



Trade for Development Centre

2023 - 2028

Dossier Technique et Financier

Référence Enabel : BEL22010

NN DGD : 4666

Table des matières

1	Acronymes	3
2	Fiche analytique	4
3	Contexte de l'intervention	6
3.1	Contexte politique et institutionnel.....	6
3.2	Conclusions de l'évaluation externe du Trade for Development Centre 2018-2022	7
3.3	Synergies et partenariats	9
4	Approches stratégiques et méthodologie	12
4.1	Stratégie de l'Action et pertinence	12
4.2	Méthodologies	15
4.3	Effet de levier, inclusion et durabilité	17
4.4	Questions transversales.....	19
5	Description de l'action	21
5.1	Objectifs de l'action	21
5.2	Bénéficiaires de l'Action et lieu	21
5.3	Les filières d'intervention	21
5.4	Les résultats attendus.....	22
5.5	Les principales activités développées	22
5.6	Durée de l'Action	34
6	Cadre logique indicatif de l'Action	35
7	Calendrier indicatif	43
8	Risques et hypothèses	46
9	Modalités de mise en œuvre	53
9.1	Outils de mise en œuvre	53
9.2	Structures de gouvernance.....	54
9.3	Composition de l'équipe de mise en œuvre	55
9.4	Suivi et évaluation des résultats	57
10	Budget	59
11	Annexes	62
11.1	Schéma illustrant la collaboration envisagée avec BIO	62
11.2	Annexe 2. Schéma de la théorie de changement du TDC.....	62

1 Acronymes

AàP	Appel à Propositions
AàC	Appel à Candidatures
ACNG	Acteurs de coopération non gouvernementale
BIO	Société belge d'Investissement pour les pays en développement
BSO	Business Support Organisations
CCI	Chambres de commerce et d'industrie
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
FiBuMa	Finance and Business Management
HIPO	High-potential : entreprise à haut potentiel économique et de développement
MPME	Micro-, petites et moyennes entreprises
ODD	Objectifs de Développement Durable
ONG	Organisation Non Gouvernementale
OP	Organisation de producteurs
PSD	Private Sector Development (Appui au secteur privé local)
PSE	Paiements pour Services Environnementaux
ResRep	Représentant résident d'Enabel
TEI	Team Europe Initiative
TDC	Trade for Development Centre
SCE	Semaine du Commerce Equitable

2 Fiche analytique

Titre de l'Action	Trade for Development Centre 2023-2028
Durée de la mise en œuvre	60 mois à compter du 1er avril 2023.
Zone géographique	Les pays d'intervention d'Enabel (y compris la Belgique). Le TDC pourra également intervenir dans d'autres pays, africains, dans le cadre d'une approche régionale liée à une filière, à une thématique (par exemple au Ghana et au Cameroun dans la filière cacao, ou au Kenya et en Ethiopie dans la filière café).
Filières d'intervention	<p>Deux filières, cacao et café, ont déjà été identifiées comme filières d'intervention du nouveau programme;</p> <p>Les filières suivantes seront analysées lors de la première année du programme, afin d'affiner et de compléter le choix des filières d'intervention;</p> <ul style="list-style-type: none"> - Les filières bois, huile de palme et soja, des filières ciblées par la réglementation européenne sur la déforestation importée; - Les filières textiles (y compris le coton), métaux précieux et diamants y sont ajoutées en raison des enjeux en matière de travail décent dans ces filières; - Au niveau local, régional : les filières issues de la diversification des productions ciblées par la législation européenne sur la déforestation importée.
Coût total	8 millions d'euros
Bénéficiaires	<ul style="list-style-type: none"> • <u>Dans les pays d'intervention d'Enabel (hors Belgique) ou d'autres pays africains</u> : les organisations de producteurs (coopératives, unions et autres entreprises de l'économie sociale), les business support organisations, les fédérations d'entreprises, les autorités publiques et les acteurs de la société civile ; • <u>En Belgique</u> : les citoyens, les autorités publiques, la société civile et les initiatives belges en matière de durabilité, de travail décent.
Objectif général	Promouvoir une production durable et une consommation responsable
Objectif spécifique	Des filières de production et de consommation sont plus durables (diversifiées, intelligentes face au climat) plus inclusives et respectueuses des droits humains.
Résultats escomptés	<ol style="list-style-type: none"> 1. Des MPME et organisations de producteurs/trices sont professionnalisées, plus durables et respectueuses du travail décent.

	<ol style="list-style-type: none">2. Des BSO disposent du savoir-faire et des outils pour appuyer les entreprises à exporter vers les marchés de l'UE dans des conditions durables, de travail décent et respectueuses des droits humains.3. Des initiatives multistakeholders axées sur la durabilité des filières sont renforcées via le travail de terrain du TDC.4. Les citoyens adoptent une attitude positive envers une consommation et une production plus responsable des produits issus des filières d'intervention, et les décideurs politiques prennent des mesures en la matière.
--	--

3 Contexte de l'intervention

3.1 Contexte politique et institutionnel

3.1.1 Demande du Ministre en charge de la Coopération belge au Développement

Le 10 novembre 2022, le Ministre en charge de la Coopération au développement a demandé à Enabel de préparer une proposition pour la poursuite du programme Trade for Development Centre, pour une période de 60 mois à partir du premier avril 2023 et pour un budget de 8 millions d'euros.

La lettre demande que le TDC aborde la croissance économique durable par le biais de la gestion durable des chaînes d'approvisionnement et que la proposition de mise en œuvre porte une attention spécifique aux éléments suivants :

- L'amélioration de l'accès au marché pour les PME et les organisations de producteurs par le renforcement des capacités.
- Le soutien des bureaux d'aide publics ou privés aux PME, aux fédérations d'entreprises, etc. pour soutenir les entreprises à exporter vers les marchés de l'UE dans des conditions durables et respectueuses du travail décent.
- Le soutien des initiatives multipartites visant à assurer la durabilité des chaînes de valeur.
- La diffusion d'informations et la sensibilisation aux questions de commerce équitable et durable à destination des consommateurs, des acteurs économiques en Belgique et dans les pays d'intervention d'Enabel.

3.1.2 La volonté européenne et belge d'une plus grande durabilité dans les filières d'approvisionnement

Depuis de nombreuses années, les informations quant à l'impact négatif sur les droits humains et l'environnement de nos modes de consommations se succèdent. La catastrophe du Rana Plaza au Bangladesh a servi de révélateur pour le grand public des conditions de travail exécrables dans les sweatshops de la fast fashion. Du côté environnemental, l'Union européenne joue un rôle central dans la destruction des écosystèmes forestiers puisque les importations au sein de l'Union sont à l'origine de 16 % de la déforestation importée dans le monde.

Pour lutter contre ces effets pervers, l'Union européenne prend des initiatives contraignantes avec pour objectifs une plus grande durabilité dans les filières d'approvisionnement et une plus grande responsabilité sociétale des entreprises (interdiction de l'importation illégale du bois, due diligence, déforestation importée, travail forcé...). La Belgique va dans le même sens en prenant des engagements complémentaires, comme la signature de la 'Joint Declaration on Living Income and Wages'. Par ailleurs, dans le cadre du Green Deal européen et la stratégie 'De la ferme à la table', la Commission veut « aider les consommateurs à opter pour une alimentation saine et durable ».

3.1.3 La stratégie 2030 d'Enabel

Dans sa stratégie 2030, Enabel choisit de se concentrer sur 5 défis mondiaux : la paix et la sécurité, le climat, l'urbanisation, la mobilité humaine ainsi que les inégalités sociales et économiques.

Pour réduire les inégalités sociales et économiques, Enabel choisit de travailler sur 5 solutions parmi lesquelles la création d'opportunités d'affaires durables et la création d'emplois décents, ainsi que la création de chaînes de valeur durables et équitables. L'objectif étant de « *favoriser un développement économique inclusif, équitable et équilibré, et de réduire les écarts d'inégalité en tenant compte des rapports entre les sexes et des défis démographiques* ».

3.1.4 Un focus sur un commerce plus équitable

Dans le chapitre « Travail décent et secteur privé : les deux faces d'une même médaille » de son exposé d'orientation politique à la Chambre des représentants du 5 novembre 2020, la Ministre de la Coopération au développement en charge des Grandes villes, Meryame Kitir indiquait : « *Nous souhaitons d'autre part nous focaliser sur le commerce équitable et l'aborder sous l'angle des chaînes de valeur qui comblent le fossé Nord-Sud. Les citoyens et citoyennes belges sont de plus en plus conscient-es de l'importance des aliments et des produits issus de la production durable. Nous devons profiter de cette occasion pour œuvrer en faveur de bonnes conditions de travail pour les producteurs et productrices locaux-ales, d'un prix équitable pour leurs produits et d'un bon accès au marché.* »

3.2 Conclusions de l'évaluation externe du Trade for Development Centre 2018-2022

Entre septembre 2021 et janvier 2022, les bureaux d'étude Sonecom et DRIS ont procédé à une [évaluation externe du programme Trade for Development Centre d'Enabel](#)¹ et formulé la conclusion suivante :

3.2.1 Outil de qualité

« Le TDC est un outil de qualité qui bénéficie d'un réel capital confiance, tant de la part des organisations Nord que des structures appuyées dans le Sud. Son expertise est accumulée, capitalisée et remise en question (réévaluée) régulièrement. Le programme se construit en collaboration avec les différentes parties prenantes : il adopte une approche participative soucieuse avant tout des besoins des bénéficiaires. La présence dans un même programme d'un volet Nord et un volet Sud permet un renforcement mutuel des actions du TDC et une consolidation de leur pertinence.

Les bénéficiaires du travail de capitalisation et des activités de sensibilisation du TDC sont en premier lieu le public proche du monde de la coopération, mais plusieurs indicateurs démontrent que ce travail touche également un public beaucoup plus large. L'action de sensibilisation du TDC a la capacité de prendre en compte les enjeux d'actualité et les évolutions récentes en matière de commerce équitable.

Le coaching du TDC dans le Sud concerne un secteur privé (coopératives et MPME) crucial pour le développement inclusif des pays à faibles revenus et/ou les états fragiles. Il développe à ce niveau une méthodologie basée sur une approche *bottom up*, pragmatique et concrète, qui permet une pérennité des interventions et une appropriation par les bénéficiaires. L'évolution de l'approche de ce coaching tend à mettre à l'échelle une intervention qui au départ était ciblée et assez ponctuelle.

¹ Voir <https://www.tdc-enabel.be/fr/2022/03/11/le-tdc-un-outil-de-qualite-au-service-des-priorites-de-la-cooperation-au-developpement/> et pour laquelle une management response existe.

La synergie du programme du TDC avec d'autres acteurs de la coopération belge a également été souvent mise en évidence : la capitalisation des acquis du programme partagée dans différents réseaux, une posture naturellement fédératrice dans le cadre de la semaine du commerce équitable, l'expertise de coaching valorisée par l'UE permettant l'attribution à Enabel d'une partie de la mise en œuvre de son TEI cacao², la réflexion du TDC sur la création d'une plateforme multi-acteurs dans le secteur du cacao/chocolat qui a inspiré la mise sur pied de l'initiative « Beyond Chocolate » par la Coopération belge, etc.

3.2.2 Améliorations possibles

L'évaluation épingle également quelques améliorations possibles : une expertise du TDC fournie à la coopération gouvernementale qui pourrait être renforcée ; la durabilité des financements ponctuels des projets de sensibilisation appuyés durant la Semaine du commerce équitable est fragile ; le coaching des BSO³, qui sont des structures d'appui, est encore trop semblable à celui dispensé auprès des organisations de producteurs.

La logique du financement du TDC, sur base d'un programme avec des résultats à atteindre, lui impose de se focaliser sur la réalisation de ce programme et handicape pour partie son intégration dans l'activité globale d'Enabel, d'autant plus que ce programme actuel ne contient plus de résultat visant une interaction plus directe avec le programme de coopération gouvernementale, ce qui était le cas auparavant. Le souhait d'une meilleure intégration du TDC dans Enabel a souvent été formulé.

3.2.3 Conclusion générale

L'évaluation peut donc conclure globalement que le programme du TDC :

- i) contribue de manière significative à la réalisation des priorités politiques de la Coopération belge au développement ;
- ii) contribue à l'amélioration de l'accès au marché des MPME et organisations de producteurs bénéficiaires ;
- iii) capitalise son expérience en matière de commerce durable et de coaching en marketing et business management, et partage avec d'autres acteurs cette capitalisation ; et
- iv) permet de sensibiliser et d'informer les consommateurs, pouvoirs publics et acteurs économiques aux thématiques du commerce équitable et durable. »

« Globalement, l'évaluation, sur base de ces différents éléments, tient à souligner la pertinence du choix de la Coopération belge d'investir dans la durée sur le travail du TDC. Il s'agit d'une intervention dans un domaine bien délimité, ce qui permet de développer une approche spécifique et d'articuler durablement la double dimension d'appui à l'accès au marché des producteurs, d'une part et la capitalisation et sensibilisation autour de cet appui à l'adresse de différents publics en Belgique, d'autre part. »

Le présent document a été élaboré en tenant compte de ces conclusions et des recommandations pertinentes pour cette nouvelle action.

3.3 Synergies et partenariats

3.3.1 Au sein d'Enabel

Départements	Synergies
Les représentations et portfolio et intervention managers d'Enabel	<ul style="list-style-type: none"> Dans les programmes de la coopération gouvernementale : intégration d'outils de professionnalisation des entreprises, d'accompagnement des entreprises en matière de travail décent, de durabilité et de mise en conformité avec les législations européennes sur le devoir de vigilance et la déforestation importée.
Cellule « Agriculture & Systèmes alimentaires »	<ul style="list-style-type: none"> Appui à la sélection des bénéficiaires de l'action du TDC (pour une plus grande cohérence avec les programmes de l'aide gouvernementale). Appui au développement des Paiements pour Services Environnementaux (PSE) liés à la promotion de l'agroécologie et la lutte contre la déforestation. Appui/échanges en matière de systèmes alimentaires durables et pratiques agroécologiques. Réseautage commun auprès des acteurs belges actifs en la matière (partenaires publics, ONG, plateformes de la société civile, réseau de recherche, etc.).
Cellule Croissance Inclusive	<ul style="list-style-type: none"> Appui au développement des PSE : Recherche de partenaires commerciaux. Mise en relation/partenariats avec le secteur privé belge, CCI, fédérations, etc. Lien/promotion des outils développés par Croissance Inclusive (toolbox decent work, toolbox entrepreneuriat des femmes, etc.).
Le département Global Partnerships d'Enabel	<ul style="list-style-type: none"> Appui à la formulation de projets pour tiers, en particulier pour l'Union européenne. Appui au positionnement d'Enabel dans le cadre de Team Europe Initiatives (pays/régionales) en lien avec le programme et d'intérêt pour la Belgique/Enabel. Réseautage, promotion et partage d'expertise auprès des bailleurs/partenaires européens et internationaux (ex. Practitioners Network).
Programme citoyenneté mondiale	<ul style="list-style-type: none"> Mise en avant par le TDC de la thématique « consommation responsable » dans le cadre plus large de la citoyenneté mondiale.
Programme Junior	<ul style="list-style-type: none"> Participation de juniors dans certaines séances de coachings du TDC. Participation des ex-juniors à des actions, campagnes de citoyenneté mondiale, en Belgique et en Afrique.
D4D, Wehubit, cercle innovation d'Enabel	<ul style="list-style-type: none"> Mise en place d'outils de cartographie, de traçabilité, de paiements électroniques et/ou d'autres solutions innovantes. Wehubit : partage des innovations soutenues liées à l'agriculture intelligente face au climat (et durable) avec le TDC, y compris les leçons apprises et les fiches techniques

	<p>(par exemple sur les données géospatiales ou l'IA pour l'agriculture).</p> <ul style="list-style-type: none"> • En fonction des thèmes qui seront abordés dans les futurs appels à propositions, implication par Wehubit du TDC dans la rédaction de notes d'introduction pour les appels qui portent par exemple sur la numérisation des chaînes de valeur agricoles (gouvernance des données au niveau gouvernemental, les technologies blockchain, etc.). • Avec Wehubit : partage de bonnes pratiques sur la manière de mettre en place et de rendre opérationnel un mécanisme de subventions, y compris le suivi et l'évaluation des subventions.
--	---

3.3.2 Avec d'autres acteurs belges

Organisations/Programmes	Synergies
The Shift	<ul style="list-style-type: none"> • Diffusion de la toolbox Due Dilligence développée par HIVA-KUL avec l'aide d'Adelphi, Statik et The Shift auprès des PME belges dont les fournisseurs sont appuyés par le TDC. • Utilisation du réseau de The Shift pour : <ul style="list-style-type: none"> ○ diffuser les invitations aux événements organisés par le TDC afin d'atteindre un public le plus diversifié possible ; ○ diffuser les appels à propositions d'appui aux coopératives pour maximiser les opportunités de création de liens entre les coopératives appuyées par le TDC et les entreprises belges ; ○ rechercher des acheteurs potentiels pour les produits vendus par les coopératives appuyées par le TDC.
Beyond Chocolate (cela pourrait aussi s'appliquer à d'autres « Beyond »).	<ul style="list-style-type: none"> • Mise à disposition ses services de coaching aux projets de Beyond Chocolate ; • Via les coachings, suivi du calcul de l'évolution des revenus des ménages (revenu vital) ; • Vu son expertise en la matière, la sensibilisation du public à une consommation responsable de cacao/chocolat ; • Via entre autres son partenariat avec le Réseau ivoirien du commerce équitable, promotion de l'initiative Beyond Chocolate dans le pays. <p>Beyond Chocolate et autres initiatives similaires en Suisse, en France, aux Pays-Bas et en Allemagne sont des plateformes très intéressantes pour la recherche de chocolatiers/industriels intéressés par les Paiements des producteurs pour Services Environnementaux (PSE).</p>
Entreprises belges	<ul style="list-style-type: none"> • Contact des entreprises belges importatrices de produits durables en provenance des pays en développement pour envisager des pistes de collaborations. Présentation du programme d'appui et des appels à projets pour maximiser les chances

	d'appuyer les entreprises au Sud en contact avec des importateurs belges.
BIO	<ul style="list-style-type: none"> Intervention du TDC en amont de filières dont BIO finance les unités de transformation (voir schéma en annexe)s
ONG belges	<ul style="list-style-type: none"> Concertation, coordination dans le cadre : <ul style="list-style-type: none"> des campagnes spécifiques sur la durabilité des filières café, cacao, bois, huile de palme, soja, textile... ; des campagnes régionales sur le commerce équitable ; de développements de produits à plus grande valeur ajoutée ; de recherche de marchés.
SPF affaires économiques	<ul style="list-style-type: none"> Echange d'information avec l'administration en charge de la mise en application (focal point pour entreprises...) et du contrôle des législations en matière de devoir de vigilance et de déforestation importée.

