DOSSIER TECHNIQUE ET FINANCIER (DTF)

TRADE FOR DEVELOPMENT CENTRE

ENABLING INCLUSIVE AND SUSTAINABLE GROWTH

2018 – 2023

CODE DGD :

CODE NAVISION : BEL 18 068 11

TABLE DES MATIÈRES

ABRÉVIATIONS 3

RÉSUMÉ 4

1. CONTEXTE DE L'INTERVENTION 5

1.1 LE CONTEXTE POLITIQUE ET INSTITUTIONNEL 5

1.2 CONTENU, LEÇONS TIRÉES ET CONCLUSIONS DE L'ÉVALUATION EXTERNE DU TRADE FOR DEVELOPMENT CENTRE 2014-2017 5

2. AXES STRATÉGIQUES DU TRADE FOR DEVELOPMENT CENTRE 2018-2023 10

2.1 INTRODUCTION 10

2.2 LES MOTEURS DE L'ACTION DU TDC 10

2.3 APPROCHE 11

2.4 CONTRIBUTION AUX ODD 12

2.5 PRIORITÉS GÉOGRAPHIQUES ET SECTORIELLES 12

2.6 LES PUBLICS CIBLES/BÉNÉFICIAIRES ET LES PARTENARIATS 12

3. CADRE DE L'INTERVENTION 17

3.1 OBJECTIFS GÉNÉRAL ET SPÉCIFIQUE 17

3.2 DOMAINES DE RÉSULTATS 17

3.3 ACTIVITÉS MISES EN OEUVRE 17

3.4 ANALYSE DES RISQUES 24

3.5 GOUVERNANCE 26

4. MODALITÉS D'EXÉCUTION 28

4.1 TIMELINE DE LA MISE EN ŒUVRE 28

4.2 MONITORING ET ÉVALUATION DU PROGRAMME TDC 29

4.3 EVALUATION EXTERNE 30

4.4 RAPPORTS D'EXÉCUTION ET SUIVI DE L'ÉTAT DES DÉPENSES 30

4.5 APPROVISIONNEMENT, PASSATION DES MARCHÉS 31

5. RESSOURCES 31

5.1 RESSOURCES HUMAINES 31

5.2 RESSOURCES MATÉRIELLES 32

5.3 BUDGET 32

5.4 COLLABORATEURS EXTERNES 33

6. DURÉE DU PROGRAMME 34

ANNEXE 1. LE COMMERCE DURABLE 35

ANNEXE 2 : CADRE LOGIQUE SYNTHÉTIQUE 37

ANNEXE 3. DESCRIPTIONS DE FONCTIONS 40

ABRÉVIATIONS

AàP	Appel à Propositions
ACNG	Acteurs de coopération non gouvernementale
BIO	Société belge d'Investissement pour les pays en développement
BDS	Business Development Services
BSO	Business Support Organisations
CMS	Content Management System
CTB	Coopération Technique Belge : nom de l'Agence belge de développement de 1999 à 2017
DGD	Direction Générale de la Coopération au Développement
DTF	Dossier Technique et Financier
ETP	Equivalent Temps Plein
HIPO	High-potential : entreprise à haut potentiel économique et de développement
MPME	Micro-, petites et moyennes entreprises
ODSI	Offre De Service Intégrée du TDC (appui en marketing, appui en management, subsides)
ODD	Objectifs de Développement Durable
ONG	Organisation Non Gouvernementale
OP	Organisation de producteurs
PSD	Private Sector Development (Appui au secteur privé local)
Res Rep	Représentants résidents d'EnabelTB
TDC	Trade for Development Centre
SCE	Semaine du Commerce Equitable
SPG	Systèmes Participatifs de Garantie (dans le cadre de l'agriculture biologique)
SPOC	Single Point Of Contact

RÉSUMÉ

La loi relative à la Coopération au Développement du 19 mars 2013 accorde une place importante au secteur privé, dans le but de promouvoir une « croissance économique inclusive, équitable et durable ». Cette même loi met par ailleurs l'accent sur le travail décent et définit l'appui au commerce équitable et durable comme un des objectifs de la Coopération belge au Développement.

Fort de ses résultats atteints au cours de sa précédente convention et de ses leçons apprises, le TDC entend **contribuer à une croissance économique inclusive et durable** (objectif général), en **améliorant l'accès aux marchés des MPME et organisations de producteurs dans les pays du Sud et en promouvant un commerce durable** (son objectif spécifique).

Les **domaines de résultats** se déclinent en 3 axes :

1) Amélioration de l'accès au marché des MPME et organisations de producteurs

Le TDC s'est positionné dans une niche encore peu couverte mais essentielle : le renforcement des capacités des MPME, organisations de producteurs en gestion (financière, organisationnelle, gouvernance) et en marketing (positionnement, accès aux marchés, ventes…), tout ceci couplé à un appui financier permettant l'implémentation de la stratégie préalablement définie. L'approche est la suivante :

- **Renforcer des modèles inspirants en appuyant des entreprises « high potential »** : ceci génère des 'success stories', les entreprises appuyées deviennent un moteur pour les autres du secteur (effet de levier).
- **Décupler l'impact en appuyant des structures de soutien aux entreprises (BSO – Business Support Organisations)** : ceci renforce l'offre locale de services d'accompagnement et de soutien à l'entreprenariat et rend ces prestataires plus pérennes, durables et adaptés aux réels besoins des entreprises locales.

2) Capitalisation orientée vers la gestion des connaissances

Pôle d'analyse et de réflexion, le TDC organise une veille stratégique sur l'évolution, sur l'impact du commerce équitable et durable, à la fois dans les pays en développement et en Belgique. Le TDC jouera par ailleurs un rôle moteur dans l'échange de bonnes pratiques expérimentées sur le terrain en matière d'appui au secteur privé local et de commerce durable.

3) Information et sensibilisation aux thématiques du commerce équitable et durable

Le TDC coordonne des campagnes multi-acteurs de sensibilisation aux thématiques relatives au commerce équitable et durable (dont la campagne « D'ici 2020, Faites de la Belgique le pays du commerce équitable »), à destination des consommateurs, des acteurs économiques et des pouvoirs publics belges.

Durée de l'intervention : 60 mois, du 1er avril 2018 au 31 mars 2023.

Budget total : 7 500 000 euros.

1. CONTEXTE DE L'INTERVENTION

1.1 Le contexte politique et institutionnel

- La loi relative à la Coopération au Développement du 19 mars 2013 accorde une place importante au secteur privé, dans le but de promouvoir une « **croissance économique inclusive, équitable et durable** ». Cette même loi met par ailleurs l'accent sur le travail décent et définit l'appui au commerce équitable et durable comme un des objectifs de la Coopération belge au Développement (art. 6).
- La nouvelle stratégie en matière d'agriculture et de sécurité alimentaire[1] « fixe comme objectif pour la coopération de stimuler **l'entrepreneuriat durable** dans l'ensemble de la chaîne agroalimentaire et à améliorer ainsi la sécurité alimentaire, afin de contribuer à la réalisation de l'ODD 2 (Eliminer la faim, assurer la sécurité alimentaire, améliorer la nutrition et promouvoir l'agriculture durable) ».
- Plus de 80 entreprises belges, organisations de la société civile et représentants du secteur public ont signé en octobre 2010 à Bruxelles, la **Charte belge SDGs** (Sustainable Development Goals) pour le Développement international. En prolongement de la signature de cette charte, il est souhaitable d'identifier les engagements des acteurs de ces trois secteurs, et d'encourager une collaboration axée sur des projets concrets.
- La **nouvelle note sur l'appui au secteur privé**[2] définit « le cadre et les stratégies de l'appui au développement du secteur privé (PSD) par la politique belge de développement international » et formule « un ensemble d'initiatives concrètes de développement du secteur privé qui seront mises en œuvre par les organisations belges de développement international, dans le cadre d'une vaste stratégie à long terme de contribution du PSD au développement international durable tel que défini par les Objectifs de Développement Durable des Nations Unies (ODD)" :
- Le 20 juillet 2017, le Parlement fédéral belge a voté en séance plénière une « **résolution visant à promouvoir le commerce équitable** et la campagne 'Faites de la Belgique le pays du commerce équitable' ». Les députés recommandent « aux différents pouvoirs publics, aux citoyens, mais aussi aux associations, aux décideurs politiques, au secteur horeca, aux entreprises en général, aux écoles… de donner au commerce équitable la place qu'il mérite et de participer à la campagne afin de "Faire de la Belgique le pays du commerce équitable" d'ici 2020. »

1.2 Contenu, leçons tirées et conclusions de l'évaluation externe du Trade for Development Centre 2014-2017

1.2.1 Les domaines d'activité du TDC 2014-2017

De 2014 à 2017, le Trade for Development Centre a fondamentalement trois domaines d'intervention.

1.2.1.1 Appui en gestion d'entreprise et marketing[3]

Le TDC renforce les producteurs et les organisations de producteurs dans leurs efforts pour améliorer durablement leurs revenus. Il est spécialisé dans l'accompagnement en marketing et en gestion d'entreprise auprès des producteurs et leurs organisations, que ceux-ci fassent l'objet d'un ciblage dans le cadre des projets de la coopération gouvernementale ou qu'ils développent des projets de commerce équitable et durable.

[1] De la subsistance à l'entrepreneuriat, Note stratégique Agriculture et Sécurité alimentaire » pour la Coopération belge au développement, mars 2017
[2] Belgian International Development Policy for Private Sector Development - Framework and Strategies
[3] Pour en savoir plus : une vidéo de 9 minutes présente l'appui marketing du TDC. Plusieurs bénéficiaires donnent leur avis sur les spécificités de ce programme. A voir sur https://www.youtube.com/watch?v=iKeMHlLC3Qg

L'appui comprend les interventions suivantes :

a. Coaching en business management

Elaboration d'outils de gestion financière et organisationnelle permettant de renforcer et pérenniser le business model de l'entreprise : business plan, plan financier prévisionnel, gestion de la trésorerie, analyse de rentabilité et calcul de prix de revient, aide à l'obtention de crédits bancaires, gestion des stocks, planning des commandes, outils de gestion et tableaux de bord, etc.

b. Coaching en marketing

Élaboration participative de la stratégie commerciale et marketing de l'organisation par le transfert de savoir-faire concrets, structurés et professionnels (analyse des marchés, formulation de stratégies, marketing mix, gestion commerciale).

1.2.1.2 Financement de l'accès aux marchés équitables/durables

Le TDC gère un fonds mis à sa disposition, permettant l'octroi de subsides, pour le financement de projets dont l'objectif est d'améliorer l'accès au marché (local, régional ou international) de producteurs et organisations de producteurs inscrits dans une démarche de commerce équitable et durable.

Quelques exemples d'activités financées:

- Amélioration des capacités des producteurs en matière de gestion globale et de gestion de cycle produit (production, transformation, commercialisation)
- Développement de produits
- Mise en œuvre de systèmes de contrôle et d'amélioration de la qualité
- Études de faisabilité destinées à guider les producteurs avant leur adhésion à l'un ou l'autre système de certification volontaire
- Implémentation et mise en place des activités permettant aux producteurs d'accéder à la certification
- Études de marché
- Participation à des salons ou des foires commerciales

1.2.1.3 Capitalisation, information et sensibilisation

Le TDC sensibilise la coopération au développement à une intégration adéquate de l'appui à la commercialisation et des aspects de commerce durable dans les programmes et projets visant à augmenter des revenus de producteurs.

Le TDC organise une veille stratégique sur l'évolution du commerce équitable et durable. Il met en place des campagnes de sensibilisation sur ces thématiques, notamment la Semaine du commerce équitable.

1.2.2 Les filières d'interventions du programme 2014-2017

En adéquation avec l'objectif de concentration du TDC et de complémentarité avec les autres acteurs de la Coopération belge au Développement, plusieurs filières avaient été identifiées en termes de potentiel de marché et de potentiel d'augmentation de conditions de vie pour les petits producteurs :

- Légumes et légumineuses
- Fruits
- Noix
- Plantes aromatiques et médicinales (MAP)
- Or et métaux précieux
- Cacao
- Café

- Tourisme

1.2.3 Les leçons tirées du programme 2014-2017[4]

Appui direct aux producteurs engagés dans un commerce durable et équitable :

- La sélection et l'appui d'organisations **HIPO (high-potentials)** présente une plus grande efficacité au niveau du retour sur investissement. Le succès de ces organisations bénéficiaires génère la curiosité, elles deviennent des modèles 'inspirants' et un moteur pour les autres du secteur. Cette approche crée donc un effet de levier et un impact décuplé sur la communauté, car ces modèles 'inspirants' génèrent la motivation d'un plus grand nombre.
- **Intégrer les différents appuis** du TDC dans le cadre d'une seule offre de service permet plus d'efficience et d'efficacité : l'appui financier (subvention) permet de réaliser les priorités en fonction de la stratégie commerciale (appui marketing) et sur base des besoins en gestion organisationnelle et financière (appui en management).
- Le TDC devrait s'assurer d'**une plus grande coordination avec les acteurs de la coopération belge au développement**, comme l'a souligné l'évaluation d'ADE de l'appui au secteur privé.
- La mise en place d'un fonds compétitif de subsides permet d'attirer des **projets innovants** qui n'ont pas accès à un financement adapté à leurs besoins. Un subside est bien souvent indispensable avant toute réplication d'un modèle à plus grande échelle.
- La **formation préliminaire** à la sélection a permis à des entreprises moins habituées à la remise de dossiers pour bailleurs de fonds ou plus 'faibles' au niveau commercial, mais méritantes et dynamiques, d'atteindre le niveau requis pour la remise de dossiers à la sélection d'un programme d'appui complet. Cette approche a également permis d'écarter les organisations et entreprises ayant fait de la recherche de fonds une discipline en soi, sans volonté réelle de faire progresser leur entreprise au niveau commercial, ni de miser leurs efforts sur la gestion efficace et rentable d'un business et de professionnaliser ainsi leur maîtrise de la gestion de leur entreprise.
- L'accompagnement des entreprises devrait davantage s'axer dans les régions **sans problèmes sécuritaires**. Implémenter un appui technique dans des zones 'chaudes' entraîne un coût supplémentaire pour le TDC qui doit délocaliser le personnel des entreprises bénéficiaires vers un endroit où le coach peut se rendre. Dans ces cas, outre la charge de travail organisationnel, le TDC porte les frais de logement, transports et repas des participants.
- Le **relais avec des organisations d'appui locales** (faitières, sectorielles, incluant tant les réseaux de producteurs (p.ex. Fair Trade Africa...), les certificateurs (p.ex. UTZ...), les coupoles nationales (p.ex. TOAM...)) est crucial dans le ciblage et l'atteinte des entreprises pour un appui direct. Les relais de la CTB/Enabel sur le terrain sont tout aussi essentiels et peuvent prendre différentes formes variées telles que la diffusion de l'information concernant l'appui proposé par le TDC ; un appui administratif et financier de la part des Représentations dans la gestion des projets ; l'implication dans le suivi & l'évaluation et/ou la capitalisation des projets, etc.
- Faire appel à des **profils spécialisés et expérimentés** en marketing stratégique et opérationnel (pour l'appui marketing) et en gestion financière et organisationnelle (pour l'appui en gestion) est essentiel pour guider une entreprise bénéficiaire vers une gestion professionnelle et autonome. Seuls des experts ayant une expérience avérée dans le secteur privé et sur les marchés visés et adoptant une méthode de coaching participatif sont à même d'appuyer les entreprises bénéficiaires vers une hausse durable des revenus, vers plus de pérennité. Une approche 'train-the-trainer" ne peut s'envisager qu'au niveau de la formation de

[4] Pour le 30 juin 2018, Enabel communiquera au Ministre en charge de la coopération au développement ainsi qu'à la DGD, un rapport complet présentant les réalisations et résultats relatifs à la convention de mise en œuvre pour la période 2014-2017.

spécialistes du métier sur une méthodologie / une approche, et non sur l'apprentissage du métier en tant que tel.

