVAM	Actif	COOPAGY	Actif	ECCOOPAD	Actif	MIRAL	Actif	SCVE	Inactif
BUREAU VERITAS	Actif	CHEGUS CI SA	Actif	COOPAKK	Actif	ECCOOPAM	Actif	MOREAU	Inactif	SOIPS COOP CA	Actif
C.E.L	Actif	CHOCO IVOIRE	Actif	COOPALF	Actif	ECCOOPAMCI	Actif	NAPEX	Actif	SOOABIACOOOP CA	Actif
CA2C	Actif	CICACOTRAINING	Actif	COOPAMA EXPORT	Actif	Ecoqual Compte replication	Inactif	NDL SA	Actif	SOOLAS	Actif
CAAG	Actif	CIEPA	Actif	COOPARA	Actif	ECPAD	Actif	INESKAO	Actif	SOOOPACC	Actif

2- Liste des comptes génériques dans Active Directory (2/2)

NOMS ET PRENOMS	STATUT	NOMS ET PRENOMS	STATUT	NOMS ET PRENOMS	STATUT	NOMS ET PRENOMS	STATUT
SDTMC	Actif	siège	Inactif	UREGGO	Actif	usine_poncaf	Actif
SEGG	Actif	SIFCA COOP	Actif	UREVI	Actif	usine_ujinterco	Actif
servechange	Inactif	SIVECCO	Actif	UNAGACCCI	Actif	usine_unicoo	Actif
service antivirus	Actif	SN CHOCOD	Actif	UNICAGRA CI	Actif	usine_uperi	Actif
service backup sdr	Actif	SNCC	Actif	UNICAO	Actif	VED	Actif
service com	Actif	SNCO INTERCOM	Actif	UNICONTROL	Actif	WAGAJACA COOP CA	Actif
service abcompta	Actif	SOACA	Actif	UNIEVEEM	Inactif	webtarv	Inactif
service cbmeter	Actif	SOCAS	Actif	UPAMCI	Actif		
service distest	Actif	SOCAK KATANA COOP CA	Actif	USCAD COOP CA	Actif		
service hyperv	Actif	SOCAM	Actif	users_rms	Actif		
service hyperv local	Actif	SOCAS	Actif	Usineoliv	Actif		
service hyperv remote	Actif	SOCATENIE	Actif	usine_scmccoc	Actif		
service intranet	Actif	SOC/CAF SA	Actif	usine_skenema	Actif		
service kms	Actif	SOCIETE COOPERATIVE AGRICOLE ALLIANCE	Actif	usine_armajero	Actif		
service lyc	Actif	SOCOD A	Actif	usine_atme	Actif		
service mail sym	Actif	SOCODAK	Actif	usine_balore	Actif		
service mailtest	Actif	SOCODD SCOOFS	Actif	usine_cassi	Actif		
service mailweb	Actif	SOCOPA SA	Actif	usine_cefci	Actif		
service map	Actif	SOCOPHAS	Actif	usine_cefco	Actif		
service project	Actif	SOCOS	Actif	usine_cargill	Actif		
service rms	Actif	SODAD	Actif	usine_carmoi	Actif		
service sc	Inactif	SOGACO CI	Actif	usine_centralindustrie	Actif		
service sc user	Inactif	SOGIM	Actif	usine_ciperi	Actif		
service scdm	Actif	SONEMAT SA	Actif	usine_codiacf	Actif		
service scdmadmin	Actif	SOPAGRO	Actif	usine_coexci	Actif		
service scdmflux	Actif	SOPLAD COOP CA	Actif	usine_elfci	Actif		
service eol	Actif	svict	Inactif	usine_eburnee	Actif		
service eol com	Actif	stagecompta	Inactif	usine_forsgrise	Actif		
service eol srv	Actif	stagecompta2 senarine	Inactif	usine_gema	Actif		
service webmeter	Actif	stagequalite	Inactif	usine_global	Actif		
service webtest	Actif	SUCAPINA SA	Actif	usine_gmci	Actif		
service whatsapp	Actif	sucden	Actif	usine_ivoce	Actif		
service_sharepoint1	Actif	SUCDEN CI	Actif	usine_ivoirecompagnie	Actif		
service_sharepoint2	Actif	SUCSO SA	Actif	usine_mensk	Actif		
service_SP_Admin	Actif	Suivi des POA de la BCC	Inactif	usine_mentre	Actif		
service_SP_Chauf	Actif	SUSCOM CI	Actif	usine_movis	Actif		
service_SP_Ferm	Actif	SUTEC	Actif	usine_neeste	Actif		
service_SP_Service	Actif	SYNERGIS SA	Actif	usine_nosaco	Actif		
service_SP_SVC_SQL	Actif	SystemMailbox{2208A7540F848E909300EE70D92EF38}	Inactif	usine_outspan	Actif		
service_SP_Sync	Actif	SystemMailbox{D40D2490DE7F4DE38FC48C00746379BC}	Inactif	usine_s3c	Actif		
service_sci	Inactif	TAFI SA	Actif	usine_saco	Actif		
services rms	Actif	TAN MOIRE SA	Actif	usine_safosao	Actif		
serviceSharepoint	Actif	Temp Lecteur LDAP symmetec	Actif	usine_sciinvest	Actif		
SGS	Actif	TIBONI COOP CA	Actif	usine_sifacoop	Actif		
SIACO	Actif	TNO	Actif	usine_simat	Actif		
SICAD	Actif	toutoise	Actif	usine_societenouvelle	Actif		
SICOPRA SA	Actif	TROPICAO SA	Actif	usine_susco	Actif		
SIDCAO	Actif	U COM SCOOOP CA	Actif	usine_suzec	Actif		
SDEPA	Actif	U. INTER.CC.CI	Actif	usine_sutrabel	Actif		
		UCAS	Actif	usine_td	Actif		