3.3.3 Avec des acteurs européens/internationaux

Organisations/Programmes	Synergies
Membres de la plateforme TRIC ²	<ul style="list-style-type: none"> Etudes de marchés communes. Partage des méthodologies au niveau des appuis.
Team Europe Initiative Cacao Durable	<ul style="list-style-type: none"> TEI cacao durable Côte d'Ivoire : le TDC s'inscrira dans la TEI cacao durable en Côte d'Ivoire. Les activités qui seront déployées dans le pays seront mises en œuvre en synergie et complémentarité avec le projet de renforcement des capacités et de la durabilité des coopératives cacaoyères, mis en œuvre par Enabel sous financement UE dans le cadre de la TEI. Des effets de levier seront recherchés. Des synergies et complémentarités seront également recherchées avec les autres projets et programmes couverts par la TEI ou mis en œuvre par les membres de la cacao task force.

De manière générale, le TDC cherchera à renforcer les synergies et complémentarités avec les acteurs européens et internationaux.

Spécifiquement, lors de l'analyse des filières, le TDC tiendra compte des priorités des bailleurs européens, notamment UE (programmation 2021-2027 et Team Europe Initiatives) et internationaux et veillera aux opportunités de levier, ainsi qu'aux opportunités de créer des synergies et complémentarité avec d'autres acteurs européens, voire internationaux.

² Le TDC est membre depuis plusieurs années de la plateforme TRIC (Trade Related Instruments Connected) qui réunit les services d'agences gouvernementales de l'Union Européenne ou de l'Association européenne de libre-échange (AELE) actives en matière d'Aid for Trade. La plateforme a pour objectif d'identifier et d'organiser des synergies de travail.

4 Approches stratégiques et méthodologie

4.1 Stratégie de l'Action et pertinence

L'objectif de l'action du TDC sera de rendre des filières de production et de consommation plus durables et respectueuses d'un travail décent. Un focus sera mis sur l'adaptation des producteurs aux législations européennes actuelles ou en préparation, en privilégiant les entreprises d'économie sociale. En parallèle, les consommateurs et les décideurs politiques seront sensibilisés pour maintenir la pression pour plus de durabilité dans les chaînes de production et d'approvisionnement. Et la sensibilisation à une « consommation plus responsable » sera intégrée à la stratégie « Global Citizenship » d'Enabel.

4.1.1 La nécessité d'appuyer les producteurs pour qu'ils s'adaptent aux législations européennes

Il est important d'appuyer les entreprises productrices, les derniers maillons des chaînes de valeur, pour qu'elles puissent s'adapter aux législations européennes, en cours ou à venir, en matière de déforestation importée, de due diligence... et pour éviter certains effets pervers, comme une concentration plus poussée des chaînes d'approvisionnement au profit des entreprises ayant les moyens, souvent les plus grandes, ou encore l'exclusion des fournisseurs, des producteurs moins bien outillés et/ou situés dans des zones à haut risque.

Le travail du TDC se focalisera sur les risques et enjeux communément identifiés et acceptés en matière de durabilité et de travail décent (déforestation, revenus décents...), sans forcément préjuger des contenus futurs des législations et donc de la responsabilité effective des entreprises européennes. Par exemple, le TDC travaillera sur les revenus décents des producteurs, ce qui, à priori, ne sera pas repris dans la législation européenne sur le devoir de vigilance des entreprises.

4.1.2 Le rôle des consommateurs et des politiques pour une consommation responsable

En parallèle, l'information et la sensibilisation des citoyens, des consommateurs (privés ou publics) et des décideurs politiques quant à une consommation responsable sont très importantes pour que – via notamment leurs achats, mais aussi via d'autres pressions externes ou internes qu'ils peuvent exercer sur les entreprises - ils poussent vers toujours plus de durabilité dans les filières d'approvisionnement.

4.1.3 Focus sur l'économie sociale

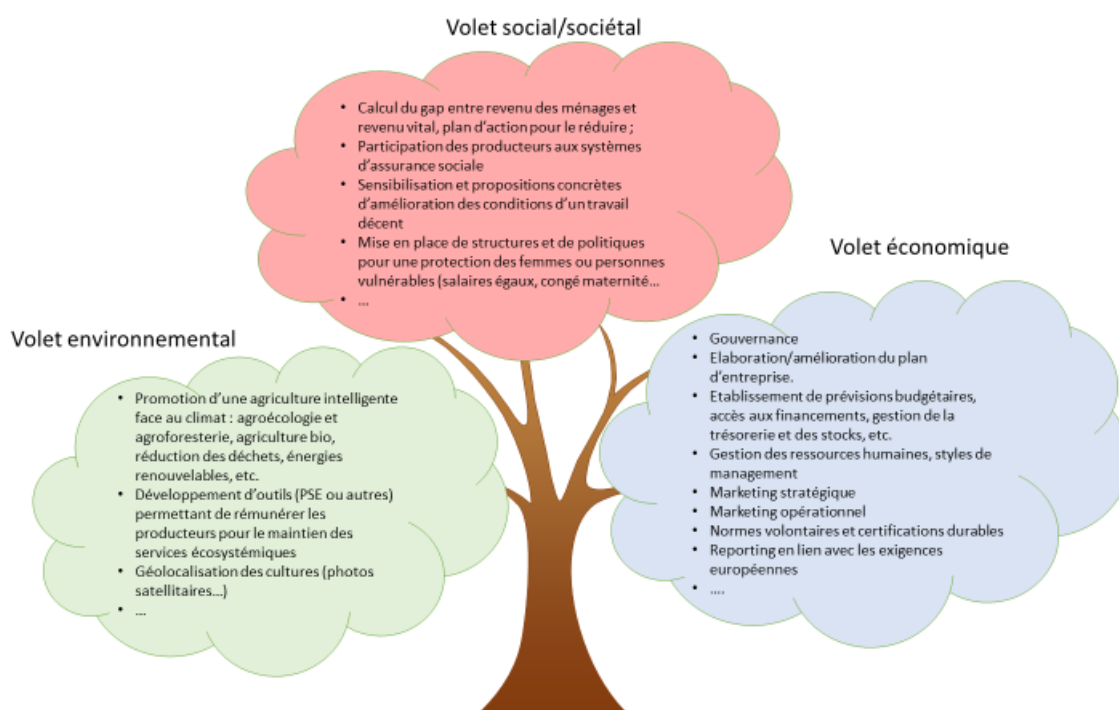
Que ce soient des coopératives détenues et gérées par des producteurs ou des entreprises dont les statuts font primer une finalité sociale et/ou environnementale sur la maximisation du profit, le fait d'être libéré de la nécessité de maximiser les profits pour les actionnaires offre plus de latitude à ces entreprises pour :

- Mieux rémunérer les producteurs, les artisans, sans changer constamment de fournisseur pour réduire les coûts et maximiser les marges. Cela permet de mieux partager la valeur et le pouvoir au sein des chaînes et de lutter contre les inégalités ;
- Investir dans l'entreprise en développant de nouveaux produits, de nouvelles méthodes de production, en ciblant de nouveaux marchés ;

- Développer des modes de fonctionnement, de production visant à minimiser l'impact sur l'environnement et à promouvoir une économie circulaire, des pratiques agroécologiques.

4.1.4 Renforcer tous les volets de la durabilité

Le TDC offrira un service intégré en matière de durabilité, en abordant tant des aspects environnementaux (agriculture intelligente face au climat, maintien des écosystèmes, ...), sociaux (revenu et travail décent, ...), qu'économiques (professionnalisation de la gestion d'entreprise, ...). Si elle n'est pas performante d'un point de vue économique, l'entreprise la plus durable, la plus respectueuse des droits des travailleurs, n'aura en effet pas d'impact sur le marché et au final disparaîtra. À travers cette triple stratégie de durabilité, le TDC contribuera à la création d'un cercle vertueux en matière de changements durables et pérennes.



4.1.5 Tendre vers une économie régénérative et distributive

« Il ne suffit plus de viser à être '100 % moins mauvais', pour reprendre les termes du designer Bill McDonough. Face à l'ampleur de la dégradation du monde vivant, il est désormais indispensable de réparer, réutiliser, restaurer, régénérer. »³ Un exemple : là où la durabilité visera la « zéro déforestation », l'économie régénérative aura pour objectif de restaurer les paysages.

Pour le Doughnut Economics Action Lab : « Les entreprises ne doivent pas se contenter d'être "inclusives". Il ne suffit pas de fournir le minimum nécessaire à une vie décente. L'ampleur mondiale des inégalités et de la marginalisation exige des entreprises qu'elles

³ Doughnut Economics Action Lab, Doughnut Design for Business, DEAL's guide to redesigning businesses through doughnut Economics – Core Workshop, novembre 2022.

s'engagent à partager la valeur et les opportunités avec tous ceux qui en sont les co-créateurs. »⁴

Là une entreprise inclusive veillera à octroyer un revenu décent, l'entreprise distributive visera un partage des bénéfices.

Une économie régénérative et distributive propose de produire de l'activité économique dans le respect des limites planétaires⁵ et de la justice sociale. Elle se base sur le modèle de l'économie du donut développé par Kate Raworth.

Faire le choix de travailler avec des entreprises régénératives et distributives suppose de passer en revues 5 concepts clés définis par Marjorie Kelly :

- le **but** (le pourquoi de l'existence de l'entreprise, la manière dont l'objet de l'entreprise se traduit dans l'opérationnel) ;
- le **réseau** (la manière dont elle gère les relations avec les fournisseurs, les clients et les parties prenantes) ;
- la **gouvernance** (la structure de pouvoir et de responsabilité) ;
- la **propriété** (la nature de l'actionnariat. Les intérêts et attentes des propriétaires) ;
- la **finance** (l'origine des moyens financiers, les exigences en matière de rétribution du capital).

4.1.6 L'avantage comparatif du TDC est sa neutralité

Le TDC ne représente aucun label, aucune marque, aucun intérêt commercial. Il préservera cette neutralité pour continuer à être parfaitement placé pour informer, sensibiliser de manière la plus objective possible, les citoyens et les décideurs politiques. Il pourra donc rendre public des signaux d'alarme, des évolutions de l'opinion publique (mesurées par des enquêtes d'opinion) parfois moins flatteuses pour un secteur. Les analyses des évolutions seront également communiquées aux :

- organisations spécialisées pour qu'elles adaptent leurs stratégies de communication, de sensibilisation en faveur d'une consommation plus responsable ;
- aux plus petites entreprises d'un secteur qui n'ont pas les moyens de se payer des sondages, pour leur fournir des informations stratégiques importantes pour leur business.

4.1.7 Une contribution à la stratégie "Global Citizenship" d'Enabel

Les programmes de "citoyenneté mondiale" d'Enabel ont pour objectifs l'information, la sensibilisation et l'éducation sur les enjeux mondiaux et l'atteinte des objectifs de développement durable (ODD) de l'agenda 2030.

Basés sur leur expertise « terrain », ils atteignent un public large venant du secteur public, privé et de la société civile, à travers un large éventail de partenaires belges, internationaux et dans les pays partenaires.

Une citoyenneté mondiale peut aussi s'exprimer par une consommation responsable. Les actions du TDC centrées sur ce volet suivront la même approche que celle des programmes actifs dans le domaine de la citoyenneté mondiale (global citizenship) d'Enabel. Les différents programmes – c-à-d Junior Programme, Be Global (anciennement Kruit/ALC) et TDC – collaboreront pour atteindre certains publics cibles communs, comme les élèves de

⁴ Doughnut Economics Action Lab, Op. Cit.

⁵ Le concept des "limites planétaires" ou "Planetary Boundaries" en anglais a été défini en 2009 par 26 chercheurs internationaux. « Les limites planétaires sont les seuils que l'humanité ne devrait pas dépasser pour ne pas compromettre les conditions favorables dans lesquelles elle a pu se développer et pour pouvoir durablement vivre dans un écosystème sûr, c'est-à-dire en évitant les modifications brutales et difficilement prévisibles de l'environnement planétaire » (Wikipedia).

l'enseignement qualifiant (technique, professionnel...) et les jeunes. Là où le TDC est spécialisé en information et en sensibilisation, Be Global l'est principalement en éducation à la citoyenneté mondiale. L'intervention concomitante des différents programmes permettra une complémentarité des expertises.

4.1.8 Une 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 conformes à la dignité humaine pour les producteurs et travailleurs. Ces certifications fixent également des critères et standards pour l'égalité des genres (ODD5).

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 lors de leurs achats, au développement durable, ici comme dans le Sud.

4.2 Méthodologies

4.2.1 Un appui direct « à la base » en fonction des besoins réels du terrain

La méthodologie du TDC en matière d'appui à des structures dans les pays Africains consiste en un appui direct, qui est taillé sur mesure pour chaque organisation appuyée et qui est délivré de manière participative.

La spécificité du TDC, basée sur une expertise construite depuis de nombreuses années, consiste à « **partir de la base** ». Via un processus de sélection compétitif, des structures à appuyer sont sélectionnées, dans différents pays, actives sur des filières différentes. Les critères de sélection permettent de sélectionner des structures « à haut potentiel » en termes d'impact social, de potentiel de croissance économique et de durabilité financière.

Ensuite, ces structures sont accompagnées par des coaches en utilisant des méthodologies participatives, comme la **co-création et l'intelligence collective**. Ce qui permet de partir des réels besoins de ces structures, et de travailler sur des sujets qui tiennent à cœur les participants au coaching. Ceci garantit l'implication réelle des participants au coaching, ainsi

que la pérennité des activités qui seront mises en place car celles-ci sont véritablement portées par les participants.

La combinaison avec l'expertise du (des) coach(s), issu(s) du monde du « business » et expert(s) dans son/leur domaine, assure la pertinence des stratégies et actions mises en place en matière de gestion financière et organisationnelle, de gestion commerciale et marketing, ou de durabilité et travail décent.

4.2.2 Le coaching pour améliorer les capacités des MPME, Organisations de Producteurs (OP) et des Business Support Organisations

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.

Le TDC s'est spécialisé dans le **renforcement des capacités** des entreprises d'économie sociale et solidaire (MPME, coopératives, organisations de producteurs) ainsi que des dispositifs d'appui à l'entrepreneuriat (Business Support Organisation) en gestion (financière, organisationnelle, gouvernance) et en marketing (positionnement, accès aux marchés, ...).

Ce renforcement leur permet de 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.

Le TDC développera en outre un trajet de coaching en durabilité, inclusivité et travail décent. Pour ceci, le TDC pourra s'appuyer sur les Toolbox Travail Décent et Entrepreneuriat des femmes développés par Enabel et la VET Toolbox⁶.

Le TDC proposera aux MPME et OP (avant qu'elles ne s'inscrivent dans les trajectoires de coaching), une formation en collecte de données, dans l'optique de procéder à une première revue d'entreprise. Cette formation consiste en une analyse initiale de différents aspects de l'organisation : marketing (analyse SWOT, analyse du marché etc.), finances (calcul des coûts, lecture des comptes, etc.) et structure organisationnelle (RH, gouvernance, dynamique de groupe, analyse genre etc.).