- La facilitation des **échanges entre coaches** en marketing et gestion financière sur le contenu de leurs prestations est apprécié par les coaches et leur permet d'enrichir leurs connaissances mutuelles, ainsi que celles des gestionnaires du TDC. Les échanges portent tant sur les méthodologies et outils utilisés, que sur des informations concernant les filières, régions, acteurs locaux, etc.
- La **durée (longue) d'accompagnement** est essentielle au succès du programme de coaching en marketing, surtout dans les filières agricoles. Elle permet en effet de vivre et d'accompagner plusieurs cycles de vente et donc de pouvoir travailler sur base du feed-back réel du marché aux décisions prises. Ce point est un atout du programme à préserver.
- La difficulté de trouver localement ces profils expérimentés pousse le TDC à ouvrir le champ de ses bénéficiaires **aux structures de soutien aux entreprises**, communément appelées BSO (business support organisations), afin de décupler son impact sur le terrain. En renforçant ces BSO, ces structures seront mieux armées dans l'appui de ses multiples bénéficiaires.
- La réalisation **d'études de marché** permet aux entreprises de se développer sur base de réelles opportunités de marché. Elle permet d'identifier des opportunités sur le marché, ainsi que les étapes à entreprendre pour y accéder. Ces informations sont vitales pour tout projet commercial. Or, nombreuses entreprises n'ont pas les fonds conséquents nécessaires à la réalisation d'études approfondies, et/ou n'ont pas l'expérience pour encadrer la réalisation de celles-ci. Appuyer la réalisation de ces études, en lien avec les secteurs et régions dans lesquelles le TDC déploie son appui direct, est donc fondamental.

Capitalisation

- Les outils de capitalisation du TDC restent trop peu diffusés et utilisés, car n'étant pas suffisamment intégrés dans une stratégie participative de gestion, de partage des connaissances.

Sensibilisation au commerce durable

- La campagne « Semaine du commerce équitable » avait besoin de se renouveler et de définir des objectifs à atteindre suffisamment rassembleur pour impliquer l'ensemble des intervenants du secteur, d'où l'initiative prise par le TDC de « Faire la Belgique le pays du commerce équitable », d'ici 2020.
- Pour inscrire l'action dans la durée, jusque 2020, il semble pertinent de développer des partenariats avec des organisations de la société civile, via des concours de projets, sur une période de 3 ans, de 2018 à 2020.

1.2.4 Les principales conclusions de l'évaluation externe[5] du programme 2014-2017

« *L'évaluation externe réalisée à un an de la fin de ce programme met en évidence que celui-ci rencontre de manière très significative l'objectif spécifique qui lui a été assigné de promouvoir le commerce durable et d'améliorer l'accès aux marchés de producteurs et OP situés dans les pays partenaires de la coopération belge, dans une perspective de travail décent.* »

« *L'évaluation constate que, dans son ensemble, ce programme est très pertinent et efficace, il fait preuve d'une bonne efficience et durabilité ; par contre la cohésion interne et la synergie du TDC, qui, depuis peu, commence progressivement à se renforcer, peut être encore nettement améliorée. La complémentarité semble parfois mieux établie avec des acteurs externes qu'avec les acteurs proches de la coopération belge, notamment gouvernementale, même si ici aussi des progrès significatifs peuvent être identifiés.*

[5] DRIS Consult, Coopération Technique Belge, évaluation externe du Trade for Development centre (2014-2017), CSC BTC/CTB Bxl-1651, avril 2017.

A l'exception de l'administration au sein de laquelle les avis sont plus partagés (avis critiques, positifs ou le plus souvent méconnaissance), la plupart des parties prenantes interrogées au cours de cette évaluation par questionnaire en ligne, interviews ou lors de focus group soulignent la qualité du travail réalisé, le professionnalisme et la disponibilité de l'équipe. Les procédures utilisées pour mettre en oeuvre le programme (sélection des projets, modalités de rapportage, récolte d'information, etc.) sont jugées transparentes et efficaces.

Les moyens mis en oeuvre paraissent proportionnés au regard des résultats atteints et le taux d'exécution élevé la première année mais beaucoup plus faible la seconde année illustre en partie le souci de TDC de garantir une gestion rigoureuse des financements accordés aux producteurs.

L'originalité du statut de TDC (seule structure publique gouvernementale dédiée spécifiquement à la promotion du commerce durable et à l'amélioration de l'accessibilité aux marchés des producteurs du Sud), offre à ce centre une position très spécifique au sein des différents réseaux, regroupements, plateformes, initiatives des acteurs du secteur. En adoptant une stratégie d'appui et de collaboration avec les autres acteurs, TDC s'est construit une reconnaissance en tant qu'expert, facilitateur, dynamiseur d'initiative dont la Semaine du Commerce Equitable est l'exemple le plus significatif.

Au sein de la CTB, et compte tenu de l'évolution des priorités en matière d'appui au secteur privé évoquée au début de ce chapitre, TDC apparaît pour beaucoup comme un outil pertinent pour développer des ponts entre les projets de coopération classique et les nouvelles formes qui devraient établir des collaborations plus significatives avec le secteur privé. Ce « momentum » qui peut être actuellement décelé au niveau de la Belgique, notamment dans la perspective de la transformation de la CTB en agence de développement Enabel, peut également être souligné dans certains pays partenaires, comme par exemple au Bénin, où le gouvernement envisage de redéfinir une nouvelle stratégie de développement économique, redéfinition à laquelle la CTB pourrait apporter une contribution très significative en associant l'expertise et les capitalisations de TDC. »

L'évaluation externe a confirmé la pertinence, l'efficience, l'efficacité et la durabilité des actions du TDC, dans leur ensemble, et recommandé de le poursuivre sur une période de 5 ans.

L'évaluation recommande également de :

- « *Examiner l'opportunité de développer des appuis à un niveau intermédiaire (fédération d'OP, réseaux de producteur)* ».
- « *Prendre en compte dans les pays partenaires, des possibilités de complémentarité et de cohérence avec les appuis accordés par les ONG belges, avec les acteurs financés par Entreprendre pour le développement, avec les stratégies des programmes bilatéraux directs et avec les orientations stratégiques nationales* ».
- « *Tenant compte du faible niveau d'atteinte du résultat 4 et dans la mesure où la transformation de la CTB en Enabel se concrétise, induisant une intervention très limitée de la DGD dans les phases du cycle de projet, même pour les projets bilatéraux directs, (…) de ne plus reprendre le résultat 4 de sensibilisation de la DGD comme tel*. »
- « *Stimuler une plus grande cohérence avec les membres de la représentation CTB dans les pays partenaires lors des missions (contact préalable, objectif des missions, analyse des complémentarités possibles avec les différents programmes en cours ou passés de la CTB)* » ;
- « *Développer un processus de capitalisation plus systématisé et structuré (…) utiliser cette capitalisation comme outil de sensibilisation des acteurs.* »
- « *Au niveau des activités de sensibilisation au Nord : poursuivre et renforcer la diffusion des différentes productions ; mobiliser des moyens supplémentaires de communication autour de la Semaine du Commerce Equitable ; développer une stratégie de sensibilisation autour du concept de « Belgique, pays Fair trade ». « Renforcer la sensibilisation auprès de deux publics cibles (…) : les pouvoirs publics (par*

exemple favoriser la diffusion des activités réalisées au niveau du parlement fédéral vers les entités fédérées) et les acteurs économiques ».

2. AXES STRATÉGIQUES DU TRADE FOR DEVELOPMENT CENTRE 2018-2023

2.1 Introduction

Après avoir initié la Semaine du commerce équitable en Belgique, et après avoir développé différents types d'appui aux MPME et organisations de producteurs des pays en développement, il est cette fois prévu que le TDC propose une offre, un accompagnement intégré en business management, en marketing et en gestion financière à ces MPME et organisations. Et le scope des bénéficiaires de cette offre intégrée s'élargit aussi aux business support organisations (BSO).

Le TDC renforce sa capitalisation en privilégiant une approche participative de capitalisation des connaissances. Notamment en contribuant à, en initiant des plateformes de concertation avec les entreprises, avec les acteurs de la coopération au développement.

Il poursuit ses campagnes de sensibilisation, dont la campagne « Faites de la Belgique le Pays du commerce équitable », à destination des consommateurs, des pouvoirs publics et des entreprises.

2.2 Les moteurs de l'action du TDC

2.2.1 Amélioration de l'accès au marché et développement des MPME et organisations de producteurs

L'accès durable au marché reste une préoccupation primordiale pour toute entreprise : sans ventes, pas de revenus. Sans revenus suffisants, pas de rentabilité, ni de durabilité.

Au Sud, le TDC poursuivra son appui aux entreprises et organisations de producteurs en management, en marketing, en gestion financière afin qu'elles puissent maîtriser leur fonctionnement interne, disposer de tous les outils pour développer leur activité, se positionner sur le marché (que celui-ci soit national, inter-, intra-régional ou international) et ainsi récolter les fruits des opportunités qu'elles seront parvenues à saisir.

En Belgique, le TDC poursuivra la sensibilisation au commerce durable afin d'en augmenter la demande, ce qui sera bénéfique aux entreprises du Sud s'étant engagés dans ce créneau.

2.2.2 Commerce durable

Au cours des dernières années, particulièrement dans l'alimentation et l'agriculture, la durabilité est passée de la périphérie au cœur de la stratégie de nombre de grandes marques et distributeurs d'Europe et des Etats-Unis.

Les entreprises ne se limitent plus à la mise en œuvre d'une « responsabilité sociale des entreprises - RSE », mais font de l'accès à aux matières premières et aux fournitures « durables », de la diversification des produits et marchés, des éléments de leur stratégie commerciale de base.

Dans les pays en développement la volonté d'aller vers plus de durabilité se manifeste également au niveau des entreprises, que ce soit pour répondre à la demande des marchés internationaux, par choix propre ou pour répondre à des politiques nationales qui voient le jour. Le Vietnam voit dans la certification durable de ses productions agricoles un moyen privilégié d'accéder aux marchés européens dans le cadre de son accord de partenariat économique avec l'UE.

Le TDC veut, en particulier mais pas exclusivement, soutenir les entreprises du Sud inscrites dans une démarche de commerce durable et faire le lien entre elles et les entreprises belges et européennes désireuses de s'approvisionner en produits durables.

2.3 Approche

2.3.1 Renforcer des modèles inspirants en appuyant des entreprises « high potential »

Le TDC appuie des entreprises sélectionnées sur base de critères « high-potential » (HIPO) en termes d'impact social, de potentiel de croissance économique et de durabilité financière. La sélection et l'appui direct des « HIPO » permet de déployer un service taillé sur mesure à la réalité de chaque bénéficiaire et présente un excellent retour sur investissement.

Ceci génère des « success stories » au niveau des entreprises appuyées, qui deviennent des modèles inspirants, et sont un moteur pour les autres du secteur (effet de levier et impact décuplé). En outre, dans certaines régions/secteurs, il n'existe pas de BSO vers lesquelles ces entreprises pourraient se tourner (voir ci-dessous).

2.3.2 Décupler l'impact en appuyant aussi des structures de soutien aux entreprises

Les services d'appui aux entreprises, BSO, sont un des outils clés pour renforcer le secteur privé. Ces structures accompagnent, renforcent les entreprises dans toutes les phases de leur évolution en fournissant des conseils techniques (financier, juridique, marché, communication, gouvernance, etc.) mais aussi méthodologiques afin de garantir l'aboutissement de leur idée/projet, de les aider à se diversifier ou tout simplement à durabiliser et pérenniser leurs activités.

Cependant, peu de BSO sont totalement « fit-for-purpose ». Ces dispositifs font souvent face à de nombreux défis : positionnement clair et communiqué, autonomie financière et business model pérenne, durabilité, compétences ad-hoc des ressources humaines, accessibilité, flexibilité, adaptabilité, etc.

Dans les pays où des BSO à haut potentiel ont été identifiées, le TDC renforcera ces structures afin de les rendre plus pérennes, durables et adaptés aux réels besoins des entreprises sur place.

2.3.3 Capitalisation orientée vers la gestion des connaissances

Dans un premier temps, le TDC identifiera et sélectionnera les savoirs, les informations à développer dans les domaines du commerce durable, pour ensuite structurer ses savoirs et les rendre disponibles.

Le TDC privilégiera une approche participative de capitalisation des connaissances en contribuant à, en initiant des plateformes de concertation avec les entreprises, avec les acteurs de la coopération au développement.