3- Liste des comptes génériques dans SIGEC

USER_ID	NOM	LOGIN	DOMAINE
61	AGENT DOUANE	XX-AGENT DOUANE	douane
387	Agent JLB_EXPERTISES ABJ	agentjlb_abj	sce_assurances
388	Agent JLB_EXPERTISES SP	agentjlb_sp	sce_assurances
56	BUREAU VERITAS	XX-VERITAS	sce_bv
68	Chambre de Commerce et d'Industrie CI	XX-Chambre de Commerce et d'Industrie	sce_cci
4	DGI	XX-DGI	sce_assurances
60	DOUANE	XX-DOUANE	sce_douanes
52	MINAGRI	XX-MINAGRI	sce_minagri
64	SIGEC LOCAL	XX-SIGEC LOCAL	testapp
9	test	test	sce_ventes
26	Mr ACHI ADOU J. L.	SP-3	sce_technique
12	Mr DIALLO ALI OLIVIER	SP-4	sce_technique
34	Mr TANO KASSI KADIO	XX-DG	sce_commercial

4- Liste des comptes en double dans Active Directory

NOMS ET PRENOMS	STATUT	DERNIERE CONNEXION	Test 2
kanvaly bamba	Actif		
kanvaly bamba 400	Actif	02/09/2016 14:00:24	09/02/2016
Kavaly BAMBA 0502	Actif	08/22/2017 12:30:14	22/08/2017
Kramo Angèle	Inactif	09/04/2012 07:30:16	04/09/2012
KRAMO Angèle 2	Actif	05/27/2013 08:32:58	27/05/2013
Angèle Kramo	Actif	04/20/2017 13:39:05	20/04/2017
mamadou Bamba	Actif		
mamadou bmaba	Actif		
Bamba Mamadou SP 1095	Actif		
seka seka	Actif		
Sylvestre SEKA SEKA	Actif	08/22/2017 15:41:10	22/08/2017

5- Liste des comptes en double dans SIGEC

USER_ID	NOM	LOGIN	IDENTITE DES LOGINS
841	ADJON MARINA	adjon.marina	VRAI
851	ADJON MARINA	adjon.marina	
842	KOUASSI MAUREL	kouassi.maurel exxx	VRAI
850	KOUASSI MAUREL	kouassi.maurel	
838	KOYO NGUESSAN PAULIN	nguessan.paulin	FAUX
846	KOYO N'GUESSAN PAULIN	nguessaan.paulin	
36	Mr MONOKO ZAKEHI	GUICHET SP	FAUX
360	Mr MONOKO ZAKEHI	GUICHET SP	

6- Liste des comptes Active Directory ne s'étant pas connectés depuis un (1) an au moins