À l'issue de cette formation préalable, un trajet de coaching complet sera délivré à chaque MPME et OP sélectionnée.

Les initiatives multistakeholders seront renforcées en appuyant des coopératives impliquées dans ces initiatives, selon la même méthodologie décrite ci-dessus.

4.2.3 L'engagement des citoyens en faveur d'une consommation durable

Il s'agit d'informer et d'encourager les citoyens à être plus que de simples « consommateurs », à être de véritables acteurs par rapport aux impacts que nos modes de consommation peuvent avoir sur les droits humains et l'environnement.

Pour déclencher une action, un des moyens est de faire passer les citoyens par une gamme d'affects, par exemple faire ressentir la douleur et la colère face à une injustice, et de proposer des moyens d'agir à portée de « main ».

⁶ VET Toolbox est un partenariat entre plusieurs agences européennes de développement : British Council (Royaume-Uni), Enabel (Belgique), Expertise France (France), GIZ (Allemagne), LuxDev (Luxembourg) et AFD (France). Cofinancée par l'Union européenne et par le ministère fédéral allemand de la coopération économique et du développement (BMZ), la VET Toolbox fournit aux pays éligibles une expertise ciblée, des subventions, des outils et des conseils pour améliorer l'efficacité des réformes nationales de l'enseignement et de la formation professionnels (EFP) afin de répondre aux besoins du marché du travail et d'améliorer l'employabilité de tous.

Les pièces de théâtre-action, comme « Le commerce équitable, c'est quoi cette arnaque ?⁷ », financée par le TDC, sont un bon moyen pour faire ressentir les situations vécues par les producteurs, qu'ils soient du Nord ou du Sud.

Un « carrotmob » est un de ces moyens d'action permettant de mobiliser les citoyens consommateurs. Il s'agit d'une sorte de « flash mob » d'achat dans laquelle un groupe de consommateurs/activistes se mettent d'accord pour faire leurs achats en même temps auprès de l'entreprise/du magasin/du supermarché qui leur propose la meilleure offre. C'est le principe d'un achat groupé, mais souvent à une échelle plus petite et au profit de la communauté locale. La « meilleure offre » ne concerne pas le prix le plus intéressant pour le consommateur, mais les efforts que les entreprises/commerces sont prêts à faire pour la communauté locale, par exemple en rendant leur activité plus durable, en rendant le quartier plus vert...

La méthode est applicable dans différents secteurs (non seulement l'alimentation, mais aussi le textile, par exemple) et pour différents groupes cibles : non seulement au niveau individuel, mais aussi pour les municipalités, les écoles, les clubs sportifs... qui unissent leurs forces pour s'adresser à leurs fournisseurs et les pousser vers plus de durabilité dans leurs achats.

“You may feel like just one engaged citizen but together with others you can be a superpower.”
(Wombat)

Les campagnes de sensibilisation du TDC ont aussi pour objectif de :

- Ménager un moment de communication commun aux acteurs de la filière ou du secteur. C'est précisément en raison de sa neutralité que le TDC, via ses campagnes génériques, peut créer un espace d'expression cohérent où les différents acteurs peuvent s'exprimer de manière complémentaire, en mettant en avant leurs spécificités ;
- Accroître la visibilité des enjeux des filières ou secteurs dans les médias. En se concentrant sur les nouvelles évolutions, les nouveaux secteurs et les nouvelles perspectives, le TDC offre aux médias de nouveaux angles pour couvrir le sujet de la consommation responsable ;
- Encourager la société civile à mettre la thématique ou le secteur à l'agenda.

4.3 Effet de levier, inclusion et durabilité

4.3.1 Renforcer des modèles inspirants en appuyant des entreprises « high-potential »

Le TDC appuiera 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 structures appuyées, qui deviennent des modèles inspirants et sont un moteur pour les autres acteurs du secteur qui aspirent à mettre en place les mêmes changements afin d'atteindre le même « niveau » (effet de levier et impact décuplé).

4.3.2 Appuyer la participation des femmes

Le TDC travaillera également avec les coopératives afin de développer des politiques égalitaires qui encouragent la participation des femmes ou de personnes vulnérables. Plus

⁷ Voir <https://semaineducommerceequitable.be/2022/03/28/notre-mission-donner-aux-publics-les-moyens-de-reflechir-et-lenergie-de-laction/>

spécifiquement, il s'agira de rendre plus équitable le processus de recrutements, les salaires, le développement professionnel, l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée, et d'établir des politiques de protections sociales (congé maternité/paternité, tolérance zéro contre la discrimination et tout type de harcèlement, en ce compris sexuel).

4.3.3 Découpler l'impact en appuyant aussi des structures de soutien aux entreprises

Les services d'appui aux entreprises, les 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. Un appui spécifique pour mieux accompagner les femmes qui entreprennent pourra aussi être prévu par la mise en œuvre de la Toolbox Entrepreneuriat des Femmes, développé par Enabel.

4.3.4 Préparation aux législations européennes en matière de due diligence et de déforestation importée

Les coachings en durabilité, travail décent et respect des droits humains, ainsi que les subsides octroyés dans ces domaines, permettront aux coopératives bénéficiaires de se préparer aux législations européennes à venir sur le devoir de vigilance obligatoire des entreprises et sur la déforestation. En particulier les coachings et les appuis financiers portant sur :

- Le développement d'outils de collecte de données et de communication en lien avec les exigences européennes, et qui permettent de démontrer des pratiques en matière de travail décent de respect des droits humains et de durabilité, compatibles avec notamment les codes de conduite des entreprises donneuses d'ordre ;
- La mise en place de systèmes de traçabilité et de ségrégation des produits, de collecte de données de géolocalisation au niveau des entreprises ;
- Le calcul du *living income gap* et le développement de stratégie de diversification des revenus des ménages.

L'appui aux Business support organisations, qui soutiendront ensuite les entreprises dans ses domaines, multipliera les impacts.

4.3.5 Intégration de l'action du TDC dans d'autres programmes, initiatives

Pour certaines filières, l'action du TDC viendra renforcer d'autres initiatives. Ce sera par exemple le cas dans le secteur du cacao, avec un renforcement de Beyond Chocolate et de la Team Europe Initiative cacao durable en Côte d'Ivoire. Dans le secteur du café, l'action du TDC viendra renforcer un « beyond » consacré à cette filière ou un projet d'Enabel en collaboration avec le secteur privé, des ONG... Les synergies, les complémentarités avec les

acteurs de la coopération, les programmes de la coopération gouvernementale et les Team Europe Initiatives feront d'ailleurs partie des critères de sélection des filières d'intervention.

4.4 Questions transversales

4.4.1 Approche transformatrice de genre

L'approche transformatrice de genre s'appuie sur l'intégration de la dimension de genre, avec l'objectif clair de faire évoluer les normes, les valeurs culturelles et les structures de pouvoir, et de s'attaquer aux racines des inégalités de pouvoir et de la discrimination de genre. Tout comme une approche basée sur les droits humains, l'approche transformatrice cherche l'autonomisation des femmes et des filles, ainsi que des groupes vulnérables, afin qu'ils prennent le contrôle de leurs destinées, c'est-à-dire définissent leurs propres objectifs, acquièrent des compétences (y compris des compétences de la vie), gagnent de l'assurance, résolvent des problèmes et développent leur autonomie.

L'approche transformatrice de genre reconnaît qu'un individu est conditionnée par la société dans laquelle elle vit, et que son autonomisation se fera uniquement si un changement est apporté à plusieurs niveaux de la société : individuel, relations interpersonnelles, communautaire, institutionnelle et politique. Dans le programme, cette approche transformatrice se traduira par une approche double combinant l'intégration de la dimension de genre et des actions ciblées. Les actions ciblées incluront : un appui adapté aux entreprises féminines (en utilisant les critères du 2X challenge), un travail avec les entreprises et coopératives "high-potential" afin de les introduire à une gestion plus équitable et égalitaires, avec une meilleure représentation des femmes, mais aussi d'autres groupes vulnérables, et en dernier lieu, les institutions d'appui aux entreprises seront également appuyées pour appliquer la Women Entrepreneur Toolbox.

4.4.2 Environnement

L'adoption de pratiques agroforestières créera des écosystèmes agricoles diversifiés, avec de nombreuses cultures associées qu'elles soient vivrières, maraîchères ou de rentes. Des arbres d'ombrages seront utilisés sur la strate la plus élevée, des arbres moyens comme le cacaoyer ou le caféier sur une strate intermédiaire et par exemple des cultures vivrières ou maraîchères au niveau du sol.

4.4.3 Approche basée sur les Droits Humains

Une approche inclusive basée sur les droits humains (ABDH) permettra d'accompagner les producteur.rices dans l'exercice effectif de leurs droits fondamentaux au travers des processus décisionnels participatifs et égalitaires (coaching en gouvernance, candidatures et élection du conseil d'administration ; prise de décision de façon démocratique au niveau du conseil d'administration et de l'assemblée générale).

Cette approche s'articule autour de 4 principes clés : (1) participation effective des parties prenantes – avec un appui spécifique à certains groupes d'acteurs vulnérables - aux processus de conception, planification et suivi-évaluation du portefeuille ; (2) égalité, non-discrimination et inclusion de certains groupes d'acteurs particulièrement vulnérables au sein des activités prévues via des leviers spécifiques ; (3) autonomisation et renforcement des capacités de certains groupes de personnes particulièrement vulnérables ; et (4) transparence et redevabilité en matière d'obligations, engagements et stratégies pris par les pays partenaires en matière de droits humains (en ce inclus égalité de genre, inclusion

sociale, non-discrimination, etc.). Il s'agit de permettre proactivement l'accès à l'information afin de garantir la contribution à la prise de décision pour les détenteurs de droits et la reddition de comptes de la part des porteurs d'obligations.

Une analyse des principaux groupes vulnérables et des principaux défis et obstacles contextuels en termes d'inégalité et de discrimination permettra d'intégrer ces dimensions lors de la mise en œuvre du TDC.

4.4.4 Innovation

Enabel proposera dans le nouveau programme TDC une approche d'innovation ambitieuse, qui vise à renforcer et accélérer la production durable et la consommation responsable. Cette approche d'innovation combinera des investissements et appuis aux changements incrémentaux et des gains d'efficacité et des innovations plus disruptives, afin d'arriver à un « portefeuille d'innovation » qui équilibre les risques et les effets de levier potentiels.

Concrètement, le programme travaillera, entre autres, à :

- Continuer à améliorer le dispositif de coaching vers un trajet de coaching participatif, personnalisé et conçu sur mesure pour chaque entreprise. Les coaches utilisent des méthodologies participatives, comme la co-création et l'intelligence collective, afin de garantir l'appropriation du contenu par les participants. Le TDC développera en outre un trajet de coaching en durabilité et travail décent ;
- Compléter, développer des méthodologies utilisées par des initiatives multi-stakeholders. Par exemple : calculer le revenu décent des ménages via l'utilisation de carnets spécifiques par les formateurs agricoles des coopératives ;
- Innover en matière d'engagement des citoyens envers une consommation responsable, notamment en ayant recours à des pièces de théâtre-action ;
- Faire le lien entre les acheteurs publics et les innovations en matière de durabilité et de travail décent dans les filières d'intervention (ex : café zéro carbone ou chocolat zéro déforestation, transport via voiliers cargo).

En ce faisant, Enabel adhère à la co-création avec les partenaires impliqués et l'empathie avec et l'implication des utilisateurs finaux (e.g. les coopératives, producteurs, etc.), des approches itératives qui permettent de construire rapidement des « preuves » (evidence-based approach) et les parcours de passage à l'échelle.

Des ressources humaines et financières dédiées et une stratégie d'innovation intentionnelle permettront d'orienter, de structurer le processus d'innovation et de mieux gérer les risques.

5 Description de l'action

5.1 Objectifs de l'action

5.1.1 Objectif global

Promouvoir une production durable et une consommation responsable.

5.1.2 Objectif spécifique

Des filières de production et de consommation sont plus durables (diversifiées, intelligentes face au climat) plus inclusives et respectueuses des droits humains.

5.2 Bénéficiaires de l'Action et lieu

5.2.1 Bénéficiaires de l'action

5.2.1.1 Dans les pays d'intervention d'Enabel (hors Belgique) et autres pays africains

- Au niveau des producteurs.trices, artisan.e.s, travailleuses et travailleurs : les entreprises de l'économie sociale et solidaire, ainsi que les entreprises sociales et les organisations faïtières de producteurs ;
- Les business support organisations ;
- Les fédérations d'entreprises, autorités publiques et acteurs de la société civile.

5.2.1.2 En Belgique⁸

- Les citoyen.ne.s ;
- Les autorités publiques ;
- La société civile ;
- Les initiatives belges en matière de durabilité, de travail décent.

5.3 Les filières d'intervention

Deux filières, cacao et café, ont déjà été identifiées comme filières d'intervention du nouveau programme, afin de :

- continuer à valoriser l'expertise acquise par le TDC dans ces deux filières,
- pouvoir appuyer des initiatives multipartites comme Beyond Chocolate, la TEI cacao durable en Côte d'Ivoire (voir Résultat 3) ou un projet similaire dans le secteur du café (sous forme d'un "Beyond" ou non).

Les filières suivantes seront analysées lors de la première année du programme, afin d'affiner les filières d'intervention :

- Les filières bois, huile de palme et soja, des filières ciblées par la réglementation européenne sur la déforestation importée;
- La filière textiles (y compris le coton), les métaux précieux et diamants en raison des enjeux en matière de travail décent dans ces filières ;

⁸ L'information et la sensibilisation d'entreprises en Belgique est assurée par des organisations comme The Shift, Fairtrade Belgium...

- Au niveau local, régional : les filières issues de la diversification des productions ciblées par la législation européenne sur la déforestation importée.

D'autres filières pourront éventuellement être ajoutées en cours de programme.

Lors de l'analyse des filières, une attention particulière sera apportée :

- au rôle que les femmes peuvent y jouer ;
- aux complémentarités concrètes avec les programmes de la coopération gouvernementale, les autres acteurs de la coopération et les Team Europe Initiatives.

5.4 Les résultats attendus

1. Des MPME et organisations de producteurs/trices sont professionnalisées, plus durables et respectueuses du travail décent.
2. Des BSO disposent du savoir-faire et des outils pour appuyer les entreprises à exporter vers les marchés de l'UE dans des conditions durables, de travail décent et respectueuses des droits humains.
3. Des initiatives multistakeholders axées sur la durabilité des filières sont renforcées via le travail de terrain du TDC.
4. Les citoyens adoptent une attitude positive envers une consommation et une production plus responsable des produits issus des filières d'intervention et les décideurs politiques prennent des mesures en la matière.

5.5 Les principales activités développées

En début de programme, une réflexion pourra être menée pour éventuellement aboutir à un changement de nom du programme destiné à traduire les nouveaux accents du TDC.

5.5.1 **RESULTAT 1. Des MPME et organisations de producteurs/trices sont professionnalisées, plus durables et respectueuses du travail décent.**

L'accent est mis sur l'accompagnement via une trajectoire de coaching et d'octroi de subsides (couplé éventuellement à des investissements privés voire citoyens) en matière de durabilité et de travail décent. En parallèle, un coaching en gestion d'entreprise et financière, ainsi qu'un coaching en marketing viseront à renforcer les capacités des organisations bénéficiaires dans ces domaines afin de les rendre plus professionnelles et pérennes. Afin de ne pas mettre en péril la capacité d'absorption de chaque organisation, chaque structure ne pourra bénéficier que de maximum 2 expertises de coaching (8 à 10 modules sur 3 ans) en fonction des besoins des organisations (Durabilité-FiBuMa ou Durabilité-Marketing ou FiBuMa-Marketing).

Sélection des MPME/OP :

Deux Appels seront lancés :

- (1) Un Appel à propositions uniquement pour l'octroi de subsides (voir 5.5.1.3). Les demandeurs de subsides bénéficieront d'abord d'un assessment (voir 5.5.1.2).
- (2) Un autre Appel à candidatures sera lancé afin de sélectionner les MPME et OP qui bénéficieront d'un renforcement de capacités via la formation préliminaire (voir 5.5.1.1), éventuellement suivi du coaching dans un ou deux des trois domaines (voir 5.5.1.4 Durabilité, 5.5.1.5 FiBuMa, 5.5.1.6 Marketing).

Toute MPME ou OP désirant bénéficier d'une trajectoire de coaching débutera par une formation préliminaire. A l'issue de cette formation préliminaire, le jury de sélection se réunira à nouveau et décidera, sur base du rapport de la formation préliminaire, si la MPME ou OP pourra bénéficier d'une ou de plusieurs trajectoires de coaching.