2.3.4 Faire de la Belgique le pays du commerce équitable

Depuis deux ans, la Semaine du commerce équitable s'est mue en campagne : « D'ici 2020, Faites de la Belgique le pays du commerce équitable ». Les objectifs très concrets de cette campagne, comme « 95 % des Belges ont entendu parler du commerce équitable » ou encore « 51 % des communes belges sont des communes du commerce équitable » sont leurs propres indicateurs de résultat.

2.4 Contribution aux ODD

L'action du TDC contribue plus particulièrement à deux Objectifs de Développement Durable

ODD 8 : Promouvoir une croissance économique soutenue, partagée et durable, le plein emploi productif et un travail décent pour tous

Les bénéficiaires de l'action du TDC dans les pays du Sud s'inscrivent prioritairement dans une démarche de commerce durable, le plus souvent encadrée par des systèmes internationaux de certification. Ces systèmes servent à renforcer l'existence de conditions de travail équitables et inclusives dans les pays du Sud. Ces certifications généralement promeuvent des relations à long terme entre producteurs et acteurs économiques, et contribuent à augmenter les opportunités d'emploi, à sécuriser des moyens d'existence conforment à la dignité humaine pour les producteurs et travailleurs. Ces certifications fixent également des critères et standards pour l'égalité des genres.

ODD 12 : Établir des modes de consommation et de production durables

Dans le souci de contribuer activement à la pérennisation des modes de production et à la promotion de l'agriculture durable (ODD 2), le TDC appuie des MPME et organisations de producteurs actives dans le commerce durable. L'action du TDC vise aussi les consommateurs à travers des campagnes de sensibilisation, en attirant leur attention sur le pouvoir dont ils disposent pour contribuer, par leurs choix dans les magasins, au développement durable, ici comme dans le Sud.

La campagne « Faites de la Belgique le pays du commerce équitable » définit des objectifs très concrets à atteindre d'ici à 2020.

2.5 Priorités géographiques et sectorielles

Le TDC appuie des MPME, organisations de producteurs ou BSO situées sur le continent africain, essentiellement dans les pays partenaires[6] de la coopération belge au développement, tout en recherchant à maximaliser les complémentarités avec la coopération gouvernementale et/ou avec BIO et/ou avec des ACNG belges.

Le TDC continue à intervenir principalement, mais non exclusivement, dans le secteur agricole. En plus des filières dans lesquelles il était actif entre 2014 et 2017 (cf. point 1.2.2), le TDC peut élargir son appui, après analyse, à d'autres filières ainsi qu'à différentes chaînes de valeur, produits et services stratégiques en matière d'éthique et de durabilité et pour lesquels la Belgique dispose d'une expertise et d'une plus-value, Dans tous les cas, il doit exister une demande effective du marché (qu'il soit local, national, régional ou international) ainsi qu'un impact positif en terme de développement.

2.6 Les publics cibles/bénéficiaires et les partenariats

2.6.1 Les publics cibles

- Le Résultat 1, qui concerne l'amélioration de l'accès au marché, vise les bénéficiaires suivants :
    - les MPME, entreprises sociales et organisations de producteurs s'inscrivant dans une démarche avérée de commerce durable.

[6] Les pays partenaires de la coopération belge au développement sont constitués des pays prioritaires de la coopération gouvernementale, ainsi que des pays partenaires de BIO et des ACNG belges

- Les BSO, dispositifs de soutien à l'entreprenariat, publics ou privés, spécialisés dans l'accompagnement d'entreprises prioritairement actives dans le commerce durable.

- Le Résultat 2, qui concerne la capitalisation, vise un public spécialisé à la recherche d'informations plus techniques : les acteurs de la coopération belge au développement, les centres d'études, les MPME et organisations de producteurs du Sud, les entreprises belges et européennes inscrites dans une démarche de commerce durable.

- Le Résultat 3, qui concerne la sensibilisation au commerce durable, vise les consommateurs, les pouvoirs publics et les entreprises belges.

2.6.2 Synergies et partenariats

2.6.2.1 Au sein de la coopération belge au développement

1. Programmes de coopération gouvernementaux et autres au sein d'ENABEL

« TDC apparaît pour beaucoup comme un outil pertinent pour développer des ponts entre les projets de coopération classique et les nouvelles formes qui devraient établir des collaborations plus significatives avec le secteur privé. »[7]

Un projet pilote a été mené au Bénin en 2017 dans le cadre duquel 5 coopératives appuyées par le programme gouvernemental au Bénin ont bénéficié d'un premier module de coaching en finance et business management du TDC. L'objectif était de jeter les bases pour le développement de services aux entreprises dans le cadre de programmes de la coopération gouvernementale.

Des personnes engagées par le TDC pour l'organisation d'un appui technique aux MPME, aux organisations de producteurs et aux BSO interviennent également pour développer des services aux entreprises dans le cadre de programmes de la coopération gouvernementale. L'expertise est mutualisée. L'intervention du personnel TDC dans les programmes gouvernementaux n'est pas financée par le budget du TDC.

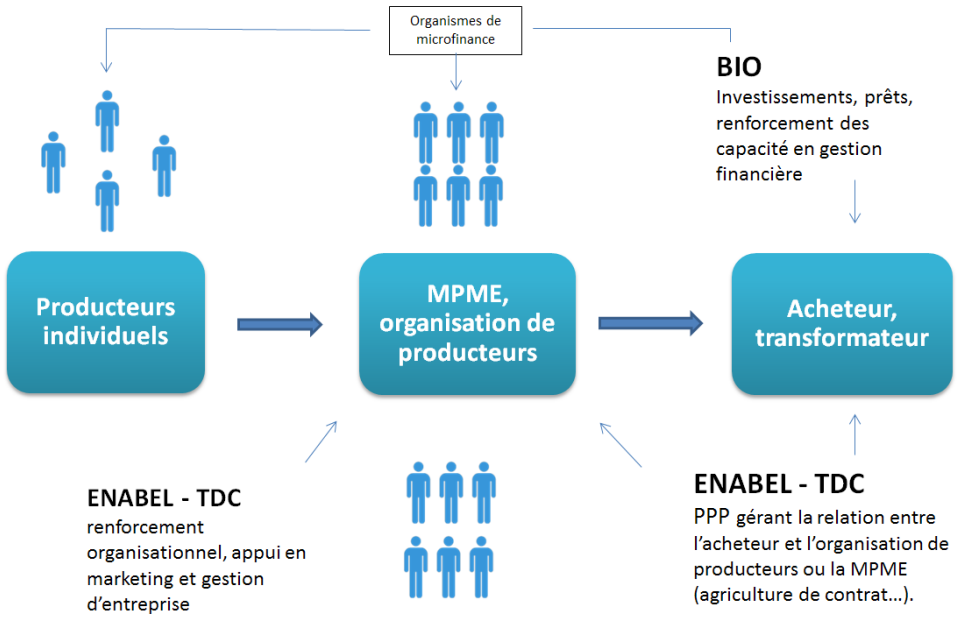
Des synergies seront développées avec l'expertise sectorielle et thématique d'Enabel, de manière à également enrichir les réflexions au sein de la PSD Unit de Enabel ainsi que celles qui seront menées par le Groupe Enabel, BIO, Finexpo et DGD (prévu par le Contrat de gestion Etat belge – Enabel) et qui sera chargé notamment d'établir les modalités de la coopération envisageable entre ces institutions afin de, entre autres, développer des synergies et exploiter les complémentarités.

2. BIO

Le TDC recherchera des opportunités d'intervention sur filières de production appuyées par BIO, mais auprès de maillons, d'intervenants différents.

[7] DRIS Consult, Op., Cit.

Collaboration entre ENABEL, TDC et BIO



Des pistes de collaboration seront développées dans le cadre du Groupe Enabel, BIO, Finexpo et DGD.

Par ailleurs, un dialogue plus spécifique aura lieu entre le TDC et les équipes de BIO chargées du Fonds d'appui aux MPME et de la réalisation d'investissements à haut potentiel pour le développement *(et parfois moins rentables – « investissements dits de code 5 »).*

3. ACNG

Le TDC pourra travailler à la suite et en complément à des projets d'ONG belges (Broederlijk Delen, TRIAS, Rikolto…). Ces ONG focalisent essentiellement leurs interventions sur l'appui à l'amont de la production, la qualité, l'appui institutionnel, le groupage (bulking). Le TDC peut appuyer les partenaires de ces ONG dans le développement d'une stratégie, d'un plan marketing, d'un business plan.

Toutefois, en aucun cas, le subside du TDC ne pourra permettre de financer des activités qui seront (in)directement « incorporées » dans le programme d'un ACNG « Nord » avec un ACNG/une OP « Sud ».

4. Avec la recherche universitaire et le Service de l'Evaluation spéciale

Le TDC alimentera en information notamment les chercheurs du programme « Acropolis », ainsi que les recherches commanditées par l'évaluateur spécial de la Coopération au développement (S4),

.

2.6.2.2 Avec d'autres structures sœurs et/ou coopérations bilatérales

L'alliance internationale «TRIC »

Le TDC fait partie de l'alliance internationale « TRIC » ou 'Trade Related Instruments Connected' platform. Cette alliance stratégique de cellules d'organisations gouvernementales chargées d'appui à la commercialisation aux pays en développement a pour objectif d'augmenter l'efficacité de l'aide apportée et de chercher des synergies de travail.

Les organismes suivants constituent la TRIC : CBI (NL) – initiateur ; TDC (B) ; SIPPO (Ch) ; Finnpartnership (F) ; Swedish Chambers of Commerce (S); GIZ (D), ITC (International Trade Center)

La collaboration se concrétise par le lancement d'études de marché communes et disponibles pour tous par l'échange de contacts et d'information en général.

Le TDC se distingue des autres membres par sa spécialisation dans le commerce équitable et durable, ainsi que par l'appui au développement de marchés locaux.

2.6.2.3 Avec des outils de coopération multilatérale

ITC (International Trade Centre)

Le TDC est par ailleurs membre du comité technique multidisciplinaire piloté par ITC dans le cadre du concours de la Commission européenne : EU Cities for Fair and Ethical Trade Award.

2.6.2.4 Avec le secteur privé au Nord

Entreprises

Depuis plusieurs années, de plus en plus d'entreprises du Nord s'engagent dans un commerce plus durable. Nombreuses sont les entreprises du Sud appuyées par le TDC qui vendent leur production à des importateurs belges, à des chaînes de supermarchés, groupes agroalimentaires et marques de premier rang.

Le TDC est par exemple en contact avec Colruyt et les représentations locales d'Enabel au Sénégal et au Bénin pour étudier la faisabilité de développer des filières durables incluant de petits producteurs : noix de cajou, patates douces, mangues, haricots fins, pommes de terre primeurs, melons type charentais. Par ailleurs, 6 entreprises productrices de café accompagnées par le TDC exporte vers Efico, importateur anversois.

Le TDC contacte systématiquement les entreprises belges importatrices de produits durables en provenance des pays en développement pour envisager des pistes de collaborations. Il leur présentera son programme d'appui et ses appels à projets pour maximiser les chances d'appuyer les entreprises au Sud en contact avec des importateurs belges.

Le TDC fait également le pont avec les entreprises belges actives dans le commerce équitable dans le cadre de la campagne "Faites de la Belgique le pays du commerce équitable" (Delhaize, JBC, joailliers…).

Le TDC recherchera des collaborations avec des acteurs belges de soutien à l'entreprenariat durable (comme groupe one, SAW-B, Coopcity, Credal, etc.)

Acteurs du commerce durable

Systèmes de certification

FLO, Fairwild, ARM, MSC, IFOAM… : le TDC entretient des échanges quant à l'évolution de la portée des différents systèmes de certification afin de déterminer les secteurs porteurs pour un appui éventuel.

Organisations faitières de commerce équitable

Le TDC participe aux rencontres régionales et internationales de l'Organisation mondiale du commerce équitable (WFTO) pour définir de pistes de collaboration.

Acteurs belges du commerce durable

Le TDC travaille en collaboration avec les principaux acteurs du commerce durable en Belgique, pour sensibiliser la population dans le cadre de la campagne « Faites de la Belgique le Pays du commerce équitable » (utilisation d'un site Web, d'un logo commun) ou de toute autre campagne de sensibilisation**Fournisseurs de services financiers autres que BIO**

L'appui est complémentaire à l'appui non subventionné des organismes financiers : l'appui du TDC sert à renforcer les capacités commerciales des entreprises, les organismes financiers mettent à disposition le capital nécessaire à leur développement (working capital – short and long term loans – investment capital). Le TDC entretient des relations avec plusieurs organismes financiers afin d'identifier mutuellement les bénéficiaires potentiels : Incofin, Alterfin, Kampani…

3. CADRE DE L'INTERVENTION

3.1 Objectifs général et spécifique

L'objectif général du TDC est de contribuer à une croissance économique inclusive et durable.

Son objectif spécifique est d'améliorer l'accès aux marchés des MPME et organisations de producteurs dans les pays du Sud et de promouvoir un commerce durable.

3.2 Domaines de résultats

R1. L'accès au marché des MPME et des organisations de producteurs est amélioré
R2. L'expérience en matière de commerce durable et de coaching en marketing et business management est capitalisée
R3. Les consommateurs, pouvoirs publics et acteurs économiques sont informés et sensibilisés aux thématiques du commerce équitable et durable

3.3 Activités mises en oeuvre

3.3.1 R1. L'accès au marché des MPME et organisations de producteurs est amélioré

Depuis des dizaines d'années, de nombreux acteurs du développement ont pris pour cheval de bataille le renforcement des capacités des organisations de producteurs. Ce renforcement vise une meilleure structuration des initiatives de production locales, le renforcement des chaines de valeur, l'amélioration de la production et de la valorisation des produits, etc.

Le TDC s'est positionné dans une niche encore peu couverte mais essentielle : le renforcement des capacités des MPME, organisations de producteurs en **gestion** (financière, organisationnelle, gouvernance) et en **marketing** (positionnement, accès aux marchés, ventes, …), tout ceci couplé avec un **appui financier** permettant **l'implémentation de la stratégie** préalablement définie avec l'appui de coachs.

L'objectif principal étant d'améliorer le chiffre d'affaires ainsi que les revenus via un meilleur accès aux marchés et un renforcement durable et pérenne de leurs organisations.