NOMS ET PRENOMS	STATUT	DERNIERE CONNEXION
admin talentys	Actif	07/23/2016 17:06:47
CAVG SCOOPS	Actif	07/21/2016 17:44:38
Admin Microivoire	Actif	07/04/2016 12:06:34
DIABATE Bhen	Actif	06/20/2016 14:20:23
CAGRAAS	Actif	06/18/2016 11:23:22
SODAD	Actif	06/13/2016 17:07:27
KOUASSI Bouanzi Ama Odile	Actif	06/09/2016 16:15:41
AK INTERNATIONAL	Actif	05/24/2016 09:13:26
FASSO KO COOP CA	Actif	05/10/2016 10:34:34
GLOMIX SA	Actif	05/03/2016 09:04:16
sabine mariam bamba	Actif	05/03/2016 10:21:22
SICAO	Actif	04/18/2016 11:17:15
Pass Hard	Actif	04/15/2016 08:36:30
Temp lecteur LDAP symantec	Actif	04/07/2016 13:21:45
SIVECCO	Actif	03/30/2016 09:34:08
KOUAKOU Carine	Actif	03/24/2016 11:13:34
NDOUA Constant	Actif	03/17/2016 12:12:21
SUCSO SA	Actif	03/16/2016 10:19:33
boni magloire	Actif	03/11/2016 08:51:24
kouakou maxime koffi	Actif	03/03/2016 12:14:53
continaf	Actif	02/19/2016 10:48:56
services rms	Actif	02/18/2016 00:49:03
kanvaly bamba 400	Actif	02/09/2016 14:00:24
edoh djakaridja ouattara	Actif	02/08/2016 07:16:29
CHEGUS CI SA	Actif	02/07/2016 09:23:20
etoua christelle valerie kouakou	Actif	02/05/2016 09:01:46
CISSE Sadjiri	Actif	02/05/2016 08:35:31
djeneba fofana	Actif	02/05/2016 10:52:36
KOFFI N'Goran	Actif	02/05/2016 16:56:58
pefougognigui bintou kone	Actif	02/05/2016 16:22:07
usine_s3c	Actif	02/01/2016 08:48:35
usine_caesi	Actif	11/30/2015 09:30:01
CONFISERIE UNIES AFRIQUE	Actif	11/23/2015 10:21:13
kadio alberic	Actif	11/14/2015 17:41:28
usine_defci	Actif	11/10/2015 12:41:08
ADM INTER	Actif	11/09/2015 16:07:28
COCAF IVOIRE	Actif	11/06/2015 12:26:37
service_sherepoint1	Actif	11/03/2015 08:15:58
UNICONTROL	Actif	10/20/2015 11:47:14
DALOA2	Actif	10/05/2015 11:04:06
estelle gnago	Actif	09/15/2015 11:06:27
SAT	Actif	09/02/2015 23:21:54
ECOOPANCI	Actif	08/31/2015 07:19:50
service_SP_Admin	Actif	08/25/2015 17:52:20
MATRANCI	Actif	08/24/2015 10:31:30
yao kouadio	Actif	08/24/2015 09:03:30
n'diri julien attoungbra	Actif	08/13/2015 10:54:12
AGBANYAN KOUADIO LOUKOU JULIETTE	Actif	07/09/2015 09:42:40
agent/b_abj	Actif	07/01/2015 15:02:37
konan kouissi celestin	Actif	06/29/2015 08:20:38

NOMS ET PRENOMS	STATUT	DERNIERE CONNEXION
Doh Bié Victor	Actif	06/25/2015 13:02:54
benie agnero	Actif	06/15/2015 12:46:49
TAFI SA	Actif	06/08/2015 23:04:35
CO-PRODA COOP CA	Actif	06/05/2015 18:04:56
users_rms	Actif	05/30/2015 06:29:06
COULIBALY Site	Actif	05/17/2015 10:05:29
SAI	Actif	05/12/2015 11:56:08
U.INTER.CC.CI	Actif	05/12/2015 11:25:35
service_dbcompta	Actif	04/03/2015 09:38:05
nabekissa kone	Actif	03/23/2015 10:16:53
ICCOOP	Actif	03/12/2015 12:54:54
service_SP_Crawl	Actif	03/07/2015 23:00:00
DANHO Sylvie	Actif	03/06/2015 12:42:23
DIANE AHIZI	Actif	03/06/2015 14:56:14
edmon amon	Actif	03/06/2015 09:58:03
Ehoudja Kabran	Actif	03/06/2015 10:03:33
gnapie paulin	Actif	03/06/2015 10:41:22
konan kouame	Actif	03/06/2015 09:20:57
lécine coulibaly	Actif	03/06/2015 15:50:21
Tapé estelle epse gnago	Actif	03/06/2015 11:20:18
Amadée Aks	Actif	03/04/2015 15:14:50
dekoum omona	Actif	03/04/2015 15:12:59
lacina sylla	Actif	03/04/2015 16:16:52
DALOA6	Actif	03/02/2015 09:32:51
kiognimassoro marcel kone	Actif	02/23/2015 17:14:20
usine_gmci	Actif	02/16/2015 08:20:49
SIACO	Actif	01/07/2015 11:55:48
CASBO	Actif	12/15/2014 14:23:24
Maison Africaine de Négoces Sa	Actif	11/28/2014 19:58:01
RESICAO SARL	Actif	11/26/2014 20:31:40
usine_sifoscoop	Actif	11/24/2014 11:40:27
usine_eeinvest	Actif	11/14/2014 11:13:39
NOBLE	Actif	11/11/2014 12:02:59
CASAH	Actif	10/29/2014 15:15:43
GGTICI SA	Actif	10/03/2014 16:44:29
KADJO KAMENAN Essie	Actif	09/25/2014 07:54:14
service_majweb	Actif	09/24/2014 11:23:32
Admin_Project	Actif	09/15/2014 09:41:19
michel nguessan	Actif	09/01/2014 09:03:43
CINDURA	Actif	08/27/2014 15:44:46
service_whatsup	Actif	08/19/2014 15:07:15
service_hypern_remote	Actif	08/16/2014 12:48:59
service_majtest	Actif	07/30/2014 09:57:49
ARMAJARO TRADING	Actif	07/23/2014 11:55:03
COOPLAF	Actif	06/12/2014 13:34:36
ECOOPAD	Actif	06/12/2014 09:53:12
hamidou ramata	Actif	05/28/2014 16:08:35
service_accm_admin	Actif	04/28/2014 15:26:14
service_com	Actif	04/24/2014 12:50:07
CAVG	Actif	04/07/2014 09:00:11