Au cours de l'exécution, l'équipe projet du TDC pourra en outre proposer l'octroi d'un subside (pour mettre en œuvre la stratégie définie durant le ou les coaching(s)) à certaines MPME ou OP inscrites dans les trajectoires de coaching, en faisant appel à la modalité d'octroi direct motivé. Cet octroi direct devra être validé pour chaque MPME ou OP selon les procédures d'approbation internes à Enabel.

Outre aux MPME et organisations de producteurs, les appels à propositions, à candidatures seront également envoyés notamment aux représentations d'Enabel en Afrique, aux réseaux et fédérations d'entreprises de commerce équitable et durable sur le continent, ainsi qu'aux entreprises et réseaux d'entreprises belges impliquées dans les filières concernées (pour qu'elles puissent les envoyer à leur tour à leurs partenaires commerciaux établis en Afrique). Les MPME, organisations de producteurs désireuses de répondre à un appel à propositions, à candidatures du TDC pourront se faire aider par leurs partenaires commerciaux, des ONG, etc., pour rédiger leur dossier.

Afin de favoriser les MPME et OP qui contribuent à l'autonomisation des femmes (2xChallenge), le TDC travaillera majoritairement avec des MPME et OP certifiées (Fairtrade, Rainforest Alliance, WFTO, Fair for Life, etc.). Ces certifications disposent de politiques en matière de respect des droits humains y compris d'égalité homme-femme.

5.5.1.1 Formation préliminaire des MPME/OP

Approx. 30 MPME ou OP feront l'objet d'une formation préliminaire en collecte de données, avant d'accéder, le cas échéant, au coaching proprement dit. Cette formation 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). Outre ce premier renforcement de la structure, les données récoltées lors de cette formation permettront également au jury de sélection de prendre une décision finale quant à la sélection ou non de ces structures pour une trajectoire de coaching. Pendant cette formation préliminaire, une introduction à l'égalité entre homme et femme sera incluse.

5.5.1.2 Assessment des projets candidats au subside y compris la capacité des demandeurs

Les projets candidats au subside bénéficieront d'un assessment qui aura pour but de valider les données fournies par l'organisation lors de sa candidature, la pertinence du projet proposé, la capacité de l'organisation à mettre en œuvre le projet, etc. L'assessment inclura une analyse genre qui regardera entre autres la participation des femmes et des personnes vulnérables, les politiques anti-discriminatoires en place, la protection des salariées, l'écart salarial, etc.

5.5.1.3 Des MPME ou OP mettent en œuvre une stratégie et/ou un plan d'action pour être plus durables et respectueuses d'un travail décent (subside)

Une enveloppe de 900.000 euros permet de financer de 9 à 18 projets d'un montant de 50.000 à 100.000 euros en matière de durabilité et de travail décent.

La demande de subvention est introduite par une organisation de l'économie sociale, généralement une coopérative. Les critères de sélection privilégieront les organisations dites « sensible au genre »⁹. Celle-ci peut proposer un projet en matière de durabilité qu'elle implémentera elle-même (dans ce cas un apport de fonds propre sera demandé à la coopérative) ; ou proposer un projet en partenariat avec le secteur privé, la société civile, le monde académique et/ou le secteur public (dans ce cas la subvention représentera au maximum 50 % de l'investissement total). Pour ce dernier cas de figure, le secteur privé pourra également faire appel au crowdfunding. La sélection des projets subsidiés se fera via un jury indépendant, dont les membres ne feront majoritairement pas partie du TDC.

Types de projets, d'activités pouvant être subventionnés (non-exhaustif) :

- **Accompagnement vers un travail décent**

A titre d'exemples :

- Calcul du gap entre revenu des ménages et revenu vital ;
- Définition d'un plan d'action contribuant à réduire en partie ce gap entre living income et revenus actuels : diversification des activités, promotion de l'inclusion financière des membres (création d'Avec), etc. ;
- Si les systèmes d'assurance sociale sont robustes, renforcement de la participation des producteurs à ces systèmes via les coopératives ou autres entreprises d'économie sociale;
- Sensibilisation et propositions concrètes d'amélioration des conditions d'un travail décent fixées notamment dans les Conventions de base de l'Organisation Internationale du Travail ;
- Mise en place de structures et de politiques pour une protection des femmes ou personnes vulnérables (salaires égaux, congé maternité, politique contre les violences faites aux femmes, etc.)

- **Renforcement de la position des entreprises de producteurs auprès des acheteurs**

A titre d'exemples :

- Supply chain mapping ;
- Appui au dialogue avec des entreprises et organisations représentatives de producteurs ;
- Appui à la négociation de contrats (maîtrise des aspects juridiques, des enjeux et des risques liés à la non-exécution des contrats, préparation à la négociation...) et de meilleurs prix. Tout contrat accepté doit être économiquement viable pour les producteurs ;
- Mise en place d'un mécanisme de plaintes.

- **Promotion d'une agriculture intelligente face au climat**

- Développement d'outils (PSE ou autres) permettant de rémunérer les producteurs pour le maintien des services écosystémiques (maintien du couvert forestier, conservation de la biodiversité, stockage de carbone...). En lien ou non avec le paiement d'une prime « living income » ;

⁹ Des organisations sensibles au genre ont au moins deux des critères suivants : des femmes dans le comité décisionnel, une grande partie de ces membres étant des femmes, une politique genre adoptée.

- Renforcement d'une agriculture intelligente face au climat : agroécologie et agroforesterie, agriculture bio, réduction des déchets, énergies renouvelables, etc.
- **Diversification des productions, pour la consommation propre ou la vente sur les marchés, y compris locaux**

A titre d'exemples :

- Appui à la diversification de la production pour augmenter les revenus des producteurs et productrices et réduire leurs risques financiers, alimentaires, ainsi que leur dépendance vis-à-vis des marchés d'exportation ;
- Appui au développement de produits à plus grande valeur ajoutée ;
- Mise en place d'un système de production, collecte et vente des produits secondaires aux produits vendus par les organisations. Cela permet des économies d'échelle et décuple l'impact des filières complémentaires ;

Une attention particulière sera apportée à la participation des femmes aux décisions et aux activités de production, de transformation et de commercialisation.

- **Traçabilité et transparence**

A titre d'exemples :

- Développement d'outils de collecte de données et de reporting en lien avec les exigences européennes, et qui permettent de démontrer des pratiques en matière de travail décent et de durabilité compatibles avec notamment les codes de conduite des entreprises donneuses d'ordre.
- Mise en place de systèmes de traçabilité (de manière préférentielle ceux développés par l'Etat), ségrégation des produits, collecte de données de géolocalisation au niveau des entreprises.

5.5.1.4 Des MPME/OP sont coachées en matière de durabilité et de respect du travail décent

Ce coaching accompagnera les MPME et OP afin qu'elles puissent intégrer les enjeux de durabilité environnementale et de travail décent dans la gestion journalière de leur organisation. Le coaching délivrera des exemples de bonnes pratiques et des outils pour la mise en œuvre (ou l'amélioration).

- Utilisation d'outils d'identification, de monitoring et de remédiation des principaux risques et problèmes en matière de droits humains, d'égalité et d'environnement liés à l'entreprise et sa production.
 - Mise en œuvre de politiques, de procédures et de plans d'actions annuels pour chacun des problèmes et risques identifiés ;
 - Mise en place d'un mécanisme de plaintes ;
 - Mise en place de systèmes de traçabilité ;
 - Géolocalisation des cultures qui pourra être associée à des photos satellitaires.
 - Etc.
- Information et sensibilisation du Conseil d'Administration des coopératives, de la direction, du personnel et/ou des membres, des travailleurs, des fournisseurs et autres partenaires sur leurs droits et responsabilités ainsi que sur l'engagement de

l'entreprises en faveur des droits humain, l'égalité entre homme et femme et de la durabilité environnementale.

- Promotion des certifications genre (gender equality seal, gender equity measure) et des critères 2X challenge pour l'entrepreneuriat féminin. Les certifications genre s'assurent que les entreprises ou coopératives ont mis en place des pratiques équitables et égalitaires. Le 2X challenge¹⁰ met en place des critères pour identifier des entreprises qui bénéficient aux femmes.
- Normes volontaires et certifications durables (adoption de certifications conformes aux règlements européens comme mesure d'atténuation des risques de durabilité, mais aussi maîtrise des standards, des processus et des risques au niveau du rapport coût/bénéfice).
- Développement d'outils de collecte de données et de reporting en lien avec les exigences européennes.

5.5.1.5 Des MPME/OP sont professionnalisées en gestion financière et organisationnelle

L'objectif du coaching en gestion financière et organisationnelle (FiBuMa = Finance and Business Management) est de renforcer les compétences en gestion organisationnelle et financière, afin que les organisations bénéficiaires acquièrent les connaissances et les outils nécessaires pour mieux **gérer leurs opérations quotidiennes et leurs finances**.

Le coaching abordera les éléments suivants :

- Elaboration/amélioration du plan d'entreprise.
- Etablissement de prévisions budgétaires, accès aux financements, gestion de la trésorerie et des stocks, analyse et monitoring des risques, etc.
- Gestion des ressources humaines, styles de management.
- Gouvernance :
 - Fonctionnement des organes décisionnels, mandats des dirigeants ;
 - Participation démocratique des membres ;
 - Place des femmes dans les instances de direction ;
 - Représentativité et défense des droits des producteurs ;
- Etc.

5.5.1.6 Des MPME/OP sont professionnalisées en marketing et gestion commerciale

L'objectif du coaching en marketing est de renforcer les compétences en gestion commerciale, afin que les organisations bénéficiaires disposent des connaissances et des outils nécessaires pour mieux **accéder aux marchés**.

Si une entreprise n'est pas performante d'un point de vue commercial, l'entreprise la plus durable, la plus respectueuse des droits des travailleurs, n'aura en effet pas d'impact sur le marché et au final disparaîtra.

Le coaching abordera les éléments suivants :

¹⁰ <https://www.2xchallenge.org/>

- Compréhension des marchés, **des exigences législatives de l'UE** en matière de devoir de vigilance et de déforestation importée, et de règles phytosanitaires ;
- Marketing stratégique (positionnement, plan marketing...). Outre le renforcement du core business de l'entreprise, une attention sera apportée à la possibilité de commercialisation de produits à plus haute valeur ajoutée en fonction des demandes du marché. Les personnes en charge des coachings seront en contact avec les entreprises de référence d'un secteur pour connaître leurs besoins. A ce titre, la conférence internationale sur le chocolat organisée en Belgique en 2024 constituera une bonne occasion d'affiner les connaissances sur les évolutions dans la filière cacao/chocolat.
- Marketing opérationnel (communication, négociation et vente, ...);
- Normes volontaires et certifications durables (adoption de certifications conformes aux règlements européens comme mesure d'atténuation des risques de durabilité, mais aussi maîtrise des standards, des processus et des risques au niveau du rapport coût/bénéfice).
- Etc.

5.5.2 RESULTAT 2. Des BSO disposent du savoir-faire et des outils pour appuyer les entreprises à exporter vers les marchés de l'UE dans des conditions durables, de travail décent et respectueuses des droits humains.

En parallèle à l'appui direct aux MPME et OP, le TDC accompagnera également des Business Support Organisations (BSO). Il s'agit d'agences publiques ou privées d'appui aux MPME, fédérations d'entreprises, etc. L'objectif est ici d'avoir un effet multiplicateur et de faire le lien avec les politiques publiques de durabilité et de travail décent dans les pays d'intervention d'Enabel.

- Cible : organisations locales actives dans le domaine du commerce, de la facilitation du commerce et de la promotion des exportations (publiques, semi-publiques ou privées).
- Objectif du soutien : fournir un savoir-faire et des outils sur la manière d'appuyer leurs membres à exporter vers les marchés de l'UE (y compris les exigences législatives de l'UE).
- Type de soutien (sera affiné après l'identification des BSO et de leurs besoins précis) : coaching, formation de formateurs, mise en réseau, utilisation d'outils digitaux, conférences, soutien spécifique à l'entrepreneuriat des femmes, etc.

5.5.2.1 Assessment des BSO

A la suite d'un Appel à Candidatures, un assessment est prévu tant pour les BSO qui bénéficieront d'un subside, que ceux qui bénéficieront d'un accompagnement technique. Cet assesment aura pour but de valider les données fournies par l'organisation lors de sa candidature, la pertinence de l'appui, la capacité de l'organisation à pérenniser les acquis et à décupler l'impact, etc. Cet assesment inclura une analyse genre de l'organisation.

5.5.2.2 Des BSO ont développé des outils pour soutenir et guider les entreprises en matière de durabilité et de respect des droits humains (subsidés)

Une enveloppe de 450.000 euros est prévue pour le financement de +/- 9 projets pour soutenir l'exportation vers les marchés européens sous conditions durables et équitables.

Il s'agit, à priori, des mêmes types d'activités que mentionnées plus haut (5.5.1.3.), à l'exception des activités de diversification des productions pour la consommation propre ou la vente sur les marchés locaux.

5.5.2.3 Des BSO sont accompagnées en matière de durabilité et de travail décent (coaching ou autre type d'accompagnement technique)

Le type de soutien sera affiné après l'identification des agences et de leurs besoins précis : coaching, formation de formateurs, mise en réseau, conférences, etc. Il pourra, à titre d'exemple, couvrir les domaines suivants (non-exhaustif) :

- Mise en place d'outils d'identification, de monitoring et de remédiation des risques et problèmes saillants en matière de droits humains et d'environnement liés aux entreprises et à leurs productions.
 - Mise en œuvre de politiques, de procédures et de plans d'actions annuels pour chacun des problèmes et risques identifiés.
 - Mise en place d'un mécanisme de plaintes ou d'alerte au niveau local. Par exemple des producteurs envers leur coopérative ou encore au sein d'une BSO (ex : agence publique d'appui aux PME) qui pourrait recevoir les plaintes de producteurs d'un certain secteur. Il ne s'agit pas ici de travailler sur les mécanismes de plaintes des entreprises européennes.
 - Mise en place de systèmes de traçabilité (de manière préférentielle ceux développés par l'Etat), ségrégation des produits, collecte de données de géolocalisation au niveau des entreprises.
 - Utilisation de la Women Entrepreneur Toolbox.
 - Etc.
- Identification et promotion des meilleures pratiques.
- Application de la méthode de calcul du gap entre un revenu ou un salaire vital et le revenu des ménages.

En matière d'appui aux BSO, Enabel, via son programme Trade for Development Centre, est membre depuis de nombreuses années du **réseau TRIC (Trade Related Instruments Connected)**, une plateforme qui réunit les services d'agences gouvernementales de l'Union européenne (UE) ou de l'Association européenne de libre-échange (AELE) actives en matière d'Aid for Trade, et qui a pour objectif d'identifier et d'organiser des synergies de travail.¹¹

Tous ces programmes travaillent, au moins en partie, avec des BSO. La participation du TDC à cette plateforme lui permet donc de nourrir son approche envers les BSO¹².

5.5.3 **RESULTAT 3. Des initiatives multi-stakeholders axées sur la durabilité des filières sont renforcées via le travail de terrain du TDC.**

Le TDC propose de renforcer entre autres Beyond Chocolate et autres « Beyond » éventuels, la TEI cacao durable en Côte d'Ivoire et la plateforme « The Shift ».

¹¹ Les autres membres du réseau sont : CBI: The Centre for the Promotion of Imports from Developing Countries of the Netherlands Enterprise Agency RVO (NL), FCDO: Foreign Commonwealth and Development Office (UK), Finnpartnership (FIN), IHA: Import Austria (AT), IPD: Import Promotion Desk (DE), OTGS: Open Trade Gate Sweden (SE), SIPPO: Swiss Import Promotion Programme (CH), ITC: International Trade Centre (UN).

¹² Dans beaucoup de pays et d'interventions, Enabel renforce les BSO afin de livrer des meilleurs services aux entreprises. Des échanges peuvent aussi être faites à ce niveau afin de nourrir le débat.

Beyond Chocolate (BC), voire d'autres « Beyond »

Le TDC d'Enabel participe activement au partenariat « Beyond Chocolate ¹³», lancé le 5 décembre 2018 et qui rassemble des entreprises chocolatières belges, des détaillants, la société civile, des autorités publiques et des institutions de recherche pour promouvoir le chocolat durable, un revenu vital pour les producteurs et lutter contre la déforestation.

Le TDC va contribuer au partenariat Beyond Chocolate, entre autres :

- en proposant aux coopératives impliquées dans Beyond Chocolate ses services de coaching en gestion commerciale, financière, durabilité et travail décent, en particulier le suivi du calcul de l'évolution des revenus des ménages (revenu vital) ;
- en encourageant les citoyens à consommer du cacao/chocolat durable (voir Résultat 4) ;
- en faisant mieux connaître l'initiative BC en Côte d'Ivoire via le partenariat avec le Réseau National de Commerce Equitable (voir Résultat 4).

Le TDC collaborera de la même manière avec les autres « Beyond » (Beyond coffee...), ou initiatives similaires, qui pourraient voir le jour.