<u>Appui tailor-made aux MPME et organisations de producteurs</u> : une offre et des outils complets, complémentaires et intégrés.

A travers un appui taillé sur mesure, adapté à la réalité de chaque bénéficiaire, qui comporte plusieurs modules de coaching en finance et business management ainsi qu'en marketing, combinés à une éventuelle subvention, l'entreprise va améliorer sa gestion interne et financière ainsi que son positionnement sur le marché.

Cette **offre de services intégrée (ODSI)** s'étend sur une

durée de 4 ans pour chaque organisation bénéficiaire.

Des **études d'opportunités, des synergies avec d'autres acteurs de la coopération et avec les programmes de la Coopération gouvernementale** permettront de cibler les régions et produits dans/avec lesquels le TDC aura le plus d'impact.

Appui indirect aux MPME via le renforcement des BSO : une offre et des outils adaptés à un niveau intermédiaire d'appui aux entreprises.

Afin de décupler l'impact de l'expertise du TDC dans l'accompagnement des MPME, le TDC étend son champ d'action aux BSO afin de renforcer l'offre locale de services d'accompagnement et de soutien à l'entreprenariat.

A travers un appui adapté au contexte local et aux capacités de chaque BSO, avec plusieurs modules de coaching, combinés à une éventuelle subvention, le BSO va améliorer la gestion, le positionnement et la pérennité de son service d'accompagnement. Ceci va sensiblement renforcer les coachs locaux.

Dans les pays où des BSO à haut potentiel ont été identifiés, le TDC interviendra essentiellement - en fonction des besoins spécifiques observés - au niveau de la gestion du BSO en tant qu'organisation, càd à travers un appui qui vise le renforcement de la gestion organisationnelle, financière et commerciale du BSO et la définition de leur « value proposition ».

3.3.1.1 Activité 1. Poursuite du pilote ODSI : accompagnement des organisations appuyées par le TDC en 2017

Le TDC poursuivra l'accompagnement technique des organisations dont le coaching, tant en marketing qu'en gestion, a commencé en 2017.

14 organisations bénéficieront encore des modules 3, 4 et 5 de coaching en marketing. Ces modules concernent la mise à jour et l'analyse des chiffres clés de l'organisation, le suivi et la consolidation de l'approche vente, le suivi et l'évaluation des outils de communication utilisés, et la définition des priorités pour l'année à venir. De manière générale, la poursuite de cet accompagnement permettra de cristalliser la stratégie commerciale et l'implémentation de celle-ci, débutée en 2017, afin de concrétiser le renforcement durable de ces structures.

10 organisations bénéficieront encore des modules 2, 3 et 4 de coaching en gestion. Parmi ces organisations, 8 ont également été accompagnées en marketing et 3 ont bénéficié d'une subvention du TDC. Poursuivre cet accompagnement permet au TDC de capitaliser sur un appui intégré (ODSI) afin d'en affiner l'approche pour les nouvelles organisations à appuyer. Il s'agira d'affiner durant les modules 2 à 4 les grands chantiers priorisés au module 1 visant un diagnostic financier et organisationnel des structures. Concrètement, il s'agira par exemple de finaliser et opérationnaliser le budget prévisionnel, de poursuivre la mise en place d'outils de gestion, de confronter l'organigramme avec la réalité vécue, etc.

3.3.1.2 Activité 2. Développement d'un CMS en ligne

Il s'agit de développer un content management system (CMS) en ligne permettant le téléchargement de dossiers de candidatures, la saisie de données de résultat, d'impact des projets, ainsi que celles relatives au respect d'indicateurs.

3.3.1.3 Activité 3. Appui tailor-made aux MPME et organisations de producteurs

Sélection des entreprises à appuyer et formation en data capturing

Sur base d'un **premier appel à propositions** « light » visant une ou des régions et un ou plusieurs produits/services, une première sélection donne accès à une **formation préliminaire (data capturing)**, qui consiste à faire une première analyse de la structure en mettant l'accent sur les aspects de marché (analyse SWOT, analyse du marché, etc.) et financiers (calculs du prix de revient, lecture des comptes, etc.) afin de pouvoir délivrer des éléments pertinents pour l'organisation, qui lui seront directement utiles et qui viseront un premier renforcement de la structure (aide à la décision et meilleure connaissance de la structure et de son environnement). 60 organisations bénéficieront de cette formation préliminaire, qui sera délivrée séparément à chaque organisation bénéficiaire vu la confidentialité des chiffres qui y seront analysés.

Ce premier appui devrait également permettre aux organisations de remplir plus facilement le **formulaire de candidature à l'offre de services intégrée** car les chiffres et données clés auront déjà été relevés.

Cette **technique d'entonnoir** vise également à mieux sélectionner les structures avec lesquelles le TDC est en mesure de travailler, notamment grâce à l'augmentation de la qualité des dossiers reçus. Cela permet de détecter plus facilement les structures ayant réellement du potentiel, celles réellement motivées et donc susceptibles d'aller jusqu'au bout du processus de 4 ans.

Les critères de sélection des bénéficiaires du programme portent impérativement sur les entreprises présentant un haut potentiel commercial, un fort dynamisme entrepreneurial ET qui évoluent vers une rentabilité financière. Nous les appellerons les **HIPO = HIgh POtentials**.

La sélection et l'appui des HIPO présente une plus grande efficacité au niveau du retour sur investissement. Le succès des entreprises appuyées par le TDC génèrent la curiosité, accélèrent la demande d'intégration ou d'adhésion de nouveaux membres (singulièrement dans le cas de coopératives) et offrent ainsi un effet de levier et un impact décuplé. Créer des modèles 'inspirants' génère la motivation d'un plus grand nombre.

Sélectionner des HIPO ne signifie pas sélectionner les 'best of the best' uniquement. Le TDC veille aussi à intégrer 'the best of the rest'. Le TDC veillera à ne pas appuyer les structures disposant déjà d'un appui significatif ou similaire provenant d'autres partenaires techniques et/ou financiers.

En bout de processus du data capturing, nous estimons à 20 le nombre d'organisations qui seront sélectionnées pour un accompagnement via l'ODSI.

Les modules de coaching

Ensuite, les modules s'enchaineront, en débutant par un module en gestion, permettant d'avoir un business review affiné de la structure avant d'analyser les aspects plus fortement orientés marché via le coaching en marketing. La réalisation d'un module s'appuie sur l'analyse réalisée lors d'un précédent module (par exemple, la définition d'une stratégie commerciale est suivie de la budgétisation financière).

Dans la théorie et dans un schéma « classique », chaque organisation bénéficie au total de 9 modules en marketing et en gestion, qui se chevauchent pendant 4 ans. Chaque module a une durée de 3 à 5 jours terrain et une possibilité de 1 à 2 jours de coaching à distance.

Appui financier

Un appui financier devrait découler des différents modules de coaching ayant permis de relever les axes prioritaires d'intervention (développement de produits, stratégie commerciale, …). Aussi, le coaching en gestion financière aura permis de mieux appréhender la gestion d'un subside et le reporting financier. L'appui financier pourrait être octroyé par module, permettant de tester la structure dans sa capacité de gestion d'un fonds et permettant également de libérer rapidement un budget pour des actions prioritaires.

Le subside moyen sera de 30.000 € par MPME, organisation de producteurs.

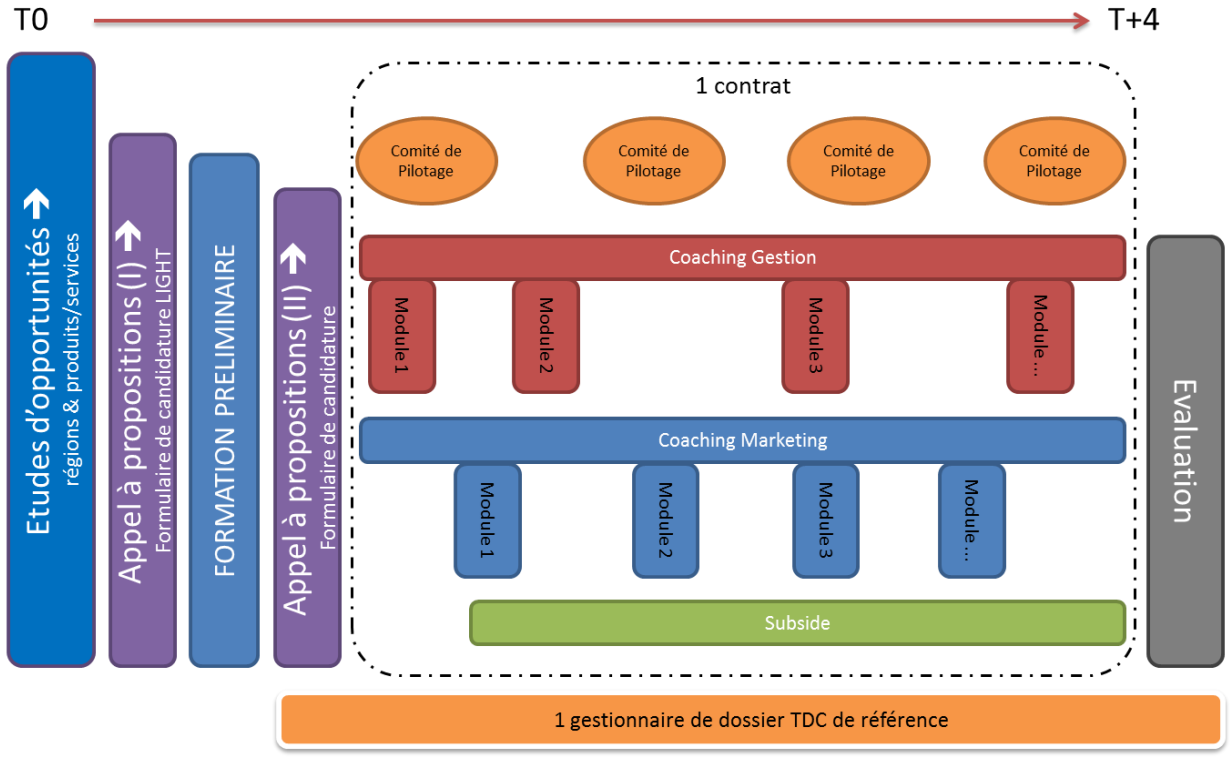
Conformément à la loi et aux AR correspondants, seules les organisations « dont la maximisation du profit ne constitue pas l'objectif principal », pourront bénéficier d'un subside[8]. Les organisations qui ne répondent pas à ce critère se verront uniquement attribuer un accompagnement technique (coaching).

Gestion interne

Au niveau opérationnel, chaque organisation bénéficiaire de l'ODSI est attribuée à une personne de référence (SPOC) au sein du TDC qui coordonne l'implémentation des différentes étapes. Le SPOC étant chargé de solliciter l'expertise de ses collègues (marketing, business management) au cas par cas, selon les besoins.

Le coaching (en business management et en marketing) mais aussi le data capturing est généralement réalisé par des consultants externes, recrutés via contrats-cadre. L'équipe du TDC continuera, en fonction des besoins, à délivrer elle-même une partie des data capturing ou des coachings.

Pour chaque projet appuyé, un comité de pilotage interne au TDC, composé des différents responsables d'appuis du TDC est garant de la bonne coordination des différents appuis et intervenants du programme.



[8] Cf, article 12, relatif à l'octroi de subsides, de la loi Enabel.

3.3.1.4 Activité 4. Appui indirect aux MPME via le renforcement des BSO

Identification, définition de l'offre de service et sélection des BSO à appuyer

Afin d'identifier les régions et les types de BSO à appuyer, ainsi que de cerner leurs besoins spécifiques en accompagnement, une desk research exhaustive et plusieurs missions de terrain seront prévues. Ces études permettront de dégager des régions d'intervention, d'affiner le type de BSO qui seront appuyés (Chambres de Commerce, cabinets privés, incubateurs, fédérations d'entreprises et réseaux d'organisations de producteurs...) et leur niveau de maturité, afin de définir une offre de service à destination de ces BSO. Cette phase de recherche permettra également d'identifier les canaux et moyens de communication adéquats pour la diffusion de l'appel à proposition auprès de cette cible.

Une fois la cible et l'offre de services définie, l'appel à proposition sera lancé. Les critères de sélection des BSO portent sur les structures disposant d'un nombre significatif de MPME, d'organisations de producteurs en cours ou potentiellement en cible d'accompagnement et présentant un fort dynamisme entrepreneurial. Il s'agit de BSO qui recherchent activement à améliorer la gestion stratégique de leur propre organisation.

Nous estimons à 6 le nombre de BSO qui seront sélectionnées pour un accompagnement.

Les formations et/ou modules de coaching

En fonction de leur besoins, les BSO seront accompagnés au niveau de la gestion du BSO en tant que tel. Pour ce, des formations et/ou modules de coaching seront dispensés.

L'accompagnement permettra de renforcer les capacités en interne en gestion organisationnelle et commerciale du BSO en tant qu'organisation. A travers un module en gestion, un business review affiné de la structure sera réalisé, avant d'analyser les aspects liés au positionnement et « value proposition » du BSO via le coaching en marketing. La réalisation d'un module s'appuie sur l'analyse réalisée lors d'un précédent module.

Le nombre et la durée des formations et/ou modules sera définie lors de la phase d'identification.

Appui financier

Un appui financier va permettre au BSO d'investir dans des outils de suivi interne, des études, des moyens de communication pour mieux atteindre sa cible, des formations sur des sujets spécifiques pour l'accompagnement de ses clients, ... en fonction des analyses et de la stratégie établie lors de l'accompagnement.

Le montant du subside moyen par BSO sera établi lors de la phase d'identification, en fonction des besoins rencontrés sur le terrain.

Conformément à la loi et aux AR correspondants, seules les organisations « dont la maximisation du profit ne constitue pas l'objectif principal », pourront bénéficier d'un subside[9]. Les organisations qui ne répondent pas à ce critère se verront uniquement attribuer un accompagnement technique (formation et/ou coaching).

Gestion interne

Au niveau opérationnel, chaque BSO bénéficiaire est attribuée à une personne de référence (SPOC) au sein du TDC qui coordonne l'implémentation de l'appui. Le SPOC étant chargé de solliciter l'expertise de ses collègues selon les besoins et de contractualiser les consultants externes.