NOMS ET PRENOMS	STATUT	DERNIERE CONNEXION
PCPM	Actif	03/26/2014 11:36:25
service kms	Actif	03/06/2014 10:24:26
CAGO	Actif	02/20/2014 09:46:23
serviceSharepoint	Actif	02/18/2014 10:19:31
usine_simat	Actif	01/22/2014 15:41:53
COOPAAI	Actif	12/05/2013 08:38:48
KRABA serges	Actif	12/03/2013 07:40:21
COOPAGARO	Actif	11/26/2013 22:04:29
DR instal admin	Actif	11/18/2013 10:14:14
KOUASSI Judith	Actif	11/19/2013 10:15:45
DALOA4	Actif	10/28/2013 06:57:33
ICC NEGOCE	Actif	10/25/2013 10:13:08
COOPAGY	Actif	10/24/2013 12:32:54
SYNERGIS SA	Actif	09/20/2013 11:32:16
CACOCI	Actif	09/19/2013 10:09:15
KATIA Casimir	Actif	08/27/2013 09:34:39
CABOHGA	Actif	08/13/2013 08:19:33
GAD CONTINENTAL	Actif	08/05/2013 08:22:42
DR_DALOA	Actif	07/31/2013 19:59:37
AFRECO	Actif	07/30/2013 10:02:02
Yao Michel Ala	Actif	07/26/2013 16:08:55
DAFCI	Actif	06/18/2013 15:03:59
KO KAGNAN	Actif	06/03/2013 14:12:01
KRAMO Angèle 2	Actif	05/27/2013 08:32:58
AGRIMEX	Actif	05/23/2013 10:09:27
gisele dago	Actif	04/26/2013 09:32:44
yelli coulibaly	Actif	04/25/2013 07:00:24
UNACACC CI	Actif	04/22/2013 11:40:42
COOPPAG NZO	Actif	04/15/2013 16:21:09
COTCHIE Mariène	Actif	04/05/2013 18:03:25
Coulibaly Joceline	Actif	04/03/2013 10:53:47
oi Edie Edie	Actif	03/14/2013 15:07:26
GCOMCI	Actif	02/11/2013 10:02:01
Adou Jean Luc Achi	Actif	02/05/2013 09:34:37
COOPAKK	Actif	01/29/2013 09:25:32
Mme Bédi	Actif	01/21/2013 07:58:59
selle_sigeo	Actif	01/20/2013 13:51:30
CAVRA	Actif	01/17/2013 11:37:12
carole trolez	Actif	12/31/2012 10:55:45
ECOOPAAG COMMODITIES	Actif	12/13/2012 14:42:27
COOPABEM	Actif	12/12/2012 12:33:17
Gaston Atchepo	Actif	11/19/2012 07:52:06
Solange Behiblo	Actif	10/22/2012 16:22:33
CAS	Actif	10/16/2012 17:51:44
Justine Bekoin	Actif	10/09/2012 12:49:59
CAFECO	Actif	09/26/2012 11:19:02
COPOCODA	Actif	09/26/2012 16:55:56
chantal niagne	Actif	09/05/2012 08:32:06
CO PRAD	Actif	08/27/2012 16:20:49
GPACI	Actif	08/27/2012 16:23:19