The Shift

The Shift¹⁴ est une communauté d'organisations de tous horizons - entreprises privées, associations, institutions académiques, institutions publiques et autres acteurs clés en Belgique - fédérées autour d'un objectif commun : bâtir ensemble une économie et une société plus durables.

The Shift organise entre autres des workshops sur le Devoir de vigilance en matière d'environnement et des Droits Humains à destination des PME pour renforcer leur impact positif tout en atténuant les risques dans leurs chaînes d'approvisionnement.

Le TDC collaborera avec The Shift de différentes manières :

- Dans la mesure du possible, en appuyant des fournisseurs (coopératives) basés en Afrique d'entreprises membres du réseau The Shift.
- 3 séminaires sur la production/consommation responsable seront organisés en commun.
- Le TDC sensibilisera les membres de The Shift aux mécanismes de Paiements pour Services Environnementaux (PSE).
- En recherchant des solutions à des problèmes rencontrés par des membres de The Shift. Ex : Hackathon organisé pour trouver des solutions aux problèmes de fonds de roulement de coopératives partenaires de Rikolto.

Team Europe Initiative Cacao durable en Côte d'Ivoire

L'Union européenne et ses Etats membres ont lancé une Team Europe Initiative (TEI) Cacao Durable Côte d'Ivoire, avec pour objectif d'appuyer le gouvernement ivoirien dans la réalisation de ses objectifs de durabilité, tout en soutenant des initiatives concrètes sur le terrain. Plus spécifiquement, cette TEI vise à réaliser la transition vers une économie cacaoyère durable en Côte d'Ivoire ; appuyer le secteur privé, y compris les cacaoculteurs et les coopératives, pour développer des pratiques agricoles innovantes ; respecter et promouvoir les droits humains, en particulier ceux des enfants ; et améliorer gouvernance de la filière cacaoyère et garantir la transparence dans la gestion des ressources.

¹³ <https://www.idhsustainabletrade.com/initiative/beyondchocolate/>

¹⁴ <https://www.theshift.be>

Dans le cadre de cette TEI, Enabel met en œuvre pour l'UE un projet, dont la formulation a été pilotée par le TDC en 2021-2022, visant le « renforcement des capacités et de la durabilité des coopératives cacaoyères en Côte d'Ivoire pour l'amélioration des conditions de vie de leurs membres-planteurs. »

Le TDC va coacher - en business management et/ou en marketing et/ou en durabilité et travail décent - des coopératives du secteur cacao en Côte d'Ivoire. Cette action propre au programme TDC sera menée en synergie avec le projet de la TEI mis en œuvre par Enabel et viendra renforcer la TEI cacao durable en contribuant à l'atteinte de certains de ses objectifs. Cet appui sera valorisé comme apport belge dans le cadre de cette TEI. Des complémentarités au niveau des approches et des bénéficiaires seront également recherchées avec les partenaires techniques et financiers impliqués dans la Task Force cacao durable en Côte d'Ivoire : GIZ, Banque mondiale, Unicef, BIT...

Faire remonter de l'information, des données du terrain

La présence du TDC sur le terrain, en coachant concrètement les coopératives de producteurs, lui permet de générer de la connaissance à partir de la pratique et de la faire remonter auprès des autorités publiques de pays d'intervention, des initiatives multistakeholders (Beyond...), des initiatives de la société civile, d'Enabel, de la cellule stratégique et du ministère belge de la Coopération au Développement, ainsi qu'auprès de parlementaires et colégislateurs européens. Cette information, connaissance, portera notamment sur les défis, risques, opportunités, réussites et bonnes pratiques liés à une production plus durable au niveau des producteurs, en particulier suite aux législations destinées à durabiliser les chaînes de valeur.

Activités du Résultat 3 :

5.5.3.1 Des MPME/OP inscrites dans des initiatives multistakeholders sont coachées en matière de durabilité et de respect du travail décent

Voir point 5.5.1.4

5.5.3.2 Des MPME/OP inscrites dans des initiatives multistakeholders sont professionnalisées en gestion financière et organisationnelle

Voir point 5.5.15

5.5.3.3 Des MPME/OP inscrites dans des initiatives multistakeholders sont professionnalisées en marketing et gestion commerciale

Voir 5.5.1.6

5.5.3.4 Capitalisation de l'information de terrain

Trois **études de capitalisation** sont prévues, en synergies en termes de pertinence et méthodologiques avec les initiatives multistakeholders avec lesquelles le TDC collabore.

Ces études pourraient notamment concerner (à titre d'exemples) :

- La manière d'implémenter les mesures de due diligence au niveau des producteurs et des agences d'appui en contact direct avec les organisations de producteurs. Par exemple : comment mesurer l'évolution des revenus des ménages des producteurs via l'utilisation de carnets spécifiques par les formateurs agricoles. Ce travail pourra être réalisé en se basant sur une première expérience pilote du TDC menée en 2022 auprès d'une

coopérative de producteurs de cacao, mais aussi en adéquation avec des méthodologies utilisées par IDH et/ou the Living Income Community of Practice¹⁵ ;

- La contribution à des analyses d'impact des législations européennes sur les producteurs. Des synergies seront recherchées dans le cadre du réseau européen TRIC (Trade Related Instruments Connected – voir supra Résultat 2), ainsi qu'avec l'International Trade Centre, et le Programme des Nations Unies pour le Développement UNDP et les membres de la TEI sur les global sustainable supply chains ;
- Une étude sur l'impact du programme sur l'entrepreneuriat féminin, et l'égalité entre homme et femmes.

Trois **séminaires** sur la production/consommation responsable seront organisés en commun avec The Shift.

5.5.4 RESULTAT 4. Les citoyens adoptent une attitude positive envers une consommation et une production plus responsable des produits issus des filières d'intervention, et les décideurs politiques prennent des mesures en la matière.

La problématique des chaînes de production durable doit être prise par les deux bouts. Une demande accrue pour les produits récoltés, fabriqués dans le respect de l'environnement et des droits humains est nécessaire pour encourager la production sur le terrain et lui procurer des débouchés.

L'information et la sensibilisation des citoyens, des consommateurs (privés ou publics) et des décideurs politiques quant à une consommation responsable sont donc très importantes pour qu'ils poussent vers toujours plus de durabilité dans les filières d'approvisionnement. Cela peut notamment se concrétiser à travers leurs achats, mais aussi via d'autres pressions externes ou internes qu'ils peuvent exercer sur les entreprises.

Du côté de la consommation publique, il ressort de l'expérience du TDC qu'un travail conséquent est nécessaire pour faire le lien entre les innovations en matière de durabilité (ex : du café zéro carbone) et les acheteurs publics.

Le volet « consommation responsable », porté par le TDC, est intégré à la stratégie « global citizenship » d'Enabel.

5.5.4.1 En Belgique, des citoyens sont encouragés à être plus que de simples consommateurs, à être de véritables acteurs par rapport aux impacts de nos modes de consommation.

- Le TDC développera, en synergie avec d'autres acteurs, des campagnes de sensibilisation pour encourager les citoyens à s'engager pour une consommation responsable. Les filières d'intervention dans les autres domaines de résultats seront privilégiées, en particulier le cacao/chocolat, en collaboration avec l'initiative Beyond Chocolate.

Certains représentants de producteurs et autres acteurs économiques seront intégrés dans ces campagnes de sensibilisation. Le TDC a construit au fil des années un réseau dans ces secteurs (cacao, café...) du côté des producteurs - à travers le programme de coaching - mais aussi, en Belgique auprès des consommateurs et des acteurs économiques. Le TDC est donc bien placé pour identifier les défis de ces secteurs de part

¹⁵ <https://www.living-income.com/>

et d'autre et mettre les acteurs en relation les uns avec les autres, par exemple par le biais de webinaires, de débats, d'activités de sensibilisation...

A titre d'exemples :

- Des producteurs de cacao ont déjà fait valoir leur point de vue au parlement fédéral belge lors d'un petit déjeuner organisé par le TDC et lors d'un inter-groupe parlementaire sur le commerce équitable ;
 - Un producteur de cacao est déjà venu en Belgique pour échanger avec des agriculteurs biologiques locaux sur les défis auxquels ils sont confrontés ;
 - Des productrices pourraient venir échanger avec des femmes entrepreneurs belges et européennes sur les problématiques auxquelles elles font face.
- Soutenir les autorités locales et régionales dans la promotion de la consommation responsable auprès des citoyens.

5.5.4.2 Des campagnes de plaidoyer des réseaux de commerce durable sont renforcées dans les pays d'intervention en Afrique.

Les législations européennes sont une démarche très « top-down ».

Il est nécessaire d'inclure une réflexion inverse, « bottom-up », afin de pouvoir entendre les détenteurs de droits et les organisations de défenses de ces droits, en particulier les réseaux de représentation des producteurs pour qu'ils aient leur mot à dire dans les processus de mise en œuvre des politiques en matière de due diligence par exemple.

- L'objectif du TDC est de renforcer le rôle de plaidoyer pour une production et une consommation durable, inclusive, respectueuse d'un travail décent dans différents pays africains, par le soutien à des journées nationales du commerce éthique, durable, équitable ou de l'agriculture biologique organisées, portées par des plateformes nationales.

A titre d'exemple, en janvier 2022, le TDC a soutenu financièrement et en termes de contenu la 2ème édition des Journées nationales du commerce équitable, organisée par le Réseau ivoirien du commerce équitable (RICE). Pour la première fois, des officiels (le ministre de l'Environnement et du Développement durable ainsi que le chef de cabinet adjoint du ministre de l'Agriculture et du Développement rural), participaient à ces journées, qui offrent une visibilité du RICE dans la presse et auprès des pouvoirs publics, et qui ont permis de positionner le RICE comme interlocuteur dans les débats sur le cacao dans le pays :

- Ateliers thématiques sur durabilité, living income et travail décent ;
 - Sensibilisation de la société civile, pour qu'elle puisse exercer son rôle de monitoring en matière de gouvernance sociale et environnementale ;
 - Implication de politiques locaux (ministres) en introduction ou lors des débats de ces journées ;
 - Foires commerciales.
- Synergies avec les campagnes de sensibilisation en Belgique.
 - Participation de jeunes du programme junior d'Enabel.

5.5.4.3 Des plateformes d'échanges permettent à la société civile d'encourager les politiques à prendre des mesures en faveur d'une consommation et d'une production responsables

Le rôle du TDC est de mettre en place des plateformes d'échanges entre politiques et société civile afin d'encourager les politiques à prendre des mesures en faveur d'une consommation et d'une production responsables.

- Organisation de groupes de travail informels avec les parlementaires fédéraux et des trois régions du pays pour faire progresser les initiatives législatives qui promeuvent la durabilité, le travail décent et la consommation responsable.

Le rôle du TDC est d'organiser le débat, pas de prendre position. Lorsqu'il a organisé une séance de l'Inter-groupe parlementaire sur l'huile de palme durable, le TDC a invité à la fois la BASP (l'Alliance belge pour une huile de palme durable (Fevia) - représentant des entreprises), Greenpeace et Oxfam-Wereldwinkels à débattre avec les politiques, pour que ces derniers soient au fait des principaux points de vue, des principaux enjeux et qu'ils puissent, s'ils le désirent, prendre des positions, proposer des mesures en connaissance de cause.

- Mise en relation, travail avec des représentants de la société civile, des parlementaires européens belges, la DGD, des parlementaires belges, la cellule stratégique coopération au développement... concernant des initiatives législatives européennes en lien avec la durabilité, le travail décent et une consommation responsable, et ce le plus tôt possible au cours du processus législatif.
- Organisations de petits déjeuners thématiques sur la consommation responsable dans différents parlements du pays.

5.5.4.4 Les évolutions en matière de consommation responsable en Belgique de produits issus des filières d'intervention sont identifiées et communiquées aux décideurs politiques.

- 3 enquêtes d'opinion sur la consommation responsable : pour notamment identifier et mieux comprendre les opinions, attitudes et comportements des consommateurs et adapter la stratégie des campagnes de sensibilisation ;
- Mise en avant des innovations sociales, des initiatives d'entreprises en matière de consommation responsable de produits issus des filières d'intervention ;
- Rédaction d'articles sur la durabilité dans les filières d'intervention et les évolutions en matière de consommation responsable ;
- Animation du débat (webinaire, conférences, groupes de travail).

5.5.4.5 Des groupes de travail pour faire avancer la réflexion

La neutralité du TDC le met en mesure de réunir les différents acteurs d'un secteur pour faire avancer la réflexion ou mener des actions communes. A titre d'exemples de ce qui a été fait par le passé :

- Groupe de travail qui a abouti à la signature de 60 entreprises présentes en Belgique en faveur d'une législation sur le devoir de vigilance obligatoire des entreprises.
- Groupe de travail et webinaire interne sur la nécessité ou non d'une législation sur le commerce équitable.

- Développement des campagnes telles que « Faire de Bruxelles-Capitale une région du commerce équitable ».

5.5.4.6 Les acheteurs des pouvoirs publics fédéraux et régionaux sont informés des innovations en matière de durabilité et de travail décent dans les filières d'intervention

- Information des acheteurs des pouvoirs publics fédéraux et régionaux des innovations en matière de durabilité et de travail décent dans les filières d'intervention (ex : café zéro carbone ou chocolat zéro déforestation, transport via voiliers cargo).
- En parallèle, facilitation du dialogue en amont des marchés publics en mettant en contact des entreprises innovantes avec les pouvoirs publics et les organismes d'appuis des pouvoirs publics.
- Stimulation des entreprises innovantes des filières d'intervention à participer aux appels au marché.

5.6 Durée de l'Action

La durée de mise en œuvre de l'Action sera de 60 mois. L'ensemble des activités sera mis en œuvre pendant cette période (y compris la clôture des conventions de subsides).

6 Cadre logique indicatif de l'Action

Les indicateurs, valeurs de base et valeurs cibles seront revus en début de programme et lorsque :

- les trajectoires de coachings seront déterminées avec les MPME, OP et les BSO appuyées.
- les choix des projets subsidiés aura été finalisé.

Logique d'intervention	Indicateurs objectivement vérifiables	Base de référence	Cibles	Sources de vérification
Objectif général : Promouvoir une production durable et une consommation responsable				
Objectif spécifique : Des filières de production et de consommation sont plus durables (diversifiées, intelligentes face au climat), plus inclusives et respectueuses des droits humains.	<ul style="list-style-type: none"> • % d'organisations qui atteignent au moins deux objectifs en lien avec la durabilité, l'inclusion et le respect des droits humains dans les filières de production. Ces objectifs peuvent concerner l'adoption d'une nouvelle certification, le développement de produits à plus grande valeur ajoutée, la mise en place d'un système de traçabilité, l'utilisation d'outils d'accompagnement... (la liste complète sera finalisée en début de programme) 	<ul style="list-style-type: none"> • 11 à 53 MPME, OP et BSO en Afrique. 	<ul style="list-style-type: none"> • 75% 	<ul style="list-style-type: none"> • Rapports d'évaluations (intermédiaire, final, ...) • Suivi des indicateurs • Rapport de suivi avec la DGD • Baromètre du commerce équitable en Belgique • Calcul du TDC basé sur les chiffres communiqués par les organisations belges de commerce équitable

Logique d'intervention	Indicateurs objectivement vérifiables	Base de référence	Cibles	Sources de vérification
	<ul style="list-style-type: none"> • % des organisations qui ont augmenté leur participation de femmes dans les instances de décision • % d'augmentation annuelle d'achats de produits et services équitables par habitant 	<ul style="list-style-type: none"> • Chiffre de consommation calculé pour 2021 	<ul style="list-style-type: none"> • 50% • 10% 	
<p>Résultat 1 :</p> <p>Des MPME et organisations de producteurs/trices sont professionnalisées, plus durables et respectueuses du travail décent.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • % d'organisations ayant bénéficié de la formation préliminaire qui ont analysé leur business et leur environnement concurrentiel. • % de MPME/OP subsidiées qui ont mis en œuvre une stratégie et/ou un plan d'action pour être plus durables et respectueuses d'un travail décent. • % de MPME/OP subsidiées ayant mis en œuvre des actions et politiques positives pour améliorer le travail des femmes. • % de MPME/OP ayant bénéficié de coaching en durabilité et respect du travail décent qui ont atteint les objectifs définis en début d'accompagnement en matière de durabilité et de travail décent. . • % de MPME/OP appuyées en gestion financière et organisationnelle qui ont 	<ul style="list-style-type: none"> • 30 MPME/OP • 9 à 18 projets de MPME/OP sont subsidiés • 9 à 18 projets de MPME/OP sont subsidiés • 8 MPME/OP 	<ul style="list-style-type: none"> • 90% (50% adhères aux critères 'sensible au genre') • 70% • 50% • 75% • 75% 	<ul style="list-style-type: none"> • Rapport d'assessment • Rapports de coaching • Rapport financier & narratif des subsides • Evolution du volume de production (par les membres) • Evolution du chiffre d'affaires/ des ventes • Evolution des prix de ventes • Evolution du portefeuille de clients • Evolution du nombre de producteurs certifiés • Evolution des ventes sous conditions équitables/durables • Nombre de participation à des salons