Pour chaque projet appuyé, un comité de pilotage interne au TDC, composé des différents responsables d'appuis du TDC, est tenu tous les ans et est garant de la bonne coordination des différents appuis et intervenants du programme.

[9] Cf, article 12, relatif à l'octroi de subsides, de la loi Enabel.

3.3.2 R2. L'expérience en matière de commerce durable est capitalisée

Pôle d'analyse et de réflexion, le TDC organise une veille stratégique sur l'évolution, sur l'impact du commerce équitable et durable, à la fois dans les pays en développement et en Belgique.

Le TDC joue par ailleurs un rôle moteur dans l'échange de bonnes pratiques expérimentées en matière d'appui direct aux entreprises (gestion financière, business management et marketing) et d'appui aux business support organisations (BSO).

L'objectif est de :

- récolter, produire et diffuser de l'information directement utile à la prise de décision des MPME et organisations de producteurs dans le pays du Sud , ainsi que des entreprises, organisations et coopérations belges et européennes intéressées par, impliquées dans la durabilité.
- alimenter, en matière de commerce durable et de services aux entreprises, les « policy makers » et les acteurs de la Coopération belge au Développement. La capitalisation est un processus continu d'apprentissage et non pas une activité isolée des interventions. Pour assurer que les résultats du travail de capitalisation soient « réintroduits dans le système » et utilisés, les destinataires de l'information, de produits de capitalisation seront impliqués dès le départ dans la préparation, dans la définition des contenus.

3.3.2.1 Activité 1 : Récolte de l'information

- Récolte de l'information via les entreprises, organisations de producteurs et BSO, via les coachs impliqués dans l'appui technique (ce qui demande d'intégrer dans le rapportage des coachs des questions de capitalisation).

- Organisation d'une veille stratégique et informative en matière de commerce durable sur :
  - Les questions d'actualité : nouvelles législations (bois, pêche durable…)
  - Les systèmes de garantie de la durabilité dans le commerce
  - Les nouveaux acteurs
  - Les nouveaux secteurs d'activités du commerce durable (tourisme durable...)

3.3.2.2 Activité 2. Production de l'information

Le TDC produit directement ou indirectement (via des collaborations avec des institutions comme CBI, avec des **centres d'études ou des universités**) :

- des **études de marché** (belge, européen, locaux et nationaux dans les pays partenaires) de produits équitables et durables, qui alimenteront notamment le travail de coaching
- des **enquêtes d'opinion** auprès des consommateurs (baromètre du commerce équitable)
- des **produits de capitalisation** en matière de business development services (BDS) et de commerce durable dans le cadre son appui au business support organisations : croisement des expériences, des leçons tirées dans plusieurs pays, pour des secteurs, des filières spécifiques
- des **articles, des reportages** sur le travail du TDC, ainsi que sur le commerce durable et son évolution

3.3.2.3 Activité 3. Partage et diffusion de l'information

- Le TDC développera un plan de communication qui sera soumis au comité de suivi pour le début du 3ème trimestre 2018

- Le TDC **initie ses propres plateformes** d'échange et/ou anime des **groupes de travail** dans des plateformes initiées par la PSD unit de la DGD. Il participe à différentes plateformes organisées par d'autres acteurs (The Shift, secteur ONG…). A titre d'exemple :
    - Le TDC poursuit et multiplie les **échanges entre coaches** sur le contenu de leurs prestations, comme lors des « Marketing days » qui ont réuni pendant deux jours en 2015 les experts en marketing travaillant tant dans des projets d'appui au secteur privé que dans des programmes bilatéraux, afin d'échanger leurs expériences et dégager des recommandations sur la manière de développer ces aspects.
    - Le TDC organise la tenue d'**ateliers de capitalisation sur son travail d'appui direct aux entreprises ou d'appui au BSO**, comme celui organisé, début 2017, en collaboration avec D2.2, sur l'appui en marketing dans le programme gouvernemental PDFSD (dattes-safran) au Maroc, réunissant chargés de projets de la DGD et de la CTB.
    - Le TDC organise des **ateliers sur les évolutions dans le « commerce durable »** : tendances de marché, les certifications, les débats qui « fâchent »…
    - Pour confronter, partager ses connaissances avec d'autres coopérations au développement, le TDC participe et continue de participer à différents réseaux, comme la Plateforme TRIC[10]
    -

- Le TDC dispose d'un site Internet/blog, rédige et diffuse une newsletter (électronique) en 3 langues (FR, NL et EN). Il relaie l'information et dialogue avec les internautes via les médias sociaux (pages Facebook, blogs, LinkedIn, Twitter, YouTube…).
- La diffusion de l'information est toujours sous-estimée, considérée comme allant de soi, alors qu'il s'agit d'un élément clé du partage de l'information. C'est pourquoi, comme il l'a déjà fait avec Knack, Le Vif/L'Expres, TV5 Monde, La RTBF, Canal Z, le TDC s'assure de partenariats avec des médias pour l'éventuelle diffusion de contenus, avant leur production. Que ce soit à destination du grand public ou d'un public spécialisé.

- Partenaires de capitalisation, les universités et autres centres de recherche disposent également de leurs propres canaux de diffusion.

3.3.3 R3. Les consommateurs, pouvoirs publics et acteurs économiques sont informés sur et sensibilisés aux thématiques du commerce équitable et durable

Dans le cadre de l'ODD 12 : « Etablir des modes de consommation et de production durable », le TDC coordonne des campagnes multi-acteurs de sensibilisation aux thématiques liées au commerce équitable et durable, à destination des consommateurs, des acteurs économiques et des pouvoirs publics belges. Un des objectifs de ces campagnes est de montrer la diversité des acteurs ainsi que des produits et services, pour éviter tout monopole.

De 2018 à 2020, les moyens seront consacrés à la campagne « Faites de la Belgique le Pays du commerce équitable », une campagne initiée par Enabel, en collaboration avec les principales organisations du secteur. Axée sur 7 critères, objectifs concrets comme le taux de notoriété du commerce équitable ou la consommation annuelle

[10] La plateforme TRIC (Trade Related Instruments Connected) réunit les services d'organisations gouvernementales de l'UE ou de l'AELE actives en matière d'Aide au commerce. Elle se réunit deux fois par an afin d'identifier et d'organiser des collaborations potentielles visant à renforcer les capacités productives pour le développement des exportations, et afin de mettre en contact producteurs et acheteurs.

moyenne par habitant de produits, cette campagne vise, d'ici 2020, à donner au commerce équitable la place qu'il mérite en Belgique. En 2017, elle a reçu le soutien du Parlement fédéral qui a voté une résolution en sa faveur et en faveur de la promotion du commerce équitable.

3.3.3.1 Activité 1. Coordination des campagnes

Le défi « Faites de la Belgique le pays du commerce équitable » crée un cadre qui permet aux acteurs du commerce équitable de fixer leurs propres priorités tout en contribuant aux objectifs de la campagne et à la diffusion à plus large échelle d'un message rassembleur. Le TDC communique sur l'état d'avancement de ce défi et prend diverses initiatives pour en assurer la promotion et faciliter la collaboration (spots radio qui annoncent la campagne dans son ensemble, site web et calendrier communs, matériel promotionnel mis à disposition…).

Concours de projets : afin d'accroître au maximum l'impact de la campagne, le TDC encourage la société civile à organiser elle-même des activités de sensibilisation au commerce équitable dans l'ensemble de la Belgique. Les organisations sélectionnées via un concours de projets peuvent bénéficier d'un petit financement du TDC et d'un appui promotionnel tel qu'une mention dans les médias, la promotion en ligne et la mise à disposition de matériel promotionnel…).

En 2018, pour améliorer la continuité dans la sensibilisation, le TDC lancera un concours de projets offrant l'opportunité de présenter des projets sur trois années (2018 -2020). Les projets seront évalués en fonction de leur contribution à la campagne, de leur originalité, du nombre de participants, de personnes sensibilisées….

3.3.3.2 Activité 2. Mise en œuvre d'activités propres

Outre son rôle de coordinateur, le TDC développe également ses propres initiatives dans le cadre de la campagne « Faites de la Belgique le pays du commerce équitable ».

- Lancement presse : Le TDC donne le coup d'envoi de la campagne lors d'un point presse où les nouveaux produits, acteurs, thématiques sont mis à l'honneur. Il est en effet essentiel de ne pas se limiter aux produits équitables classiques souvent mis en avant par les autres acteurs du commerce équitable.

  En 2018, le TDC mettra l'accent sur l'or équitable. L'opportunité sera donnée aux joailliers belges qui le travaillent (seize environ), ainsi qu'à la société Fairphone, qui l'utilise dans ses smartphones, de présenter leurs initiatives. Le point presse sera mis également l'occasion de créer un moment de réseautage entre les différents acteurs du secteur du commerce équitable.

- Petit déjeuner équitable au Parlement fédéral

  L'objectif est de sensibiliser les Parlementaires et de les encourager à prêter attention au commerce équitable dans leur politique, d'organiser un moment de réseautage entre le monde politique et la société civile, ainsi que de braquer les projecteurs sur des thématiques innovantes (en 2018 : l'or équitable).

3.4 Analyse des risques

Description	Probabilité	Impact	Niveau de risque	Mesures d'atténuation
Faible diversité (pays/secteur), intérêt ou participation aux appels	Moyen	Elevé	Moyen	Le TDC analyse les raisons de la faible diversité et participation aux appels à projets Un accent plus important est mis sur la communication et

Description	Probabilité	Impact	Niveau de risque	Mesures d'atténuation
à propositions				la diffusion de l'information.
Les candidats aux AàP ne répondent pas aux attentes/critères	Faible	Moyen	Moyen	Le TDC analyse les raisons de la faiblesse des candidats aux AàP. Un accent plus important est mis sur les études d'opportunité et la formation préliminaire.
Les HiPo identifiés sont déjà appuyés par d'autres bailleurs	Faible	Moyen	Faible	Partage de la liste des bénéficiaires potentiels avec d'autres initiatives et donateurs similaires. Le TDC analyse si un appui supplémentaire met en péril l'avenir de l'organisation ou si cet appui est complémentaire. L'enveloppe de subside prévue pour l'organisation est revue éventuellement à la baisse.
Les organisations sélectionnées ne fournissent pas les ressources nécessaires et prévues (temps, RH, finances)	Moyen	Elevé	Elevé	A la fin de chaque mission, le coach produit un rapport dans lequel il s'exprime sur le degré de motivation, d'implication et d'appropriation de l'organisation. En fonction des constats, le comité de pilotage de l'ODSI revoit l'appui.
Les organisations de producteurs ne disposent pas de connections Internet fiables permettant la saisie de données, l'envoi de dossiers de candidature en ligne.		Faible	Moyen	La saisie partielle offline sera prévue, tout comme la possibilité d'envoyer les informations via un fichier Excel ou un document Word. Les données pourront également être introduites par les coachs.
L'appui du TDC dans le Sud provoque des situations de distorsion de concurrence	Faible	Faible	Faible	Le TDC intervient pour corriger les défaillances du marché (le commerce durable permettant de mieux internaliser une partie des coûts sociaux et environnementaux) Les services du TDC sont offerts à des structures limitées en nombre et à fort potentiel de développement. Si elles améliorent leur performance, elles endosseront essentiellement un rôle de 'modèle' pour d'autres (concurrents) et attireront de nouveaux membres au sein de leur organisation/entreprise. Les projets soutenus dans le TDC sont des catalyseurs de changement de comportement dans le secteur (vers plus de durabilité) Les organisations appuyées par le TDC en gestion d'entreprises seront mieux en mesure d'absorber des investissements additionnels et de contribuer à la croissance économique.

Description	Probabilité	Impact	Niveau de risque	Mesures d'atténuation
L'environnement politique et/ou sécuritaire se détériore et a un impact négatif sur le commerce et/ou la filière appuyée.	Moyen	Moyen	Moyen	Les indicateurs des projets appuyés par le TDC sont revus en fonction des réalités politiques et sécuritaires. L'appui se fait à distance ou dans un pays voisin.
Les personnes présentes au sein des BSO, qui ont été personnellement renforcées, quittent leur structure pour se mettre à leur compte, déforçant ainsi la structure initiale.	Moyen	Fort	Moyen	Lors du coaching l'accent est davantage mis sur l'importance de la complémentarité des différentes expertises au sein d'un BSO. C'est l'ensemble des personnes avec différentes expertises qui rend un BSO performant.
Les coachs avec des profils spécialisés et expérimentés ne sont pas disponibles ou intéressés	Faible	Elevé	Moyen	De manière ponctuelle et provisoire, le staff du TDC se libère pour remplacer un coach. Dans le moyen-terme, un nouveau marché public est lancé. Un accent important est mis sur sa diffusion au sein des réseaux professionnels.
Durant la Semaine du commerce équitable (SCE), chaque acteur communique sur ses priorités avec un message qui lui propre.	Moyen	Important	Elevé	Le risque de fragmentation est reconnu par les différents acteurs qui estiment nécessaire à la fois le rôle de coordinateur joué par le TDC, ainsi que le défi global, rassembleur de Faire de la Belgique le pays du commerce équitable.
La sensibilisation au commerce équitable se limite bien souvent aux mêmes produits, à savoir : les bananes, le cacao, le chocolat, le thé et le café.	Moyen	Moyen	Moyen	Durant la campagne SCE, le TDC recherche toujours des produits novateurs, des acteurs inconnus, de nouvelles évolutions… à mettre sous les feux de la rampe.
Les organisations et ONG actives dans le commerce durable ne communiquent que sur les aspects positifs du commerce durable.	Moyen	Moyen	Elevé	En tant que centre de connaissances neutre, le TDC communique le plus objectivement possible sur les évolutions (positives ou négatives) du secteur.

3.5 Gouvernance

3.5.1 Le comité de suivi du TDC et éventuelles modifications du DTF

L'article 7 de la Convention de mise en œuvre du Programme TDC entre Enabel et l'Etat belge prévoit la mise en place d'un Comité de suivi.

« Un Comité de suivi du TDC, composé d'au moins un représentant de la DGD et d'un représentant d'Enabel, se réunira au minimum deux fois par an et, en cas de besoin, à la demande d'une des parties. D'autres personnes pourront être invitées de manière ad hoc, sans droit de vote. Cela peut inclure, mais sans s'y limiter, un représentant de la Cellule stratégique du Ministre ayant la Coopération belge au développement dans ses attributions.