NOMS ET PRENOMS	STATUT	DERNIERE CONNEXION
Pierre Soro	Actif	07/30/2012 11:07:17
JANINE DANON	Actif	05/30/2012 14:38:40
Omer Léandre YAPOGA	Actif	05/21/2012 13:10:23
DELFI	Actif	03/30/2012 08:28:53
NADIA KOKO	Actif	03/26/2012 12:22:48
Belou Bi Adolphe	Actif	03/20/2012 07:50:49
Emma RoséLyne DJOBO	Actif	03/16/2012 07:25:12
Mélan Rosé BROU	Actif	03/05/2012 22:10:24
Koudou Ouindji Alan Marcel	Actif	01/24/2012 11:57:27
Daniel Dato KOUASSI	Actif	01/02/2012 08:06:12
GO OREBI	Actif	12/30/2011 08:55:21
Benjamin Hess	Actif	11/25/2011 09:44:06
Pape Nouveau Onzem	Actif	10/18/2011 12:28:25
BILE KANGAH	Actif	08/20/2011 08:58:02
BI DJENIN TRAZIE	Actif	05/28/2011 11:44:55
KOUAME Kouantrin Jacques	Actif	03/21/2011 08:18:29
Adou Aimé	Actif	01/08/2011 09:53:09
Seraphin Gueu	Actif	12/30/2010 14:10:37
Kouassi Jérôme	Actif	12/20/2010 18:10:03
Yves KY. KOKAN	Actif	10/26/2010 10:26:07
SIKOROTIEN Anne	Actif	09/23/2010 15:46:19
Julien Assoua	Actif	07/12/2010 07:54:01
CASIMIR KATIA	Actif	06/18/2010 09:34:22
Ggbouhourri Gnorogo	Actif	04/20/2010 09:39:11

7- Liste des comptes Active Directory ne s'étant jamais connectés (1/2)