Logique d'intervention	Indicateurs objectivement vérifiables	Base de référence	Cibles	Sources de vérification
	<p>démarré l'implémentation de leur business plan, renforcé leur performance économique et organisationnelle en améliorant leurs ratios financiers, leurs opérations internes, et/ou l'efficacité des organes de gestion interne, et/ou utilisent des outils de suivi (en fonction de leur situation initiale).</p> <ul style="list-style-type: none"> • % de MPME/OP appuyées en marketing qui ont démarré l'implémentation de leur plan marketing, amélioré leur performance commerciale en diversifiant leurs clients et/ou en augmentant le volume acheté par les clients actuels, et/ou utilisent des outils de suivi (en fonction de leur situation initiale). 	<ul style="list-style-type: none"> • 8 MPME/OP • 8 MPME/OP 	<ul style="list-style-type: none"> • 75% 	<ul style="list-style-type: none"> • Evolution des revenus des producteurs • Nombre de bénéficiaires • Nombre de membres et de travailleurs des structures appuyées par le TDC • Nombre de structures appuyées ayant obtenu des services financiers • Amélioration de la qualité des produits/services • L'obtention d'une certification • Registre des membres • PV de réunions (CA & AG) • Nombre de projets de diversification entamés • Création ou mise à jour des outils de monitoring suivants (business plan, plan d'entreprise, ...) • Carnet d'épargne des membres-planteurs

Logique d'intervention	Indicateurs objectivement vérifiables	Base de référence	Cibles	Sources de vérification
Activités				
A 01 01	Formation préliminaire des MPME/OP et Assessment des projets candidats au subsid			
A 01 02	Subsides pour financer de 9 à 18 projets d'un montant de 50.000 et à 100.000 €.			
A 01 03	Coaching de 8 MPME/OP en durabilité et travail décent			
A 01 04	Coaching de 8 MPME/OP en gestion financière et organisationnelle			
A 01 05	Coaching de 8 MPME/OP en marketing			
A 01 06	Evaluations de projets			
<p>Résultat 2 :</p> <p>Des BSO disposent du savoir-faire et des outils pour appuyer les entreprises à exporter vers les marchés de l'UE dans des conditions durables, de travail décent et respectueuses des droits humains.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • # de BSO subsidiés qui disposent du savoir-faire et/ou ont développé des outils qui répondent à leur besoin pour soutenir et guider les entreprises en matière de durabilité, de travail décent et de respect des droits humains. • # de BSO ayant reçu un accompagnement technique et/ou bénéficié d'une mise en réseau qui disposent du savoir-faire et/ou ont développé des outils pour soutenir et guider les entreprises en matière de durabilité, de travail décent et de respect des droits humains. • # des BSO qui disposent d'un programme spécifique d'appui à l'entrepreneuriat féminin. 	<ul style="list-style-type: none"> • 9 BSO • 5 BSO • 5 BSO 	<ul style="list-style-type: none"> • 7 BSO • 4 BSO • 3 BSO 	<ul style="list-style-type: none"> • Rapports d'assessment • Rapports de coaching • Création ou mise à jour des outils de monitoring (business plan, plan d'entreprise, ...) • Certificats de coaching • Nombre de contrats signés • Rapports narratifs et financiers des subsides • Nombre d'entreprises appuyées ayant pu exporter vers l'UE des produits durables et respectueux du travail décent

Logique d'intervention	Indicateurs objectivement vérifiables	Base de référence	Cibles	Sources de vérification
Activités				
A 02 01	Assessment des agences d'appui aux entreprises			
A 02 02	Subsides pour financer 9 projets d'environ 50.000 €			
A 02 03	Accompagnement de 5 agences publiques ou privées d'appui aux PME en durabilité et travail décent			
Résultat 3 : Des initiatives multistakeholders axées sur la durabilité des filières sont renforcées via le travail de terrain du TDC.	<ul style="list-style-type: none"> • % de MPME/OP ayant bénéficié de coaching en durabilité et respect du travail décent qui ont atteints les objectifs définis en début d'accompagnement en matière de durabilité et de travail décent. • # de MPME/OP appuyées en gestion financière et organisationnelle qui ont démarré l'implémentation de leur business plan, renforcé leur performance économique et organisationnelle en améliorant leurs ratios financiers, leur opérations internes, et/ou l'efficacité des organes de gestion interne, et/ou utilisent des outils de suivi (en fonction de leur situation initiale). • # de MPME/OP appuyées en marketing qui ont démarré l'implémentation de leur plan marketing, amélioré leur performance commerciale en diversifiant leurs clients et/ou en augmentant le volume acheté par 	<ul style="list-style-type: none"> • 3 MPME/OP • 3 MPME/OP • 3 MPME/OP 	<ul style="list-style-type: none"> • 2 MPME/OP • 2 MPME/OP • 2 MPME/OP 	<ul style="list-style-type: none"> • Rapports d'assessment • Rapports de coaching • Création ou mise à jour des outils de monitoring (business plan, plan d'entreprise, ...) • Certificats de coaching • Les études publiées • Existence d'un outil de communication (article, vidéo, audio, ...) • Rapports d'activité (webinaires, évènements...)

Logique d'intervention	Indicateurs objectivement vérifiables	Base de référence	Cibles	Sources de vérification
	<p>les clients actuels, et/ou utilisent des outils de suivi (en fonction de leur situation initiale).</p> <ul style="list-style-type: none"> • # d'études publiées • # de webinaires/conférences organisées avec The Shift 		<ul style="list-style-type: none"> • 3 études • 3 web / Conf. 	
Activités				
A	03	01	Coaching de 3 MPME/OP en durabilité et travail décent	
A	03	02	Coaching de 3 MPME/OP en gestion financière et organisationnelle	
A	03	03	Coaching de 3 MPME/OP en marketing	
A	03	04	01	Etudes
A	03	04	02	Organisation de webinaires, évènements
<p>Résultat 4 :</p> <p>Les citoyens adoptent une attitude positive envers une consommation et une production plus responsable des produits issus des filières d'intervention, et les décideurs politiques</p>	<ul style="list-style-type: none"> • # de campagnes de sensibilisation organisées en Belgique • % de la population belge ayant déjà entendu parler d'une ou de plusieurs campagnes du TDC • # de mentions dans la presse belge à la suite des campagnes de sensibilisation du TDC 	<ul style="list-style-type: none"> • 48 % de la population belge • 350 	<ul style="list-style-type: none"> • 5 (1/an) • 55 % • 400 	<ul style="list-style-type: none"> • Rapports des jurys de sélection des activités financées via les campagnes de sensibilisation • Rapports d'évaluation des activités • Enquêtes réalisées auprès d'un échantillon représentatif des participants aux campagnes (lors

Logique d'intervention	Indicateurs objectivement vérifiables	Base de référence	Cibles	Sources de vérification
prennent des mesures en la matière.	<ul style="list-style-type: none"> • % de visites supplémentaires sur les sites web et les médias sociaux du TDC durant les campagnes. • % van de deelnemers aan (een van) de campagne(s) van TDC heeft bijgeleerd over verantwoorde consumptie en/of geeft aan in de toekomst (meer) verantwoord te willen consumeren • % de la population belge ayant déjà entendu parler d'une forme de consommation responsable • % de la population belge trouvant important de consommer d'une manière plus responsable • # de campagnes de plaidoyer renforcées 	<ul style="list-style-type: none"> • 1900 visiteurs le mois précédant le lancement de la campagne sur le site Web du TDC • # de visiteurs le mois précédant sur les médias sociaux dédiés aux campagnes • 71 % • 75 % • Il existe 4 plateformes 	<ul style="list-style-type: none"> • 200 • 500 • 50% • 90% • 80 % • De 5 à 10 	<p>de 2 des 5 campagnes)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Baromètre bisannuel sur la consommation responsable • Suivi de la presse par un bureau externe de monitoring • Statistiques des canaux de médias sociaux et google analytics • Rapports des campagnes de plaidoyer en Afrique. • Rapports de réunions des plateformes.

Logique d'intervention	Indicateurs objectivement vérifiables	Base de référence	Cibles	Sources de vérification
	<p>dans les pays d'intervention en Afrique</p> <ul style="list-style-type: none"> • # d'hommes et de femmes politiques présent.e.s lors campagnes de plaidoyer en Afrique • # de réunions des plateformes d'échanges sur la consommation et la production responsables • # d'initiatives politiques prises pour une consommation responsable suite aux réunions des plateformes d'échange. 	<ul style="list-style-type: none"> • # de ministres ou de directeurs d'administration 	<ul style="list-style-type: none"> • 2 par campagne • 6 réunions par an à partir de la 2^e année • 10 	
<p>Activités</p> <p>A 04 01 01 5 Campagnes de sensibilisation en Belgique</p> <p>A 04 01 02 5 à 10 campagnes de plaidoyer renforcées dans les pays d'intervention en Afrique.</p> <p>A 04 01 03 3 Enquêtes d'opinion sur la consommation responsable</p> <p>A 04 01 04 Vidéos (3 reportages par an)</p> <p>A 04 01 05 Sites Web</p> <p>A 04 01 06 Articles sur la durabilité et vidéo de lancement/de présentation du TDC</p> <p>Quatre plateformes d'échanges permettent à la société civile d'encourager les politiques à prendre des mesures en faveur d'une consommation et d'une production responsables</p> <p>Organisation de groupes de travail pour faire avancer la réflexion</p> <p>Les acheteurs des pouvoirs publics fédéraux et régionaux sont informés des innovations en matière de durabilité et de travail décent dans les filières d'intervention</p>				

7 Calendrier indicatif

A 01 R1. Des MPME et organisations de producteurs/trices sont professionnalisées, plus durables et respectueuses du travail décent.				AN 1 (avr- déc 2023)	AN 2 (2024)	AN 3 (2025)	AN 4 (2026)	AN 5 (2027)	AN 6 (jan- mar 2028)
A	01	01		Formation préliminaire des MPME/OP et Assessment des projets candidats au subside					
A	01	01	01	Formation préliminaire des MPME/OP		x			
A	01	01	02	Assessment des projets candidats au subside		x			
A	01	02		Subsides pour financer de 9 à 18 projets d'un montant de 50.000 et à 100.000 €.					
A	01	02	01	Jury de sélection et accompagnement	x	x	x	x	
A	01	02	02	Octroi de subsides		x	x	x	x
A	01	03		Coaching de 8 MPME/OP en durabilité et travail décent, par staff TDC					
A	01	03	01	Coach en Durabilité et Travail décent - level 6 (0,73 ETP)		x	x	x	x
A	01	03	02	Coûts des missions coaching Durabilité (avion, logement, per diems, visa, etc)		x	x	x	x
A	01	03	03	Consultance Durabilité			x	x	x
A	01	04		Coaching de 8 MPME/OP en gestion financière et organisationnelle, par staff du TDC					
A	01	04	01	Coach en Finance and business management - level 6 (0,73 ETP)		x	x	x	x
A	01	04	02	Coûts des missions coaching Fibuma (avion, logement, per diems, visa, etc)		x	x	x	x
A	01	04	03	Consultance Fibuma			x	x	x
A	01	05		Coaching de 8 MPME/OP en Marketing, par staff du TDC					
A	01	05	01	Coach en Marketing - level 6 (0,73 ETP)		x	x	x	x
A	01	05	02	Coûts des missions coaching Marketing (avion, logement, per diems, visa, etc)		x	x	x	x
A	01	05	03	Consultance Marketing			x	x	x
A	01	06		Evaluations de projets					
A	01	06	01	Evaluation de projets				x	

A	02	R2. Des BSO disposent du savoir-faire et des outils pour appuyer les entreprises à exporter vers les marchés de l'UE dans des conditions durables, de travail décent et respectueuses des droits humains.								
A	02	01		Assessment des agences d'appui aux entreprises						
A	02	01	01	Assessments (pour subsidie ET coaching)		X				
A	02	02		Subsidies pour financer 9 projets d'environ 50.000 €						
A	02	02	01	Jury de sélection et accompagnement	X	X	X	X		
A	02	02	02	Octroi de subsidies		X	X	X	X	
A	02	03		Accompagnement de 5 agences publiques ou privées d'appui aux PME en durabilité et travail décent						
A	02	03	01	Coaching, formation de formateurs, mise en réseau, conférences, ...		X	X	X		
A	02	03	02	Participation au réseau européen TRIC (annual fee)	X	X	X	X	X	
A	03	R3. Des initiatives multistakeholders axées sur la durabilité des filières sont renforcées via le travail de terrain du TDC								
A	03	01		Coaching de 3 MPME/OP en durabilité et travail décent, par staff TDC						
A	03	01	01	Coach en Durabilité et Travail décent - level 6 (0,27 ETP)		X	X	X	X	
A	03	01	02	Coûts des missions coaching durabilité, travail décent (avion, logement, per diems, visa, etc)		X	X	X	X	
A	03	02		Coaching de 3 MPME/OP en gestion financière et organisationnelle, par staff du TDC						
A	03	02	01	Coach en Finance and business management - level 6 (0,27 ETP)		X	X	X	X	
A	03	02	02	Coûts des missions coaching Fibuma (avion, logement, per diems, visa, etc)		X	X	X	X	
A	03	03		Coaching de 3 MPME/OP en Marketing, par staff du TDC						
A	03	03	01	Coach en Marketing - level 6 (0,27 ETP)		X	X	X	X	
A	03	03	02	Coûts des missions coaching Marketing (avion, logement, per diems, visa, etc)		X	X	X	X	
A	03	04		Capitalisation de l'information de terrain (coaching)						
A	03	04	01	Etudes			X	X	X	
A	03	04	02	Organisation de webinaires, événements	X	X	X	X	X	

A 04				R4. Les citoyens adoptent une attitude positive envers une consommation et une production plus responsable des produits issus des filières d'intervention, et les décideurs politiques prennent des mesures en la matière.						
A	04	01		Activités						
A	04	01	01	5 campagnes de sensibilisation en Belgique	x	x	x	x	x	
A	04	01	02	5 à 10 campagnes de plaidoyer renforcées dans les pays d'intervention en Afrique.	x	x	x	x	x	
A	04	01	03	Enquêtes d'opinion sur la consommation responsable	x	x		x		
A	04	01	04	Vidéos (3 reportages par an)	x	x	x	x	x	
A	04	01	05	Sites Web	x	x	x	x	x	
A	04	01	06	Articles sur la durabilité et vidéo de lancement/de présentation du TDC	x	x	x	x	x	

8 Risques et hypothèses

Les principaux risques envisagés dans le cadre de la mise en œuvre de l'Action sont détaillés ci-dessous ainsi que les mesures de suivi et d'atténuation de ces risques.