Ce Comité de suivi, en tant qu'organe de décision en ce qui concerne d'éventuelles questions liées à l'exécution de la mise en œuvre du programme TDC, sera en charge du pilotage stratégique de l'intervention.

Au plus tard trois mois après le début de la convention, le Comité de suivi élaborera son règlement intérieur afin de le transmettre au Ministre en charge de la Coopération au développement ainsi qu'au Directeur général de la DGD et au Directeur général de Enabel.

Les principales responsabilités du Comité de suivi consisteront à :

- *Évaluer les résultats de développement obtenus par l'intervention (assurance et contrôle stratégiques de la qualité), analyser et approuver les rapports d'intervention et la planification (tels que prévus par l'article 8 ci-après) ;*
- *Résoudre des problèmes qui ne peuvent être résolus au niveau opérationnel de l'intervention ;*
- *Valider d'éventuels changements dans la stratégie d'intervention, tout en proposant des pistes d'amélioration quant au fonctionnement du programme TDC, et veiller à leur alignement sur les politiques et priorités de la Coopération belge au Développement.*

Par ailleurs, le Comité de suivi pourra approuver d'éventuelles modifications motivées portant sur :

- *Les activités à mettre en œuvre (telles que reprises sous le point 3.3 du DTF) ;*
- *Le budget et le planning prévisionnel des dépenses (en conformité avec ce que prévoit l'article 5 ci-avant) ;*
- *Les données chiffrées (et/ou pourcentages) des indicateurs au niveau de l'objectif spécifique et des résultats.*

Les décisions du Comité de suivi sont prises en consensus conjointement par les instances qui le composent ».

3.5.2 Les comités de sélection des organisations appuyées

Les comités de sélection sont en charge du choix des bénéficiaires du programme d'appui sur la base des formulaires de candidature et documents soumis par les candidats.

Les critères de sélection des MPME et organisations de producteurs portent impérativement sur les entreprises présentant un haut potentiel commercial, un fort dynamisme entrepreneurial et qui évoluent vers une rentabilité financière.

Les critères de sélection des BSO portent sur les structures disposant d'un nombre significatif de MPME en cours ou potentiellement en cible d'accompagnement et présentant un fort dynamisme entrepreneurial. Il s'agit de BSO qui recherchent activement à améliorer la gestion stratégique de leur propre organisation et/ou démontrent une forte volonté d'améliorer le service d'accompagnement délivré par leur staff interne en gestion d'entreprise.

Ces comités de sélection seront composés de l'équipe d'implémentation (le comité de pilotage), d'un consultant externe spécialiste en gestion financière, d'un consultant externe spécialiste en marketing stratégique et, le cas échéant, d'un expert 'produit / filière'.

3.5.3 Le comité de sélection des projets soutenus dans le cadre des campagnes de sensibilisation

Le jury désigné pour le concours de projets « Faites de la Belgique le pays du commerce équitable » se compose au minimum de deux personnes du Trade for Development Centre, d'un collaborateur d'Enabel externe au TDC et d'au moins un expert externe à Enabel en communication et/ou organisation d'évènements. Sur ce plan, l'équilibre linguistique sera respecté.

4. MODALITÉS D'EXÉCUTION

4.1 Timeline de la mise en œuvre

Trade for Development Centre	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Résultat 1. L'accès au marché des MPME est amélioré						
Finalisation du pilote ODSI	x	x				
Identification bénéficiaires potentiels	x					
Online Content Management System (CMS)	x					
Exécution des formations préliminaires / assessments		x				
Exécution modules de coaching / training			x	x	x	
Octroi de la subvention (en tranches)			x	x	x	
Résultat 2. L'expérience en matière de commerce durable est capitalisée						
Etudes de marché	x		x	x		
Baromètre du commerce équitable	x		x			
Etudes d'impact		x			x	
Ateliers et plateformes d'échange de connaissances, de capitalisation	x	x	x	x	x	
Résultat 3. Les consommateurs, pouvoirs publics et acteurs économiques sont informés sur et sensibilisés aux thématiques du commerce équitable et durable						
« Faites de la Belgique le pays du commerce équitable »	x	x	x			
Campagne à définir				x	x	
Autres						
Evaluation externe				x		
Clôture administrative du programme (janv-mars)						x

4.2 Monitoring et évaluation du programme TDC

Pour son suivi/évaluation, le TDC utilise la méthodologie MoRe Results en cours au sein d'Enabel.
Les indicateurs de performance proposés sont les suivants :

L'objectif spécifique est d'améliorer l'accès aux marchés des MPME et organisations de producteurs dans les pays du Sud et de promouvoir un commerce durable.	• Le TDC appuie au total 90 organisations, dont :
	  ○ 24 MPME (en finalisation du pilote ODSI)
	  ○ 60 MPME (en formations préliminaires, dont 20 HiPo seront sélectionnées pour le coaching complet)
	  ○ 6 BSO
	• 75% des groupes qui ont suivi l'entièreté du parcours d'accompagnement ont atteint 70% des objectifs quantitatifs et qualitatifs, liés à l'amélioration de l'accès au marché, fixés de commun accord pendant le coaching. Il s'agit au minimum d'objectifs tels que l'augmentation du chiffre d'affaires de x%, l'acquisition de x nouveaux clients/contrats, l'augmentation des membres, l'atteinte et la reconnaissance d'un certain niveau de qualité du produit/service, l'obtention d'une certification x, etc.

Résultat 1:	Pour l'appui aux MPME et organisations de producteurs : • Les 60 organisations ayant bénéficié de la formation préliminaire ont analysé leur business et leur environnement concurrentiel. • Les 44 organisations (24 + 20) ayant bénéficié de la trajectoire de coaching complet ont développé ainsi que démarré l'implémentation de leur business plan et plan marketing, et utilisent des outils de suivi. • Les 44 organisations (24 + 20) ayant bénéficié de la trajectoire de coaching complet ont amélioré leur performance commerciale en diversifiant leurs clients et/ou en augmentant le volume acheté par les clients actuels (en fonction de leur situation initiale). Pour l'appui aux BSO, les 6 structures appuyées, en fonction de leurs besoins initiaux : • # ont développé et démarré l'implémentation d'une stratégie commerciale et amélioré leur « value proposition ». • # ont amélioré leur business model et développé un business plan, et utilisent des outils de suivi. A travers cet appui aux BSO : • Les MPME de la région ou du secteur concerné par la BSO pourront recourir à un dispositif d'appui pérenne et auront accès à des services qui correspondent davantage à leurs besoins.
Résultat 2:	• 3 études de marché et 2 enquêtes d'opinion publiées • 2 reportages diffusés sur une chaîne télévisuelle • 5 articles diffusés dans la presse écrite nationale ; 2 dans des médias thématiques internationaux • Utilisation effective[11] des 3 études de marché et des 2 enquêtes d'opinion par 20 MPME ou organisations de producteurs au Sud et par 20 organisations d'appui ou entreprises au Nord.
Résultat 3:	Spécifiquement pour la campagne « Faites de la Belgique le Pays du commerce équitable » : • 95 % de la population vivant en Belgique sensibilisée à la thématique • 51% de communes et de provinces équitables • 80 % des parlements/ministères fédéraux, régionaux et communautaires consomment régulièrement au moins 2 produits équitables • Les personnes vivant en Belgique achètent pour 15 euros en moyenne par personnes de produits équitables

[11] Intégration dans les stratégies marketing, les outils d'accompagnement, les documents publiés.

4.3 Evaluation externe

Une évaluation externe sera commanditée par Enabel, réalisée et finalisée durant le second semestre 2021. Elle portera sur le travail réalisé dans le cadre de la présente convention. Elle sera transmise, à l'attention du Ministre en charge de la Coopération au développement, en double exemplaire ainsi qu'en version électronique à la DGD. Elle sera aussi publiée sur les sites Web de Enabel et du « Trade for Development Centre ».

4.4 Rapports d'exécution et suivi de l'état des dépenses

L'article 8 de la Convention de mise en œuvre entre Enabel et l'Etat belge pour la mise en œuvre du Programme TDC prévoit que :

« 8.1 Le rapport annuel opérationnel et financier comprendra :

- *la restitution de l'état d'avancement des activités et des différents résultats, et de leur contribution à la réalisation de l'objectif spécifique, tel que prédéfini au moyen d'indicateurs dans le DTF ;*
- *les causes des éventuels dysfonctionnements et des éventuels éléments nouveaux qui justifieraient la révision de la présente Convention conformément à l'article 10 ci-dessous ;*
- *l'analyse du développement d'éventuels risques qui entraveraient l'atteinte de l'objectif spécifique et de la gestion envisagée de ces risques ;*
- *les mesures à prendre pour concrétiser l'atteinte de l'objectif spécifique.*

Ensemble avec le rapport annuel, Enabel produira les rapports financiers suivants :

- *Suivi budgétaire et justification des dépenses réalisées ;*
- *Programmation des dépenses pour l'année en cours et pour l'année suivante.*

Le rapport annuel complet, à l'attention du Ministre en charge de la Coopération au développement, sera transmis par Enabel, au plus tard le 31 mars de l'année civile qui suit, en double exemplaire ainsi qu'en version électronique au service de la DGD qui aura été désigné par son Directeur général. Il sera également envoyé aux membres du Comité de suivi.

Au plus tard un mois après la remise du rapport annuel, les parties organiseront, par l'intermédiaire du Comité de suivi, une réunion d'évaluation afin de discuter du rapport annuel, de proposer et de valider des pistes d'amélioration quant au fonctionnement du programme TDC.

8.2 Le rapport final comprendra notamment :

- *une présentation du contexte et une description de l'intervention suivant le cadre de résultats ;*
- *une justification détaillées de l'ensemble des dépenses ;*
- *un résumé des résultats atteints lors de la mise en œuvre ;*
- *une appréciation des critères de base d'évaluation de l'intervention ;*
- *les résultats du suivi de l'intervention et des éventuels audits ou contrôles, ainsi que le suivi des recommandations émises ;*
- *une synthèse opérationnelle de l'intervention ;*
- *les conclusions et les leçons à tirer.*

Ce rapport sera transmis par Enabel, au plus tard trois mois après le terme de la durée de l'intervention, en double exemplaire ainsi qu'en version électronique à la DGD. Il sera également envoyé aux membres du Comité de suivi ».

Et en ce qui concerne les modalités de paiement, l'article 6 de la Convention stipule quant à lui que :

> *« Dès notification de la présente convention à Enabel, des demandes de paiement pourront être effectuées par Enabel. Le montant de la première demande de paiement/tranche est limité à maximum 70 % du budget annuel. Enabel demandera le paiement dans le courant du mois de janvier chaque année. Pour la première tranche, cela se fera après notification de la présente convention.*
>
> *Une deuxième tranche, égale à 30 % du budget annuel, auquel sera soustrait l'éventuel solde budgétaire de l'année précédente, pourra être réclamée par Enabel dans le courant du mois de juillet de l'année concernée. Cette demande de paiement sera accompagnée d'un rapport financier de l'année précédente.*
>
> *La dernière facture de régularisation à la fin du programme TDC sera envoyée au plus tard trois mois après l'échéance de cette convention ».*

4.5 Approvisionnement, passation des marchés

Les achats seront effectués conformément aux règles et règlements belges en matière de passation des marchés.

Les achats de biens et de services seront effectués conformément aux règles et règlements belges en matière de passation des marchés:

• La loi du 17 juin 2016 sur les marchés publics;

• La loi du 17 juin 2013 relative à la motivation, à l'information et aux voies de recours en matière de marchés publics et de certains travaux, marchés de fournitures et de services, modifiée par la loi du 16 février 2017;

• L'arrêté royal du 18 avril 2017 relatif à l'attribution de marchés publics de travaux, de fournitures et de services dans le secteur classique;

• L'arrêté royal du 14 janvier 2013 portant modalités générales d'exécution des marchés publics, modifié par l'arrêté royal du 22 juin 2017;

• Les circulaires de la chancellerie du Premier ministre en matière de marchés publics.

5. RESSOURCES

5.1 Ressources humaines

Pour réaliser l'ensemble des activités, il est prévu de recourir au service de **4,1 Equivalents Temps Plein** (ETP).

Les fonctions à remplir pour assurer le succès des activités se répartissent de la manière suivante :

- **Coordination générale** (gestion de l'équipe, coordination avec la DGD, avec les représentations et différentes cellules d'expertise, différents départements d'Enabel, développement du Centre…) : 0,45 ETP.
- **Assistance** : 0,9 ETP (dont ¾ imputable au résultat 1 et ¼ réparti sur les deux autres résultats).
- Résultat 1. **Gestion de l'appui aux MPME, organisations de producteurs** (appui direct) **et aux Business support organisations** (Indirect) : 1,6 ETP
- Résultat 2. **Capitalisation** (veille stratégique, production et diffusion d'information en matière de commerce équitable et durable, ainsi que sur le travail d'appui du TDC) : 0,575 ETP
- Résultat 3. **Sensibilisation**, organisation d'évènements (tout particulièrement la campagne « Faites de la Belgique le Pays du commerce équitable) : 0,575ETP

Les différentes descriptions de fonctions sont présentées à l'annexe 3. '

Les ressources humaines du Trade for Development Centre seront gérées conformément aux procédures en vigueur à Enabel en matière de gestion des ressources humaines.

Enabel mutualisera les ressources et utilisera l'expertise d'une partie du personnel du TDC au profit de programmes de coopération gouvernementale ayant une composante entrepreneuriat et appui au secteur privé. Les rémunérations relatives à ces prestations ne seront pas imputées sur le budget du TDC. Un système interne robuste de « time allocation » y veillera.

5.2 Ressources matérielles

Outre l'infrastructure des bureaux et le matériel de bureau du staff, les ressources logistiques suivantes sont assurées :

- des bureaux équipés pour les membres du personnel du TDC
- des salles de séminaires équipées de matériel pédagogique adapté
- la gestion des sites Web du TDC (contre contribution financière du TDC)
- un service de traduction en français, néerlandais, anglais et espagnol (gratuit à concurrence de maximum 5 pages par document)
- Un service de graphisme (contre contribution financière du TDC).