NOMS ET PRENOMS	STATUT	NOMS ET PRENOMS	STATUT	NOMS ET PRENOMS	STATUT	NOMS ET PRENOMS	STATUT	NOMS ET PRENOMS	STATUT	NOMS ET PRENOMS	STATUT
abdou boubacar	Actif	aminata orsot	Actif	CAGEM	Actif	COOPRADEG	Actif	estelle bleou	Actif	hien ela	Actif
ABDOUL KARIM OUATTARA	Actif	amoin kouekou	Actif	CAKD KAVOKIVA	Actif	COOPRADI	Actif	Eugenie AGOUA AGOUA	Actif	ibrahim diomande	Actif
abdoulaye koulibaly	Actif	amon nzi felix kouame	Actif	CAPRODA	Actif	COOPYCA	Actif	fabrice gnahoue	Actif	IBRAHIM KONATE	Actif
abdramane diarra	Actif	ANEMAP	Actif	CAPROMES	Actif	COPAC	Actif	FACTA INTER	Actif	idrisa diaby	Actif
abekan abekan	Actif	ani koudou	Actif	CAUD EXPORT	Actif	COPAEB	Actif	fediga mamadou	Actif	IFCO	Actif
abib sarr	Actif	anouba mea	Actif	CCPA	Actif	COPAG	Actif	fatou diabete	Actif	IRIS	Actif
abokon atta	Actif	Antoine Gnorogo	Actif	celestin joseph paul marie clevert bogui bogui	Actif	COPALCI	Actif	faustin seri	Actif	ismalla bamba	Actif
abou bamba	Actif	APEXIM	Actif	Celestin Nguessan	Actif	CORECA SA	Actif	filies pognon	Actif	issieka kone	Actif
aboua ndja	Actif	Ariko Damas Picard	Actif	CEPROVCI	Actif	CORIOS CI	Actif	firmin bebe	Actif	issoufou cisse	Actif
aboubacar aw	Actif	assande ayeke	Actif	CEWAM	Actif	COULIBALY Aurelie epse O uettara	Actif	Florence Epse Ahoutou Yao	Actif	issoumahila soumahoro	Actif
aboubacar bamba	Actif	assata 0646 bamba	Actif	Chantal AKRE	Actif	coulibaly chantal	Actif	florend zeede	Actif	IVOIRE CAFE CACAO	Actif
aboubacar keita	Actif	ATMC	Actif	charles assous	Actif	COULIBALY Medjouna	Actif	fofane abou	Actif	IVOIRE EXPORT	Actif
aboubacar kone	Actif	atse assi	Actif	Charles Lakadou	Actif	CPCPA	Actif	franck dogh	Actif	IVOIRE TORREFACTION	Actif
aboubacar soumanhoro	Actif	augustin ehouty adon	Actif	cheick diomande	Actif	CPVB	Actif	franck konan	Actif	JAND'HORF	Actif
aboubakar zie konate	Actif	bafetegue traore	Actif	cheick serifou	Actif	crs gagnas	Actif	francois amon	Actif	Jean Atseby	Actif
ACC	Actif	bakari dosso	Actif	chiasso diomande	Actif	dadie atti	Actif	frederic ekous koffi	Actif	Jean Louis HYEDREUX	Actif
adajo desire	Actif	bakary kone	Actif	christelle edwige akous ahimou	Actif	DAGBO Esther	Actif	frederic dean dahe	Actif	jean nguissan	Actif
Adama Bamba	Actif	bamba diarra	Actif	CICACO TRAINING	Actif	Denielle TRA	Actif	Gadj Antoine SEGUI	Actif	JOACHIM YEBOUE	Actif
adama diomande	Actif	Bamba Medognen	Actif	CIEPA	Actif	deoude meite	Actif	GALAXY	Actif	Jocelyne DANO	Actif
adama sanogo	Actif	Bamba Mamadou SP 1095	Actif	CIN	Actif	deoude soro	Actif	gba tie	Actif	judith oufouet	Actif
Ade Eugene Pra	Actif	bengaly diabete	Actif	cisse moudamane	Actif	DELBAU SA	Actif	gbah bamba	Actif	junior koffi	Actif
edje ndoua	Actif	beatrice amon	Actif	Claude Gervais Krizouho	Actif	Delphine Therese Assoumou	Actif	gbo hermann	Actif	K. ATTA	Actif
edjoua philomene kouadio	Actif	BELKO TRADING	Actif	clovis shipo koudou	Actif	denis katou	Actif	gbon ouettera	Actif	kadydjatou savane	Actif
Admin du Serveur Comptabilite	Actif	benoit tiemele	Actif	CNF:9fb9e32cdc95497e81ae04ee56dd8211	Actif	denis ndoua	Actif	glongue ange	Actif	kakou glawdys	Actif