Identification du risque ou problème	Risques avant gestion		Mesures de gestion/mitigation	Risques après gestion
	Description du Risque	Probabilité	Impact Potentiel	
1. Risques de développement (liés aux processus de développement de l'intervention) & durabilité				
1.1. Les coopératives sont déjà sur-appuyées par toute une série de bailleurs et initiatives et pourraient ne pas être intéressées par l'appui, ou l'accepter sans réelle conviction.	Elevé	Elevé	<ul style="list-style-type: none"> Lors de la sélection des coopératives, le TDC veillera à cet aspect, notamment en tenant compte du nombre d'autres appuis en cours et de leur complémentarité avec l'action du TDC. La capacité de l'organisation à absorber cet appui sera également analysée. 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, le cas échéant. 	Moyen
1.2. L'absence d'automatisme entre la participation au coaching et l'obtention d'une subvention réduit, dans certains cas, l'enthousiasme pour le programme de coaching.	Moyen	Elevé	<ul style="list-style-type: none"> Étant donné qu'il n'est pas possible, pour des raisons légales de libre concurrence, d'établir un « lien automatique » entre le coaching et les subventions, il est important de communiquer de manière efficace et transparente sur les raisons de non-sélection pour une subvention, en étroite consultation avec les coachs attitrés à l'organisation. 	Moyen
1.3. Impossibilité pour les organisations bénéficiaires d'absorber les trajectoires complètes de coaching mises en œuvre par plusieurs coachs dans différents domaines	Faible	Elevé	<ul style="list-style-type: none"> Afin de ne pas mettre en péril la capacité d'absorption de chaque organisation, chaque structure ne pourra bénéficier que de maximum 2 expertises de coaching qui représentent 8 à 10 	Moyen

d'expertise (Durabilité, travail décent et/ou Fibuma et/ou Marketing).			<p>modules sur 3 ans (par exemple Durabilité-Marketing, Durabilité-FiBuMa, Marketing-FiBuMa).</p> <ul style="list-style-type: none"> Les termes de références du marché public pour les prestations de coaching ont été flexibilisés afin de permettre aux coachs de planifier leurs visites en fonction des besoins et de la capacité d'absorption des bénéficiaires. Un module ne doit plus obligatoirement consister en une semaine complète, le contenu d'un module pourra être ventilé sur plusieurs visites terrain, avec la possibilité de faire de l'appui à distance, le cas échéant. 	
1.4 Manque de vision sur le(s) secteur(s) de diversification à développer et sur le type d'appui supplémentaire nécessaire	Faible	Moyen	<ul style="list-style-type: none"> La spécificité du TDC est de « partir de la base », appuyer une structure en fonction des besoins identifiés et exprimés par la structure. La combinaison avec l'expertise du (des) coach(s), issus du monde du « business » s'appuyant sur des méthodes participatives et de co-création, assure la pertinence du projet, tant du point de vue de la coopérative (implication réelle des membres, pérennité des activités, etc.) que du marché (identification de débouchés, positionnement, prix, marges, etc.) 	Faible
1.5. Risque de messages contradictoires communiqués aux entreprises. Les différents coachs intervenant auprès d'une entreprise pourraient avoir des visions différentes, contradictoires à la stratégie de l'entreprise.	Faible	Moyen	<ul style="list-style-type: none"> Les termes de référence pour les prestations de coaching prévoient des moments d'échanges réguliers entre coachs, afin de s'aligner sur la stratégie à adopter, de clairement partager les domaines d'expertise. Un éventuel outil déjà existant chez Enabel sera utilisé pour le monitoring des trajectoires. Le cas échéant le TDC produira un outil de suivi Excel. 	Faible
1.6. Arrêt des coachings par manque d'intérêt ou d'implication des organisations accompagnées.	Moyen	Elevé	<ul style="list-style-type: none"> A la fin de chaque session de coaching, 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 TDC peut revoir l'appui. 	Moyen
1.7. L'appui du TDC en Afrique provoque des situations de distorsion de concurrence.	Faible	Faible	<ul style="list-style-type: none"> 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 	Faible

			<p>leur performance, elles endosseront essentiellement un rôle de ‘modèle’ pour d’autres (concurrents) et attireront de nouveaux membres au sein de leur organisation/entreprise.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Les projets soutenus par 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’entreprise seront mieux en mesure d’absorber des investissements additionnels et de contribuer à la croissance économique. 	
1.8. L’environnement politique et/ou sécuritaire se détériore et a un impact négatif sur le commerce et/ou la filière appuyée.	Moyen	Moyen	<ul style="list-style-type: none"> • Les indicateurs des organisations appuyées par le TDC sont revus en fonction des réalités politiques et sécuritaires. L’appui se fait à distance ou dans un pays voisin, tout en assurant le déplacement des participants au coaching. 	Moyen
1.9. La situation sécuritaire (exemple : dans le Kivu en RDC) impacte la tenue du coaching.	Elevé	Elevé	<ul style="list-style-type: none"> • Le TDC évitera de travailler dans les zones où le risque au niveau sécuritaire est trop important, ou trouvera des solutions pour s’adapter à la situation : déplacement des personnes coachées, utilisation de consultants, de coachs locaux si la situation sécuritaire ne les affecte pas, etc. 	Elevé
1.10. Manque de cohérence - pouvant aller jusqu’à la confusion pour le grand public ou les journalistes - au niveau des messages communiqués lors des campagnes de sensibilisation. Chaque organisation impliquée pourrait avoir tendance à ne communiquer que sur ses priorités, avec un message qui lui est propre.	Moyen	Elevé	<ul style="list-style-type: none"> • Réunions régulières avec les organisations de commerce équitable pour définir une approche et/ou des thématiques et/ou des filières et/ou des publics cibles communs. 	Moyen
1.11. Élargir les thèmes des campagnes de sensibilisation impliquera de travailler avec encore plus d’acteurs différents, au risque que les messages soient fragmentés et moins clairs pour le grand public.	Moyen	Elevé	<ul style="list-style-type: none"> • Fixer un ou plusieurs objectifs clairs par campagne et consulter les organisations concernées par la thématique. 	Moyen

1.12. La sensibilisation se limite bien souvent aux mêmes produits, à savoir : les bananes, le cacao, le chocolat, le thé et le café	Moyen	Moyen	<ul style="list-style-type: none"> • Durant les campagnes de sensibilisation, le TDC recherche toujours des produits novateurs, des acteurs inconnus, de nouvelles évolutions... à mettre sous les feux de la rampe. 	Faible
1.13. Les organisations et ONG actives dans le commerce durable ne communiquent que sur les aspects positifs du commerce durable et occultent les éventuels aspects négatifs.	Moyen	Moyen	<ul style="list-style-type: none"> • En tant que centre de connaissances neutre, le TDC communique le plus objectivement possible sur les évolutions (positives ou négatives) du secteur. 	Faible
1.14. Compte tenu de la taille limitée de l'équipe du TDC, il n'est pas facile de répondre activement aux opportunités (comme les TEI), de développer un réseau (avec le secteur privé, recherche de cofinancement), etc.	Elevé	Elevé	<ul style="list-style-type: none"> • Lors de l'élaboration du budget du nouveau programme TDC, ne pas sous-estimer les besoins en personnel. • Le TDC fera appel à de la consultance ponctuelle et/ou ira chercher de l'information auprès d'autres acteurs de la coopération au développement, comme BIO, ou auprès d'entreprises. 	Elevé
2. Risques opérationnels (liés aux aspects de gestion de l'intervention, tels que la gestion des ressources humaines, de l'information, de sécurité, des capacités des organisations mettant en œuvre, etc.)				
2.1. Le travail de coaching (réalisé par les coaches avec la direction et les équipes techniques) ne percole pas au sein de l'organisation.	Moyen	Moyen	<ul style="list-style-type: none"> • Importance d'impliquer le CA dès le début de la trajectoire de coaching. • Importance pour le coach d'assister à une AG (si possible). • Debrief/concertation + échange structurel & périodique (au moins une fois par trimestre) d'informations entre tous les acteurs (coachs, formateurs...) qui accompagnent les coopératives. 	Faible
2.2. Le manque d'accès aux financements des organisations empêche ces dernières d'implémenter leur stratégie d'entreprise définie lors du coaching.	Elevé	Moyen	<ul style="list-style-type: none"> • Les coaches/formateurs pourront, dans un premier temps, via une approche participative, identifier les réels besoins de financement (trésorerie, investissement...) des coopératives et, dans un 2^{ème} temps, établir un business plan. • Les coaches/formateurs pourront toujours proposer des pistes de solutions aux bénéficiaires telles que l'autofinancement, ou le recours à des organismes de financement alternatifs (nationaux ou internationaux) identifiés qui sont prêts à soutenir le secteur. • Un référentiel des organismes de financement sera mis à disposition des coaches qui pourront le partager au moment opportun avec les coopératives. 	Moyen

			<ul style="list-style-type: none"> • Accès aux subsides du TDC (octroi direct motivé d'un subside suite au/pendant le coaching.) 	
2.3. Le coaching ne tient pas compte des droits humains des personnes vulnérables et surtout de la condition de la femme.	Moyen	Moyen	<ul style="list-style-type: none"> • Sélection et « data capturing » (formation préliminaire en collecte de données) rigoureux : privilégier les coops ayant une politique inclusive au niveau des femmes et des personnes vulnérables. Sélection de coopératives ayant de nombreuses femmes parmi leurs membres et organes de direction. • Les indicateurs de performance à imposer aux acteurs sur le terrain (coachs, formateurs...) : <ul style="list-style-type: none"> ✓ nombre de femmes actives dans les coops ; au sein du CA et l'AG de la coop ; ✓ nombre de jeunes actives dans les coops ; au sein du CA et l'AG de la coop 	Faible
2.4. Retard, report ou annulation des missions de coaching suite aux crises sanitaires.	Avééré (Covid-19) / élevé (risque de recrudescence ou de nouvelle crise sanitaire)	Elevé	<ul style="list-style-type: none"> • Recourir à des coachs locaux si besoin • Recourir à des coachings à distance (sur base de l'expérience du programme 2020-2022 du TDC). • Avant chaque départ en mission d'un coach, le responsable pays donne son feu vert en fonction de la situation sanitaire (et sécuritaire) dans le pays partenaire. • La quarantaine sur place à la fin de la session de coaching n'est en fait un « problème » que si le coach doit se rendre ensuite dans une autre mission pour le TDC, sinon c'est « aux risques et périls du coach » ; si cela se produit - faire un nouveau planning (+ suivi avec le ResRep / l'ambassade pour l'accueil, testing et le rapatriement) ; Si la maladie est contractée pendant la mission, le coaching doit être interrompu de manière anticipée et la planification de l'itinéraire du coaching revue (+ suivi avec le ResRep / l'ambassade pour les soins médicaux sur place, testing et rapatriement). 	Moyen
2.5. Retards pris au niveau du coaching suite à la faible niveau/qualité du suivi de la coopérative/BSO entre les sessions de coaching.	Moyen	Moyen	<ul style="list-style-type: none"> • S'assurer de la concordance du plan d'action fixé à la fin de la séance de coaching avec le planning de la séance suivante. • Conditionnement de la session suivante à l'atteinte des objectifs fixés dans la session précédente. • Evaluation et validation de chaque rapport de coaching 	Faible

2.6. Difficulté à trouver des coachs avec le profil et l'expertise exigés vu qu'ils seront engagés en tant que salariés Enabel avec un contrat d'emploi à durée déterminée de 3 ans (et non plus des missions de coaching réalisées via de la consultance externe offrant plus de flexibilité et de diversité dans les approches).	Moyen	Elevé	<ul style="list-style-type: none"> • Garder la possibilité de recourir à de la consultance externe si nécessaire. • Organiser des moments d'échanges entre les coachs sous contrat Enabel et les (anciens) coachs externes dans le but de renforcer les compétences des coachs sous contrat Enabel, de partager les bonnes pratiques de coaching, d'échanger sur les points d'attention pour une amélioration continue des trajectoires de coaching. 	Moyen
2.7. 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	Elevé	<ul style="list-style-type: none"> • 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. 	Moyen
2.8. Le TDC ne parvient pas à intégrer des coaches spécialisés au sein de son équipe, car des coaches avec des profils spécialisés et expérimentés ne sont pas disponibles ou intéressés	Faible	Elevé	<ul style="list-style-type: none"> • Un accent important est mis sur sa diffusion au sein des réseaux professionnels. • De manière ponctuelle et provisoire, le staff du TDC se libère pour remplacer un coach. • Les coachs externes actuels du TDC pourront postuler pour intégrer l'équipe du TDC. 	Faible
3. Risques financiers (liés à l'utilisation des fonds levés dans le cadre de l'intervention)				
3.1. Sous-utilisation des fonds (subsidés) si retard dans l'implémentation du projet.	Faible	Faible	<ul style="list-style-type: none"> • Une attention particulière sera apportée à la sélection des bénéficiaires afin de s'adresser aux coopératives les plus motivées. • Suivi régulier et envoi de rappels par la personne en charge du suivi des subsidés au TDC. 	Faible
3.2 Les séances de coaching sont plus coûteuses que prévu suite à des coûts imprévisibles à l'avance (par exemple, en raison des déplacements des groupes pour pouvoir bénéficier d'un coaching à distance nécessitant une connexion Internet et la présence de PC/ordinateurs portables ; augmentation du prix des billets d'avion/couts de carburants, etc.).	Elevé	Elevé	<ul style="list-style-type: none"> • Importance d'un contrôle continu du budget, avec ajustements budgétaires au besoin 	Moyen

3.3. Dépassement de budget par le coach (le processus de coaching nécessitant plus de sessions que prévu)	Moyen	Moyen	<ul style="list-style-type: none"> • Importance d'un suivi budgétaire continu ; mieux encore d'une combinaison de "suivi budgétaire et de prévisions" ; si nécessaire, gestion budgétaire au niveau de la coop/BSO concernée ou au niveau du "budget par coach" ; Echanges fréquents avec les coachs 	Moyen
4. Risques de réputation				
4.1. L'accompagnement du TDC ne répond pas aux attentes des structures accompagnées.	Moyen	Moyen	<ul style="list-style-type: none"> • Approche participative pour chaque session de coaching • Déterminer des indicateurs de performance SMART : <ul style="list-style-type: none"> ✓ indicateurs globaux pour le programme ✓ Indicateurs en fonctions des actions mises en œuvre • Organisation d'enquêtes de satisfaction à mi-parcours 	Faible

9 Modalités de mise en œuvre

9.1 Outils de mise en œuvre

L'exécution de l'intervention se fera sous la responsabilité d'Enabel en impliquant étroitement des acteurs de la sphère (para-)publique, de la société civile et du secteur privé.

Coopération horizontale non-institutionnalisée : - Accords de Coopération avec entités publiques - Conventions de Coopération avec UN	Octroi de subsidés à des entités publiques et des organisations privées éligibles	Sous-traitance via des marchés publics (services, travaux, fournitures)	Mise en œuvre directe par Enabel
---	--	--	----------------------------------

En plus de la **mise en œuvre directe** par ses équipes d'intervention et l'apport en expertise sous différentes formes, Enabel, selon le cadre législatif et réglementaire applicable :

- peut sous-traiter des opérations (services, travaux et fournitures) à des opérateurs économiques via des **marchés publics** ;
- peut recourir à l'octroi de **subsidés** pour lesquels des organismes publics ou privés ont des mandats et compétences spécifiques ou des besoins de renforcement;
- peut recourir à la coopération horizontale non-institutionnalisée à travers deux instruments :
 - des **accords de coopération** avec des entités publiques de droit public belge ou européen dans les domaines d'intervention pour lesquels ces entités disposent des expertises spécialisées à valeur ajoutée évidente ;
 - des **conventions de coopération** avec des organismes onusiens qui ont des mandats et compétences spécifiques pertinents lorsqu'ils poursuivent des objectifs cohérents avec ceux d'Enabel.

Trois autres instruments contractuels¹⁶ facilitent des relations partenariales dans le cadre de la mise en œuvre de l'intervention :

- La **Lettre d'Entente**¹⁷ concrétise le partenariat opérationnel entre Enabel et l'/les institution(s) publique(s) du pays partenaire impliquée(s) en précisant les principes, les structures et les modalités de la collaboration au niveau opérationnel.
- L'**Accord opérationnel** entre Enabel et un partenaire opérationnel¹⁸ de l'intervention, permet de fixer les conditions dans lesquelles certains appuis d'Enabel sont mis à disposition ou comment Enabel implique certains acteurs dans la réalisation d'activités concrètes.
- Le **MoU**¹⁹ **Réseautage** exprime une convergence de volonté entre Enabel et un partenaire de mise en œuvre, indiquant une intention commune future sans constituer d'engagement juridique contraignant.

¹⁶ Voir guide Enabel sur le choix contractuel.

¹⁷ Elle complète et précise les dispositions partenariales retenues dans les conventions légales (convention générale, convention spécifique, convention de délégation, ...) et les dossiers techniques (Portefeuille, DTA).

¹⁸ Acteurs de la sphère (para-)publique, de la société civile et du secteur privé.

¹⁹ Memorandum of Understanding

Excepté dans le cas de l'accord opérationnel, qui peut prévoir le financement de coûts bien particuliers et limités, ces trois instruments ne peuvent pas donner lieu à un transfert financier.

9.2 Structures de gouvernance

9.2.1 Le comité de pilotage du TDC et éventuelles modifications du DTF

La Convention de mise en œuvre du Programme TDC entre Enabel et l'Etat belge prévoit la mise en place d'un Comité de pilotage.

« Un Comité de pilotage du TDC, composé d'au moins un représentant de la DGD et d'un représentant d'Enabel et dont le secrétariat sera assuré par le projet, 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 pilotage, 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 pilotage établira 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 d'Enabel.