5.3 Budget

Le budget total pour 5 années complètes s'élève à 7 500 000 €, dont 7% de frais de gestion.

5.3.1 Objectifs de répartition par domaine de résultat

R1. L'accès au marché des MPME est amélioré	75%
R2. L'expérience en matière de commerce durable est capitalisée	10%
R3. Les consommateurs, pouvoirs publics et acteurs économiques sont informés sur et sensibilisés aux thématiques du commerce équitable et durable	15%

5.3.2 Planning prévisionnel des dépenses[12]

Planning prévisionnel des dépenses du TDC : 2018- 2023 (en Euros) **Les % sont exprimés en % du total des frais d'activités**							
ACTIVITES	**2018**	**2019**	**2020**	**2021**	**2022**	**2023**	**TOTAL**
R1. La gestion commerciale, financière et organisationnelle des MPME est améliorée							
Finalisation du pilote ODSI (24 organisations)	255.421	392.000	0	0	0	0	647.421
72 formations préliminaires en data capturing & assessments: dont 60 MPME + 12 BSO	0	576.000	0	0	0	0	576.000
Coaching (ODSI) de 20 MPME	0	0	505.500	687.000	637.500	0	1.830.000
Coaching/training de 6 BSO	0	0	100.500	229.000	200.500	0	530.000
Identifications + outils de travail /études & frais de mission siège	46.000	30.000	20.000	20.000	20.000	0	136.000
Online Content Management System (CMS)	17.000	0	0	0	0	0	17.000
Evaluations de projets	0	0	0	25.000	25.000	0	50.000
Ressources humaines siège	179.196	184.704	190.379	196.225	202.916	52.251	1.005.671
Sous-total résultat 1	*497.617*	*1.182.704*	*816.379*	*1.157.225*	*1.085.916*	*52.251*	*4.792.092*
R2. L'expérience en matière de commerce durable est capitalisée							
Information - capitalisation / missions siège	20.000	70.000	81.150	70.000	70.000	0	311.150
Ressources humaines	55.525	57.238	61.345	63.592	65.922	16.975	320.597
Sous-total résultat 2	*75.525*	*127.238*	*142.495*	*133.592*	*135.922*	*16.975*	*631.747*
R3. Les consommateurs, pouvoirs publics et acteurs économiques sont informés sur et sensibilisés aux thématiques du commerce équitable et durable.							
Campagnes de sensibilisation	155.000	155.000	155.000	80.000	80.000	0	625.000
Ressources humaines	55.525	57.238	59.002	61.155	63.386	16.322	312.628
Sous-total résultat 3	*210.525*	*212.238*	*214.002*	*141.155*	*143.386*	*16.322*	*937.628*
Evaluation externe du TDC	0	0	0	50.000	0	0	50.000
SOUS-TOTAL ACTIVITES	**783.666**	**1.522.179**	**1.172.876**	**1.481.972**	**1.365.225**	**85.548**	**6.411.467**
COORDINATION ET ASSISTANCE							
Ressources humaines	104.061	107.836	111.747	115.799	119.998	30.900	590.341
Frais de fonctionnement	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500	0	7.500
Sous-total Coordination et assistance	**105.561**	**109.336**	**113.247**	**117.299**	**121.498**	**30.900**	**597.841**
TOTAL DES FRAIS OPERATIONNELS	**889.228**	**1.631.515**	**1.286.123**	**1.599.271**	**1.486.723**	**116.447**	**7.009.307**
FRAIS DE GESTION Enabel : 7% des frais opérationnels	**62.246**	**114.206**	**90.029**	**111.949**	**104.071**	**8.151**	**490.652**
MONTANT TOTAL (y compris les frais de gestion perçus par Enabel)	**951.474**	**1.745.721**	**1.376.151**	**1.711.220**	**1.590.794**	**124.599**	**7.499.959**

[12] Les montants repris sous les lignes « ressources humaines » font référence aux charges salariales du personnel travaillant au siège de Enabel.

5.4 Collaborateurs externes

Pour la réalisation de ses activités, le « Trade for Development Centre » a éventuellement et ponctuellement recours à une expertise externe :

- pour la réalisation de travail de recherche et de production d'information
- pour la dispense de formations
- pour la réalisation d'études de marché ou de recueil d'information
- pour la (co)réalisation d'évènements

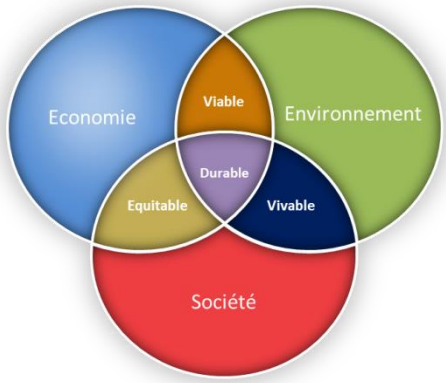
Le TDC signe par ailleurs des contrats cadres avec différents coachs pour l'implémentation de son assistance technique en finance et business management ainsi qu'en marketing.

Ces interventions externes, conformes avec la réglementation relative aux marchés publics, sont financées à concurrence des disponibilités des enveloppes budgétaires prévues pour chaque activité.

6. DURÉE DU PROGRAMME

La convention de mise en œuvre (CMO) sera conclue pour une durée de 60 mois, à partir du 1er avril 2018 jusqu'au 31 mars 2023. Les 3 derniers mois (janvier-mars 2023) seront utilisés pour la clôture administrative des activités, qui devront prendre fin au 31 décembre 2022.

ANNEXE 1. LE COMMERCE DURABLE

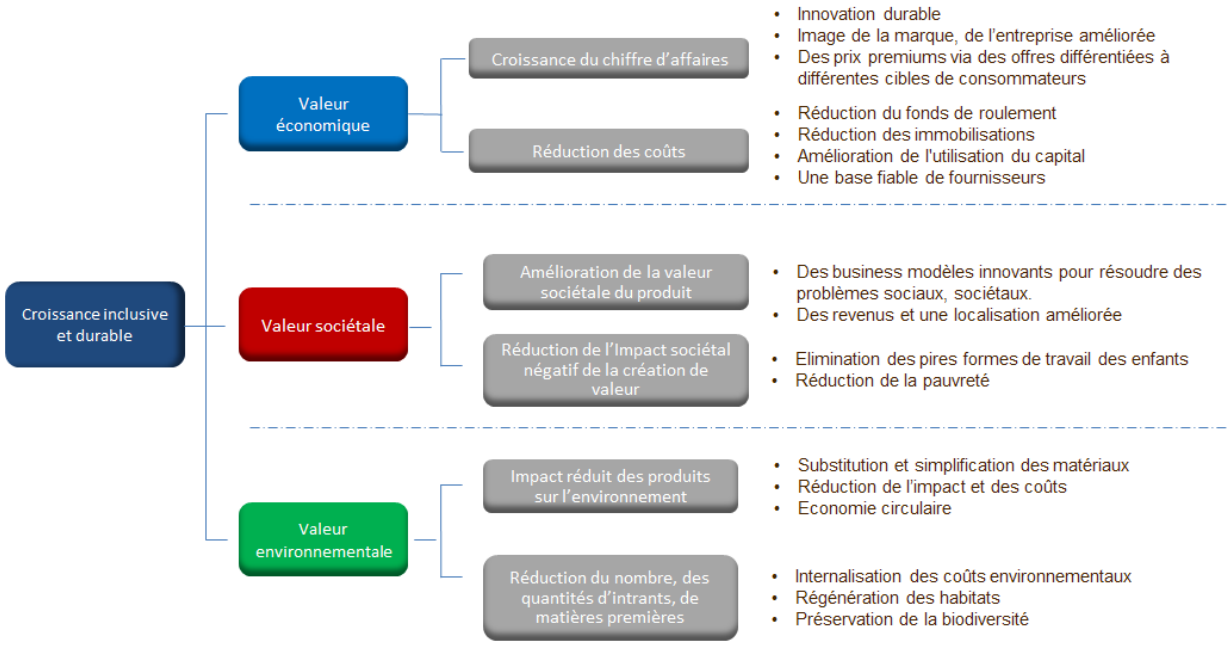


Un rapport de l'Institut International pour l'Environnement et le Développement (IIED) le décrit comme étant un échange de biens ou de services générant des bénéfices économiques, sociaux et environnementaux et respectant ainsi les quatre fondements du développement durable :

- Création de valeur économique
- Réduction de la pauvreté et des inégalités
- Régénération des ressources naturelles
- Cadre de bonne gouvernance.

Création de valeur durable

En 2013, shared.value.chain[13] a articulé, dans une théorie du changement, les différents avantages d'une création de valeur durable.



[13] https://www.sharedvaluechain.com/

Les produits durables

Selon Frank Martin Belz, professeur d'innovation en durabilité à l'Université technique de Munich, les produits durables ont idéalement les caractéristiques suivantes (Belz et Peattie 2009).

1. Ils améliorent la satisfaction des clients : les produits et services qui ne répondent pas aux exigences des clients disparaîtront du marché à long terme.
2. Ils ont une signification à la fois écologique et sociétale.
3. Ils sont respectueux de l'environnement sur l'ensemble du cycle de leur vie : il n'y a pas d'impact négatif sur l'environnement, dès l'extraction des matières premières et jusqu'à l'élimination, la transformation en déchêt du produit final.
4. Ils conduisent à des améliorations significatives : les produits durables aident à résoudre les problèmes sociétaux et écologiques au niveau mondial ou conduisent à une amélioration mesurable de la performance sociétale et écologique du produit.
5. Ils sont continuellement améliorés : les connaissances, la technologie et les attentes sociétales évoluant constamment, les produits durables doivent également s'adapter en permanence à ces conditions changeantes.
6. Ils défient les produits traditionnels : les produits durables peuvent servir de référence pour les performances sociétales et écologiques

Les certifications volontaires offrent une garantie en matière de durabilité

Les différentes dynamiques de marché représentent un puissant levier pour orienter les pratiques commerciales vers le développement durable. Les consommateurs sont actuellement en recherche de produits différenciés offrant des garanties sociales, environnementales, de sécurité alimentaire ou tout simplement de goût, qui correspondent à leurs valeurs et préférences. Ce pouvoir d'achat , ainsi que ce besoin d'information et de qualité font pression sur les entreprises qui, à leur tour, en remontant la chaîne de valeur, agissent sur les conditions sociales et environnementales de production.

En appui à cette recherche de durabilité dans les comportements de consommation, intervient la certification de produits ou d'entreprises, sur base de normes volontaires dites « tierce partie ». La plupart des grands systèmes internationaux de certification externe actifs dans le domaine du commerce durable (Agriculture biologique, FSC, MSC, IFOAM, Fairtrade International, Rainforest Alliance, WFTO…) font d'ailleurs partie de l'Alliance Internationale pour l'Accréditation et la labellisation Sociale et Environnementale (ISEAL)[14].

La participation d'une entreprises ou organisation de producteurs à l'un des programmes de certification volontaire en matière de durabilité constituera une garantie pour le TDC de l'engagement de entreprise ou OP dans une démarche de commerce durable.

Un outil de lutte contre la pauvreté et d'application de l'agenda du travail décent

En 2007, la Commission européenne avait relevé le potentiel de ces systèmes de certification dans la lutte contre la pauvreté *: « Des initiatives volontaires donnant aux consommateurs des assurances en matière de développement durable, telles que le commerce équitable, les écolabels et des systèmes comparables de bonne gouvernance d'entreprise sont (…) des instruments au potentiel important de lutte contre la pauvreté et de promotion du développement socio-économique qu'une stratégie commune de l'UE devrait traiter »* [15]*.*

[14] www.isealalliance.org
[15] Communication de la Commission au Conseil, au Parlement européen, Comité économique et social européen et au Comité des régions Vers une stratégie de l'UE d'aide au commerce – Contribution de la Commission {COM(2007) 158 final} {COM(2007) 164 final} {SEC(2007) 414}. A consulter sur : http://eur-lex.europa.eu/legal-content/FR/TXT/?uri=celex:52007DC0163

ANNEXE 2 : CADRE LOGIQUE SYNTHÉTIQUE

	Logique d'intervention	Activités	Indicateurs
OG	**Objectif global** Contribuer à une croissance économique inclusive et durable.		
OS	**Objectif spécifique** Améliorer l'accès aux marchés des MPME et organisations de producteurs dans les pays du Sud et de promouvoir un commerce durable.		Le TDC appuie au total 90 organisations, dont : • 24 MPME (en finalisation du pilote ODSI) • 60 MPME (en formations préliminaires, dont 20 HiPo seront sélectionnées pour le coaching complet) • 6 BSO 75% des groupes qui ont suivi l'entièreté du parcours d'accompagnement ont atteint 70% des objectifs quantitatifs et qualitatifs, liés à l'amélioration de l'accès au marché, fixés de commun accord pendant le coaching. Il s'agit au minimum d'objectifs tels que l'augmentation du chiffre d'affaires de x%, l'acquisition de x nouveaux clients/contrats, l'augmentation des membres, l'atteinte et la reconnaissance d'un certain niveau de qualité du produit/service, l'obtention d'une certification x, etc.
R 1	**Résultat 1** L'accès au marché des MPME et des organisations de producteurs est amélioré	**Activité 1**. Poursuite du pilote ODSI : accompagnement des organisations appuyées par le TDC en 2017. **Activité 2**. Développement d'un CMS en ligne **Activité 3**. Appui tailor-made aux MPME et organisations de producteurs • Sélection des entreprises à appuyer et formation en data capturing • Modules de coaching • Appui financier **Activité 4**. Appui indirect aux MPME via le renforcement des BSO ○ Identification, définition de l'offre de service et sélection des BSO à appuyer ○ Formations et/ou modules de coaching ○ Appui financier	Pour l'appui aux MPME et organisations de producteurs : • Les 60 organisations ayant bénéficié de la formation préliminaire ont analysé leur business et leur environnement concurrentiel. • Les 44 organisations (24 + 20) ayant bénéficié de la trajectoire de coaching complet ont développé ainsi que démarré l'implémentation de leur business plan et plan marketing, et utilisent des outils de suivi. • Les 44 organisations (24 + 20) ayant bénéficié de la trajectoire de coaching complet ont amélioré leur performance commerciale en diversifiant leurs clients et/ou en augmentant le volume acheté par les clients actuels (en fonction de leur situation initiale).