adolphe blin dalie	Actif	BERNADETTE NDA	Actif	CO2A	Actif	deo kouihon	Actif	georges edou kouassi	Actif	KANGAH TANOH	Actif
edom emmanuel aka	Actif	berthe zoumanan	Actif	COABO	Actif	Desirée Aguié	Actif	Georgette Gekrou	Actif	kante mamadou	Actif
edou cedric	Actif	beugre gokra	Actif	Cobli Toussaint Sery	Actif	DGI	Actif	germain doe	Actif	kanvally bamba	Actif
effoua ouattara	Actif	bi bahou	Actif	COLAMEA	Actif	Diane Didie	Actif	gervais dibo guai	Actif	KARITE SA	Actif
AFIMEX	Actif	BI BEMI DIANGONE	Actif	COMIVOIRE SA	Actif	diomande ali	Actif	gnambe yoan effi	Actif	kassim coulibaly	Actif
AGROCOM SA	Actif	bi sogone	Actif	COMKA	Actif	DISTRICT YAKRO	Actif	gnankan joachim	Actif	kelemassa bakayoko	Actif
eguy bouezo	Actif	BINATE AMINATA	Actif	CONACY	Actif	djedou hycinthe kuny	Actif	gnaore seri	Actif	kifory kone	Actif
ehim in gustave	Actif	bie Essian	Actif	constant kouadio	Actif	djenebe soro	Actif	gnenefoli skongo	Actif	koffi koukou	Actif
ahmed kanvally diomande	Actif	boa yao	Actif	COODIF	Actif	doh coulibaly	Actif	GNOTO BALE	Actif	Koffi Marcel Yao	Actif
ehou yapo	Actif	boli marie laure	Actif	COOPFRAGA	Actif	dominique dean	Actif	gohiri jonas	Actif	koffi nzi	Actif
AIT SA	Actif	bouske bakayoko	Actif	COOJEPAM	Actif	donkpo kone	Actif	GOLLI Konan Medard	Actif	koffi sophie	Actif
ela lewis	Actif	bouske konate	Actif	COOPA CAMP	Actif	doumbia seyan	Actif	gonkapiou ndoh	Actif	kogjoin koissan	Actif
ekpoue koffi	Actif	BPS CI SA	Actif	COOPAAP	Actif	DRAKE CI	Actif	GOORE	Actif	komenan kouame	Actif
elain koffi	Actif	Brahima Toure	Actif	COOPABA	Actif	drissa konate	Actif	gragbo marcel bouezo	Actif	konan edwige	Actif
alexandre guei	Actif	bro kamenan	Actif	COOPACAZ	Actif	ECCO PAM	Actif	grah lattier	Actif	konan konan	Actif
Alexandre Kouadio	Actif	brou allatin	Actif	COOPADC	Actif	edmond etse	Actif	GRAND CHANTIER	Actif	konan tiomoko	Actif
alexandrine sisoko	Actif	brou tano	Actif	COOPAGA	Actif	ehouman kouame	Actif	goue dina	Actif	konate fousseni	Actif
Alexis Atseby	Actif	C.E.L	Actif	COOPALF	Actif	ehouman nddi	Actif	guillaume kouadio	Actif	kouadio koffi	Actif
alfred koffi	Actif	CAAG	Actif	COOPAMA EXPORT	Actif	ehounou jean	Actif	guillaume kouassi	Actif	KOUADIO Koffi David	Actif
eloco isabelle	Actif	CAB	Actif	COOPARA	Actif	el toure	Actif	habib cheick bakayoko	Actif	kouadio koukou	Actif
ALPHARI Séni	Actif	CACAO ORIGINE SA	Actif	COOPASAG	Actif	elio dizo raoul	Actif	habbata KONE	Actif	kouadio kouassi	Actif
Amadou Toure	Actif	CACAO PLUS	Actif	COOPASE	Actif	em ile aga yessoh	Actif	halifou cemara	Actif	kouadio loukou	Actif
amandous m r	Actif	CACC	Actif	COOPAYA	Actif	Emmanuel ALLECHI	Actif	HELIOS EXPORT	Actif	kouadio sarakha	Actif
amani kouadio	Actif	CACW	Actif	COOPAYADI	Actif	eric blaï zima	Actif	henri Michel kouassi	Actif	kouadio voboue	Actif
amara toure	Actif	CAFACI SA	Actif	COOPERATIVE GABIADJI	Actif	eric ehieny	Actif	Herman Gnilefa	Actif	kouakou kouame	Actif
amena kouadio	Actif	CAFCO CI	Actif	COOPRABA	Actif	Eric Ehyeny	Actif	herve akeboue	Actif	kouakou ngoran	Actif

7- Liste des comptes Active Directory ne s'étant jamais connectés 2/2

NOMS ET PRENOMS	STATUT	NOMS ET PRENOMS	STATUT	NOMS ET PRENOMS	STATUT	NOMS ET PRENOMS	STATUT	NOMS ET PRENOMS	STATUT
Koukou yeboi	Actif	massiam bamba	Actif	NOUVELLE SPROA	Actif	SOACA	Actif	usine_maersk	Actif
kouame kouadio	Actif	mathias ehou konan	Actif	obou seri	Actif	SOCALIS	Actif	usine_mantra	Actif
kouame kouakou	Actif	Mathias Akoube	Actif	Olivier BATOUA	Actif	SOCAM	Actif	usine_nosacc	Actif
Kouassi Boa	Actif	mathy diomande	Actif	olivier pecome edou yao	Actif	SOCAS	Actif	usine_safocao	Actif
Kouassi Evelyn	Actif	Maxime Belliet	Actif	omer konan	Actif	SOCATENE	Actif	usine_societenouvelle	Actif
kouassi kouedio	Actif	mazan kakou	Actif	ONZEM	Actif	SOCODA	Actif	usine_sucso	Actif
kouassi nguessen	Actif	mbegnan toure	Actif	ore jean	Actif	SOCOPA SA	Actif	usine_sutrarex	Actif
kouassi simeon konan	Actif	magnan diomande	Actif	ossiritchio biaka	Actif	SOCOPHAS	Actif	usine_tnci	Actif
kouassi yao	Actif	memavaya diomande	Actif	oumar marega	Actif	SOCOS	Actif	usine_uintercc	Actif
KOUASSI YVES STEPHANE	Actif	MICAO	Actif	ousmane dia rassoube	Actif	SOGACO CI	Actif	usine_unico	Actif
koulou fian	Actif	miesen adele	Actif	PACI	Actif	sogoba soumehoro	Actif	usine_upoci	Actif
kounoudje camera	Actif	mobio yapo	Actif	pierre ehouman	Actif	SOPAGRO	Actif	Valérie Kouassi	Actif
koussanon odi	Actif	mohamed abdoulaye bamba	Actif	Pierre Pode	Actif	Sophie Dago	Actif	vamcam i bamba	Actif
KOYE KOUA	Actif	mohamed diabete	Actif	PROCI SA	Actif	SORO Kafaga	Actif	vassanis y toure	Actif
kwaku bouamen	Actif	mohamed diakite	Actif	PRONIBEX CI	Actif	souello kamara	Actif	vazoumane fofana	Actif
lachine sidibe	Actif	mohamed fadiga	Actif	Rachelle Koiho	Actif	souallo kone	Actif	Victoire DIA	Actif
lama konate	Actif	monhessia glassiande	Actif	raphael agneroh amari	Actif	souhimbou konate	Actif	VED	Actif
lamine bamba	Actif	morlaye toure	Actif	RAZCOM CI	Actif	souleymane camera	Actif	Viviane Mersah	Actif
Lancine Darré	Actif	Mory Diarrassoube	Actif	RENCO	Actif	souleymane ghslein zoue	Actif	wagnim in ouattara	Actif
lassine kone	Actif	Mory Toure	Actif	Renée BERET DOSSA	Actif	souleymane serame	Actif	yao behibio	Actif
lessine traore	Actif	moudah bobo	Actif	Renée Julie Tella	Actif	soumahila diebete	Actif	yao fernand	Actif
latt metcho	Actif	mouham ed diaby	Actif	richard bedie	Actif	soumaile dielo	Actif	yao maxim kre	Actif
laurent koffi	Actif	moumouni soro	Actif	roland manzan	Actif	Sylvain Brou	Actif	yao yao	Actif
Lazare Kouadio	Actif	moussa bamba	Actif	ROPCI	Actif	sylvain kouassi	Actif	yasm ina bambara	Actif
leocadie benie	Actif	moussa kone	Actif	salimata dosso	Actif	tahyrou tiendrebeogo	Actif	yaya kone	Actif
Linda Ayecoue	Actif	moussa ouattara	Actif	SALMEX INTERNATIONAL	Actif	tanh frederic	Actif	yoboue tano	Actif
loran ouattara	Actif	N'GO KOUAKOU JEAN	Actif	SANOU GERMAINE (SGS)	Actif	tassere coulibaly	Actif	yoru kobou	Actif
Losseni Savane	Actif	Nadine BLA	Actif	sanpedro	Actif	tchitche robert	Actif	youssef ouattara	Actif
LOUIS DREYFUS	Actif	naman guiba	Actif	SCAL	Actif	tchoman brou	Actif	youssef sanogo	Actif
Lydie Alaly	Actif	namineta fadiga	Actif	SDTMCI	Actif	tidene dielo	Actif	zekre mahi	Actif
mabe yode	Actif	namongo ziao	Actif	sedoue kei	Actif	tiemoko mariga	Actif	zie berthe	Actif
maguerite angbom on	Actif	NAPEX	Actif	SEGG	Actif	tiérigué nin ouattara	Actif		
mahamadou gueye	Actif	nawa tiene	Actif	seka seka	Actif	tioman krou	Actif		
maimoune camera	Actif	Nberamou Djetouan	Actif	seka yapo	Actif	TOGBA Bamba	Actif		
mama camera	Actif	Ncho Assi	Actif	sekou bamba	Actif	togoue gbade	Actif		
mamadou Bamba	Actif	ncho em ma	Actif	serges kabra	Actif	UIRECGO	Actif		
mamadou bamba	Actif	Nda Aka	Actif	severin kouekou	Actif	UNCAGRA CI	Actif		
mamadou diaby	Actif	Ndony Achi	Actif	seydou allah	Actif	Usine cioiv	Actif		
mamadou diomande	Actif	NESMONE COOP	Actif	seydou kangoute	Actif	usine_akemams	Actif		
mamadou dombia	Actif	NESTLE SAHEL	Actif	seydou samake	Actif	usine_armajero	Actif		
mamadou toure	Actif	ngolo ouattara	Actif	siagba gbamene	Actif	usine_atmo	Actif		
mamery diabete	Actif	ngoran kouadio	Actif	siaka cisse	Actif	usine_cafci	Actif		
manzan begnan	Actif	ngouamoue diabete	Actif	siaka toure	Actif	usine_cafco	Actif		
Marguerite Angbom on	Actif	nguessen koffi	Actif	SICOPRA SA	Actif	usine_centralindustrie	Actif		
mariam diaby	Actif	nguessen loukou	Actif	SIDEPA	Actif	usine_codioaf	Actif		
marie louise djedou a koua	Actif	nguessen meh	Actif	Sidonie AKPESS	Actif	usine_foragrisa	Actif		
Marie Louise MOBIO	Actif	niamkey miazan	Actif	simon eboue	Actif	usine_getme	Actif		
marie seri	Actif	nkento deba	Actif	SN CHOCODI	Actif	usine_global	Actif		
Marlène Kouadio	Actif	noel bissouma	Actif	SNCC	Actif	usine_ivcao	Actif		
marial serge ahissen anougba	Actif	nomvie linda	Actif	SNCO INTERCOM	Actif	usine_ivoirscopagnie	Actif		

Annexe 3

Liste des exportateurs rejetés par le comité technique d'agrément mais finalement agréés

Liste des exportateurs rejetés par le comité technique d'agrément mais finalement agréés

Exportateurs	Décision du comité technique du 26/09/2016	Décision finale d'agrément publiée le 30/09/2016
AWAHUS SERVICE	Rejet	Existant
CAY WANDA	Rejet	Existant
CIPEXI	Rejet	Existant
COOPADOBA	Rejet	Existant
CYRIAN INTERNATIONAL	Rejet	Existant
DIKOU EU	Rejet	Existant
FORAGRI SA	Rejet	Existant
IPAG COOP	Rejet	Existant
IVCAO	Rejet	Existant
IVCOM	Rejet	Existant
MIRAL	Rejet	Existant
SCOLAS	Rejet	Existant
SOCODD SCOOP	Rejet	Existant
UPAMCI	Rejet	Existant
USCAD	Rejet	Existant
ZAMACOM	Rejet	Existant