			Pour l'appui aux BSO, les 6 structures appuyées, en fonction de leurs besoins initiaux : • # ont développé et démarré l'implémentation d'une stratégie commerciale et amélioré leur « value proposition ». • # ont amélioré leur business model et développé un business plan, et utilisent des outils de suivi. A travers cet appui aux BSO : Les MPME de la région ou du secteur concerné par la BSO pourront recourir à un dispositif d'appui pérenne et auront accès à des services qui correspondent davantage à leurs besoins.
R 2	**Résultat 2** L'expérience en matière de commerce durable et de coaching en marketing et business management est capitalisée	**Activité 1.** Récolte de l'information • Récolte de l'information via les entreprises, organisations de producteurs et BSO, via les coachs impliqués dans l'appui technique • Organisation d'une veille stratégique et informative en matière de commerce durable **Activité 2**. Production de l'information • Etudes de marché (belge, européen, locaux et nationaux dans les pays partenaires) et enquêtes d'opinion • Produits de capitalisation en matière de business development services (BDS) et de commerce durable dans le cadre son appui au business support organisations • Articles, reportages sur le travail du TDC, ainsi que sur le commerce durable et son évolution **Activité 3**. Partage et diffusion de l'information • Le TDC initie ses propres plateformes d'échange et participe à différents réseaux • Site Web, blogs et partenariat de diffusion avec différents médias	• 3 études de marché et 2 enquêtes d'opinion publiées • 2 reportages diffusés sur une chaîne télévisuelle • 5 articles diffusés dans la presse écrite nationale ; 2 dans des médias thématiques internationaux • Utilisation effective[16] des 3 études de marché et des 2 enquêtes d'opinion par 20 MPME ou organisations de producteurs et au Sud et par 20 organisations d'appui ou entreprises au Nord.
R 3	**Résultat 3** Les consommateurs, pouvoirs	**Activité 1**. Coordination des campagnes • Promotion de la campagne et faciliter de la collaboration entre	Spécifiquement pour la campagne « Faites de la Belgique le Pays du commerce équitable » : • 95 % de la population vivant en Belgique sensibilisée à la

[16] Intégration dans les stratégies marketing, les outils d'accompagnement, les documents publiés.

	publics et acteurs économiques sont informés et sensibilisés aux thématiques du commerce équitable et durable	acteurs (spots radio qui annoncent la campagne dans son ensemble, site web et calendrier communs, matériel promotionnel mis à disposition…). • Concours de projets auprès de la société civile **Activité 2**. Mise en œuvre d'activités propres • Lancement presse et petit déjeuner au Parlement fédéral	thématique • 51% de communes et de provinces équitables • 80 % des parlements/ministères fédéraux, régionaux et communautaires consomment régulièrement au moins 2 produits équitables • Les personnes vivant en Belgique achètent pour 15 euros en moyenne par personnes de produits équitables

ANNEXE 3. DESCRIPTIONS DE FONCTIONS

Pour réaliser l'ensemble des activités, il est prévu de recourir au service de 4,1 Equivalents Temps Plein (ETP).

Les fonctions à remplir pour assurer l'implémentation des activités se répartissent de la manière suivante :

- **Coordination générale** (gestion de l'équipe, coordination avec la DGD, avec les représentations d'Enabel, développement du Centre…) : 0,45 ETP.
- Résultat 1. **Appui en gestion d'entreprise, en marketing et accès au marché, et en gestion financière** (MPME, organisations de producteurs et BSO) : 1.6 ETP
- Résultat 2. **Capitalisation** : 0,575 ETP
- Résultat 3. **Sensibilisation, organisation d'évènements** : 0,575 ETP

Assistance : 0.9 ETP

Coordination du TDC – 0.45 ETP

- Animation, coordination de l'équipe du TDC. Distribution des tâches concernant les activités du centre parmi les membres de l'équipe, afin d'assurer que toutes ces tâches soient accomplies à temps et avec les résultats désirés tout en tenant compte d'une répartition de la charge de travail en fonction des compétences de chacune des personnes.
  - Répartition des tâches et leur suivi
  - Motivation et coaching des membres de l'équipe du Trade for Development Centre
  - Préparation, animation des réunions d'équipe
  - Observation de la cohérence et complémentarité du travail de chacun
  - Réalisation des entretiens de fonction, de fonctionnement, de planification et d'évaluation des différents membres du personnel

- Développement de synergies avec les différents départements, programmes d'Enabel, en développant notamment des collaborations avec les départements Expertise sectorielle et thématique, Opérations, Global Partnerships, Communication externe ; avec les autres programmes dits « articles 6 »…

- Développement de partenariats avec les autres acteurs de la Coopération belge au développement, avec des centres études, d'autres coopérations bilatérales, avec éventuellement des entreprises.

- Développement et suivi du système de M&E.

- Elaboration et gestion du budget général

  - Elaborer le budget par activité
  - Planifier les dépenses sur base annuelle et trimestrielle
  - Assurer un taux d'exécution des dépenses proche de 100%.

- Préparation des décisions concernant le Trade for Development Centre et justification de la gestion du centre auprès du Comité de pilotage afin de garantir le développement et le bon fonctionnement du centre

  - Organisation des réunions du Comité de pilotage du Trade for Development Centre (Préparation des réunions, proposition des ordres du jour, suivi des décisions prises).

  - Publication d'un rapport annuel d'exécution du « Trade for Development Centre ».

- Développement de nouveaux projets pour le Trade for Development Centre.
- Facilitation de l'évaluation externe et d'autres évaluations concernant le TDC.

- Participation à différents séminaires internationaux où le Trade for Development Centre est amené à jouer un rôle actif.

Appui en gestion d'entreprise – 1.6 ETP (Résultat 1)

- Identification des filières d'intervention du TDC.
- Mise en place de l'offre de services intégrés (ODSI) pour l'appui aux MPME : développement du manuel opérationnel de l'ODSI, développement du règlement à destination des MPME bénéficiaires, développement du formulaire d'enregistrement à la formation préliminaire et formulaire de candidature pour le coaching.
- Identification des BSO à appuyer, analyse et consolidation des données récoltées, définition de l'offre de services à destination des BSO, développement du manuel opérationnel et des outils d'appui aux BSO, développement du règlement à destination des BSO bénéficiaires, développement du formulaire de candidature pour le coaching/les formations.
- Préparation et promotion des appels à candidatures à destination des bénéficiaires, organisation du/des comité(s) de sélection, analyse des dossiers reçus, sélection des bénéficiaires.
- Développement d'un réseau d'experts en accompagnement en gestion d'entreprises, et particulièrement spécialisés en gestion commerciale stratégique et opérationnelle (marketing, ventes et communication) OU en gestion financière, organisationnelle et gouvernance d'entreprises. Rédaction des termes de référence et lancement des marchés publics visant à contractualiser ces prestataires, sélection des prestataires, attribution de marchés de coaching à destination de chaque bénéficiaire sélectionné.
- Organisation et suivi des formations préliminaires/assessments (72 formations individualisées) : approbation du planning du formateur, facilitation de la planification si besoin (p.ex. dans les zones sensibles au niveau sécuritaire avec la représentation Enabel ou dans des pays sans représentation d'Enabel), vérification et validation du rapport de formation.
- Organisation et suivi des modules de coaching et formations (20 MPME bénéficieront chacune de 9 modules, 6 BSO bénéficieront chacune de 10 modules, et 24 organisations en finalisation du pilote bénéficieront chacune de 3 modules) : approbation du planning du coach, facilitation de la planification si besoin, vérification et validation du rapport de coaching, commande du module suivant le cas échéant, validation de la demande de subside du bénéficiaire, validation du rapport financier narratif soumis par le bénéficiaire du subside.
- Suivi au niveau du contenu des coachings en matière de marketing et gestion d'entreprise (business plan et plan marketing, plans financiers prévisionnels, gestion de trésorerie, gestion budgétaire, analyse de rentabilité, calcul de prix de revient, aide à l'obtention de crédits bancaires, gestion des stocks, planning des commandes, analyse des marchés, positionnement, plan de communication, plan de prospection, outils de gestion et tableaux de bord, gouvernance).
- Missions d'appui et/ou de monitoring & évaluation sur le terrain.
- Organisation des moments d'échanges (au niveau du coaching d'un même bénéficiaire) entre coachs
- Organisation et participation aux comités de pilotage internes au TDC s'assurant du suivi de l'appui pour l'ensemble des bénéficiaires
- Intégration des résultats des études de marchés dans les stratégies marketing des bénéficiaires concernés, alimentation du travail des coachs.

- Networking, partenariats, échanges et/ou collaborations avec des pairs actifs dans la promotion du commerce, tels les membres de la plateforme TRIC - CBI (Centre for the Promotion of Imports from developing countries - Pays Bas), SIPPO (Swiss Import Promotion Programme), ITC (International Trade Centre) – ou actifs dans l'appui aux mêmes bénéficiaires.

Capitalisation 0,575 ETP (Résultat 2)

Du travail du Trade for Development Centre

- Récolte de l'information via les entreprises, organisations de producteurs et BSO, via les coachs impliqués dans l'appui technique en marketing, gestion d'entreprise et gestion financière.
- Intégration dans le rapportage des coachs des questions de capitalisation.
- Organisation d'ateliers de capitalisation sur le travail d'appui direct aux MPME et organisations de producteurs et/ou sur le travail d'appui au Business Support Organisations.

En matière de commerce équitable et durable

- Organisation d'une veille stratégique sur les évolutions, enjeux et impacts du commerce équitable et durable
- Production d'information (rapports, articles, reportages, notes à destination des décideurs) sur les nouveaux secteurs, thèmes et produits. La capitalisation alimente également le volet sensibilisation du TDC
- Pilotage des études de marché et des enquêtes d'opinion sur les thèmes du commerce durable et équitable, sur les comportements d'achats des consommateurs (ménages, entreprises ou pouvoirs publics) :
    - Rédaction de termes de référence pour des études de marché
    - Recherche de bureaux d'études professionnels
    - Suivi de l'exécution et contrôle qualité
- Diffusion de l'information via : site, blog, newsletters, reportages, médias sociaux, partenariats (spécialisés), autres...
- Conclusion de partenariats avec différents média pour maximiser la diffusion de l'information

Sensibilisation – 0,575 ETP (Résultat 3)

Dans le cadre des campagnes de sensibilisation à destination des citoyens, des pouvoirs publics et des entreprises, en particulier la campagne « Faites de la Belgique le pays du commerce équitable »

- Définition et élaboration du concept et du matériel de campagne, éventuellement avec des agences de communication engagées à cette fin.
- Coordination de différents types d'acteurs dans le cadre de la campagne « Faites de la Belgique le Pays du commerce équitable » :
    - Les différentes organisations belges de commerce équitable
    - Organisations de la société civile qui organisent une activité de promotion du commerce équitable (dans le cadre de l'appel à projets ou par ailleurs)
    - Les entreprises participantes

- Lancement d'appels à projets et sélection chaque année entre 30 et 50 activités de promotion du commerce équitable sur l'ensemble du territoire belge (préparation du règlement, organisation du comité de sélection, communication avec les projets).
- Coordination des campagnes médias
    - Organisation de lancements presse
    - Rédaction des communiqués
    - Etre le point de contact pour la presse
    - Promotion des évènements
- Développement de spots radio (nl, fr et de)
- Développement et actualisation du site Web de la campagne qui reprend notamment l'ensemble des activités (soutenues par le TDC ou non) se déroulant pendant la Semaine du commerce équitable.
- Organisation d'un Petit-déjeuner au Parlement fédéral (invitation, rappel téléphonique des députés et sénateurs, relais de l'évènement dans les médias sociaux, coordination avec les acteurs du commerce équitable, définition et élaboration des contenus…)
- Promotion auprès des pouvoirs publics (provinces, ministères…) des achats de produits équitables. Un des critères de la campagne est en effet que 80 % des parlements/ministères fédéraux, régionaux et communautaires consomment régulièrement au moins 2 produits équitables.
- Gestion des budgets relatifs aux événements, campagnes et activités

La plupart de ces activités sont menées en français et néerlandais. Le matériel est également développé en allemand pour la communauté germanophone.

Assistance administrative – 0.9ETP

Pour le résultat 1 ***:***

- Gestion des subsides, au niveau administratif ET au niveau du contrôle financier, des MPME, organisations de producteurs et BSO appuyées : révision des rapports financiers (3/an/convention) et vérification de la concordance des rapports avec le cadre logique et les pièces justificatives ; contacts, échanges d'information réguliers avec les organisations soutenues ; suivi des factures et de la comptabilité.
- Diffusion des appels à proposition, préparation des conventions personnalisées de subside, rédaction des rapports des comités de sélection, développement des templates des rapports financiers à fournir par les organisations appuyées, et clôture les conventions.
- Gestion administrative des prestations de service des coachs en marketing et business management envoyés sur le terrain : contrôle financier et suivi administratif des factures (approbation des dépenses par rapport aux plannings et vérification de l'ensemble des pièces justificatives pour le remboursement des frais éligibles).

Pour le résultat 2 :

- Organisation logistique des ateliers de capitalisation et des ateliers d'échanges entre coachs.

Pour le résultat 3 :

- Appui logistique tel que la gestion du matériel promotionnel pendant la campagne : réception des commandes de la part des projets, envoi et inventaire …).

- Préparation des conventions, suivi des factures, contrôle des pièces justificatives des projets soutenus (entre 30 et 50 par année), et suivi du rapportage et de l'évaluation des projets.
- préparation des évènements propres au TDC. Elle s'occupe notamment de toute l'organisation logistique du petit déjeuner au parlement fédéral.

Général

- Réalisation des tâches administratives afin de garantir un soutien administratif efficace aux supérieur hiérarchique et collaborateurs.
    - Traitement de la correspondance entrante et sortante, y compris l'envoi de publications
    - Rédaction des comptes rendus de réunions internes
    - Gestion de l'archivage
- Préparation administrative des missions sur le terrain des membres de l'équipe (Ordre de mission, signature, suivi des vols, etc.)
- Gestion des bases de données. Encodage et gestion des données nécessaires aux activités du service.
- Encadrement des stagiaires.