Les principales responsabilités du Comité de pilotage 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 pilotage pourra approuver d'éventuelles modifications motivées portant sur :

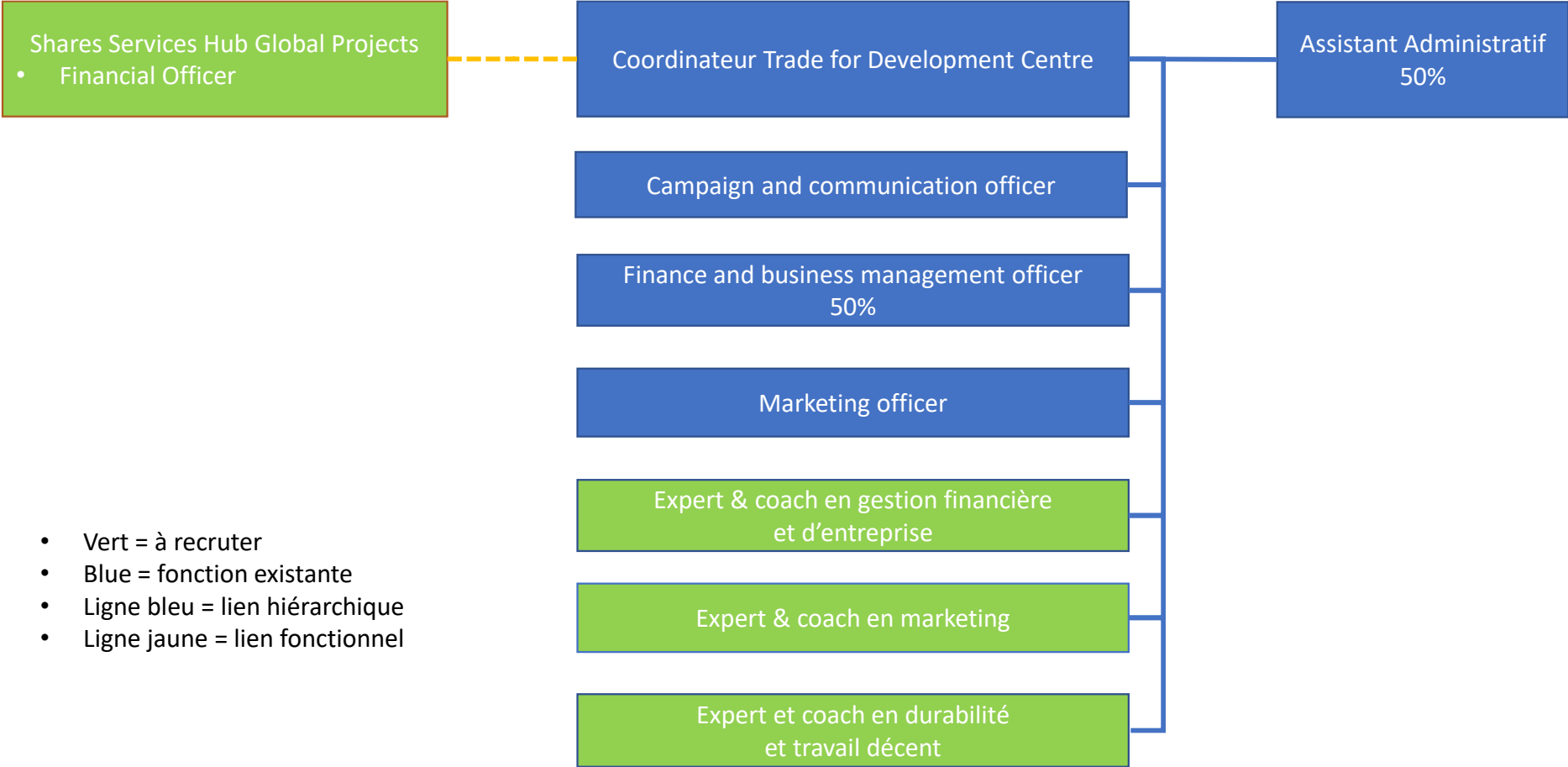
- Les activités à mettre en œuvre (telles que reprises sous le point 3.3 du DTF) ;
- Le budget et le planning prévisionnel des dépenses (en conformité avec ce que prévoit l'article 5 ci-avant) ;
- Les données chiffrées (et/ou pourcentages) des indicateurs au niveau de l'objectif spécifique et des résultats.

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

9.3 Composition de l'équipe de mise en œuvre

Titre publication	Fonction générique	Cat	Statut (type de contrat)	Qté (ETP)	Mut.	Si Mut %	Durée mois	Fonction N+1	Date début souhaitée	Date de fin de contrat	Lieu affectation
Unité de gestion											
Coordinateur du Trade for Development Centre	Intervention manager	6	BRUX	1	Non			PM Global Projects	En cours CDI	/	BRUX
Campaign and communication officer	Intervention Officer	5	BRUX	4/5	Non			IM	En cours CDI	/	BRUX
Finance and business management officer	Expert S/T	6	BRUX	1/2	Non			IM	En cours CDI	/	BRUX
Marketing officer	Expert S/T	6	BRUX	4/5	Non			IM	En cours CDI	/	BRUX
Expert et coach en gestion financière et d'entreprise	Expert S/T	6	BRUX	1	Non			IM	1 Sept 24 CDI CT	31.12.27	BRUX
Expert et coach en marketing	Expert S/T	6	BRUX	1	Non			IM	1 Sept 24 CDI CT	31.12.27	BRUX
Expert et coach en durabilité et travail décent	Expert S/T	6	BRUX	1	Non			IM	1 Sept 24 CDI CT	31.12.27	BRUX
Assistant administratif	Assistant administratif	3	BRUX	1/2	Non			IM	Sous contrat CDI	/	BRUX
Unité de support											
Shared Services Hub Global Projects	Financial Officer	5	BRUX	1/5 la première année et ½ les suivantes	Oui	20% la première année et 50% ensuite		RAF	PM Global Projects CDI CT	60 mois dès la prise de fonction	BRUX

9.3.1 Organigramme



- Vert = à recruter
- Blue = fonction existante
- Ligne bleu = lien hiérarchique
- Ligne jaune = lien fonctionnel

9.4 Suivi et évaluation des résultats

9.4.1 Suivi opérationnel, technique et financier

Pendant la mise en œuvre de la présente action, ce suivi sera réalisé en continu, selon le système de suivi interne technique et financier d'Enabel. Sur cette base, l'équipe d'intervention procédera à une mise à jour complète de la planification et du suivi opérationnels 3 fois par an, conformément à la politique de suivi d'Enabel. Ce suivi opérationnel a pour objet de planifier l'évolution de l'intervention et de rendre compte des résultats par rapport à la planification précédente. Il contient des informations administratives et financières, ainsi que des informations sur l'avancée de l'action : suivi des progrès des outputs ; planification et suivi opérationnels ; gestion des risques ; suivi des décisions ; programmation et suivi financier ; planification et suivi des marchés publics, subsides et accords d'exécution.

9.4.2 Système de suivi des résultats²⁰

Fort des acquis de l'Action précédente, le TDC va consolider et améliorer son système de suivi-évaluation dès le démarrage de l'action, en y allouant les moyens et expertise interne/externe suffisante. Il s'agira de bien définir la **matrice des indicateurs** et ses différents niveaux. Les activités de coaching du TDC représentant une part importante elles feront dès lors l'objet d'une attention particulière. C'est ainsi qu'outre les indicateurs de résultats du programme global TDC (voir cadre logique), le TDC fixera également des indicateurs généraux qui concerneront l'ensemble des trajectoires de coaching ainsi que des indicateurs spécifiques qui seront définis de manière individuelle, par le coach, pour chaque organisation accompagnée en début de parcours et en accord avec l'organisation. Des indicateurs spécifiques genre seront obligatoires afin d'évaluer la progression des entreprises sur le plan de l'égalité entre les hommes et les femmes. Les valeurs de base seront établies en début de parcours de coaching et les valeurs obtenues sur ces indicateurs seront consignées à la fin de chaque année d'accompagnement, par les coachs, selon une méthodologie harmonisée. L'équipe du TDC exploitera ces données pour confirmer ou adapter sa stratégie, rapporter et communiquer sur les résultats par filière et/ou pays d'intervention. En sus, le TDC s'engage à mener des **enquêtes de satisfaction** envers les organisations accompagnées et des **Coaching Days** (avec les coachs sous contrat Enabel (R1), ainsi que les coachs en consultance accompagnant des BSO (R2)) dans une logique d'amélioration continue, d'apprentissage et de capitalisation.

Enfin, le TDC examinera avec l'unité de monitoring de Enabel, la possibilité de combiner à son système des approches qualitatives de suivi des outcomes (effets de changement), ceci pour valoriser les résultats du programme global et contribuer au renforcement méthodologique de l'organisation.

9.4.3 Rapportage

Des rapports d'avancement annuels et un rapport final seront réalisés conformément aux obligations contractuelles. Chaque rapport, approuvé par le comité de pilotage, rendra compte de la mise en œuvre de l'action, des résultats obtenus (réalisations et effets directs), mesurés par rapport aux indicateurs correspondants, en utilisant comme référence la matrice du cadre logique ainsi que des difficultés rencontrées, des changements mis en place, ... Le rapport sera présenté de manière à permettre le suivi des moyens envisagés et employés et des modalités budgétaires de l'action. Le rapport final, narratif et financier, couvrira toute la période de mise en œuvre de l'action.

²⁰ Le guide de démarrage des projets et le contrat-cadre M&E de Enabel serviront de supports pour renforcer la qualité du système de suivi-évaluation du TDC

9.4.4 Evaluation externe

Une évaluation externe sera commanditée par Enabel, réalisée et finalisée durant le second semestre 2026. Elle portera sur le travail réalisé dans le cadre de la présente convention. Les termes de références de l'évaluation externe seront rédigés en concertation avec la DGD. Seront admis comme membres du comité de sélection et de pilotage de l'évaluation externe des représentants de l'État belge jugés nécessaires par celui-ci. En cas de recours à une procédure négociée sans publication générale, Enabel s'engage à inviter les soumissionnaires potentiels identifiés par l'Etat belge. Le rapport de l'évaluation 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 d'Enabel et du « Trade for Development Centre ».

Il est en outre prévu de réaliser un audit pendant la période de mise en œuvre du projet.

10 Budget

Le budget total pour 5 années complètes s'élève à 8 000 000 €, dont 7% de frais de gestion.

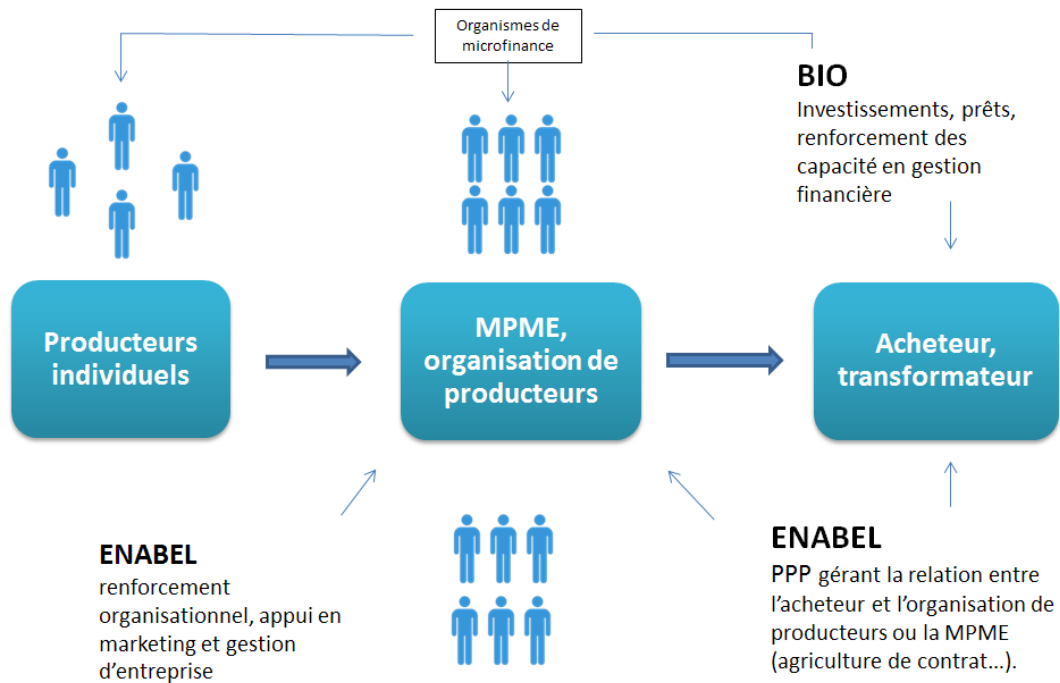
BUDGET TOTAL				Details		PLANNING						
				Unit	Quantity	Amount	BUDGET TOTAL	%	Year 1 Apr-Dec 23	Year 2 2024	Year 3 2025	Year 4 2026
A	Specific Objective			4.981.126	67%	253.600	1.153.750	1.209.000	1.225.050	1.139.726	-	
A	01	<i>R1. Des coopératives de producteurs/trices sont professionnalisées, plus durables et respectueuses du travail décent et des droits humains.</i>			2.511.706	34%	4.000	656.508	609.524	609.524	632.150	-
A	01	01	Formation préliminaire des coopératives et Assessment des projets candidats au subside			313.000		-	313.000	-	-	-
A	01	01	01	Formation préliminaire des coopératives			unit	30	7.500	225.000		
A	01	01	02	Assessment des projets candidats au subside			unit	22	4.000	88.000		
A	01	02	Subsides pour financer de 9 à 18 projets d'un montant de 50.000 € à 100.000 €.			910.000		4.000	227.000	227.000	227.000	225.000
A	01	02	01	Jury de sélection et accompagnement			lumpsum	1	10.000	10.000		
A	01	02	02	Octroi de subsides			unit	18	50.000	900.000		
A	01	03	Coaching de 8 coopératives en durabilité et travail décent, par staff TDC			421.360		-	38.836	127.508	127.508	127.508
A	01	03	01	Coach en Durabilité et Travail décent - level 6 (0,73 ETP)			month	29,2	10.000	292.000		
A	01	03	02	Coûts des missions coaching Durabilité (avion, logement, per diems, visa, etc)			lumpsum	1	96.360	96.360		
A	01	03	03	Consultance Durabilité			lumpsum	1	33.000	33.000		
A	01	04	Coaching de 8 coopératives en gestion financière et organisationnelle, par staff du TDC			421.360		-	38.836	127.508	127.508	127.508
A	01	04	01	Coach en Finance and business management - level 6 (0,73 ETP)			month	29,2	10.000	292.000		
A	01	04	02	Coûts des missions coaching Fibuma (avion, logement, per diems, visa, etc)			lumpsum	1	96.360	96.360		
A	01	04	03	Consultance Fibuma			lumpsum	1	33.000	33.000		
A	01	05	Coaching de 8 coopératives en Marketing, par staff du TDC			421.360		-	38.836	127.508	127.508	127.508
A	01	05	01	Coach en Marketing - level 6 (0,73 ETP)			month	29,2	10.000	292.000		
A	01	05	02	Coûts des missions coaching Marketing (avion, logement, per diems, visa, etc)			lumpsum	1	96.360	96.360		
A	01	05	03	Consultance Marketing			lumpsum	1	33.000	33.000		
A	01	06	Evaluations de projets			24.626		-	-	-	-	24.626
A	01	06	01	Evaluation de projets			unit	1	24.626	24.626		
A	02	<i>R2. Des BSO disposent du savoir-faire et des outils pour appuyer les entreprises à exporter vers les marchés de l'UE dans des conditions durables, de travail décent et respectueuses des droits humains.</i>			769.000	10%	8.000	227.500	208.500	208.500	116.500	
A	02	01	Assessment des agences d'appui aux entreprises			64.000		-	64.000	-	-	-
A	02	01	01	Assessments (pour subside ET coaching)			unit	16	4.000	64.000		
A	02	02	Subsides pour financer 9 projets d'environ 50.000 €			460.000		4.000	114.500	114.500	114.500	112.500
A	02	02	01	Jury de sélection et accompagnement			lumpsum	1	10.000	10.000		
A	02	02	02	Octroi de subsides			unit	9	50.000	450.000		
A	02	03	Accompagnement de 5 agences publiques ou privées d'appui aux PME en durabilité et travail décent			245.000		4.000	49.000	94.000	94.000	4.000
A	02	03	01	Coaching, formation de formateurs, mise en réseau, conférences,...			unit	25	9.000	225.000		
A	02	03	02	Participation au réseau européen TRIC (annual subscription fee)			annual	5	4.000	20.000		

A	03		R3. Des initiatives multi-stakeholders axées sur la durabilité des filières sont renforcées via le travail de terrain du TDC				605.920	8%	5.000	48.092	184.276	184.276	184.276	
A	03	01	Coaching de 3 MPME/OP en durabilité et travail décent, par staff TDC				143.640		-	14.364	43.092	43.092	43.092	
A	03	01	01 Coach en Durabilité et Travail décent - level 6 (0,27 ETP)	month	10,8	10.000	108.000			10.800	32.400	32.400	32.400	
A	03	01	02 Couts des missions coaching Durabilité (avion, logement, per diems, visa, etc)	lumpsum	1	35.640	35.640			3.564	10.692	10.692	10.692	
A	03	02	Coaching de 3 MPME/OP en gestion financière et organisationnelle, par staff du TDC				143.640		-	14.364	43.092	43.092	43.092	
A	03	02	01 Coach en Finance and business management - level 6 (0,27 ETP)	month	10,8	10.000	108.000			10.800	32.400	32.400	32.400	
A	03	02	02 Couts des missions coaching Fibuma (avion, logement, per diems, visa, etc)	lumpsum	1	35.640	35.640			3.564	10.692	10.692	10.692	
A	03	03	Coaching de 3 MPME/OP en Marketing, par staff du TDC				143.640		-	14.364	43.092	43.092	43.092	
A	03	03	01 Coach en Marketing - level 6 (0,27 ETP)	month	10,8	10.000	108.000			10.800	32.400	32.400	32.400	
A	03	03	02 Couts des missions coaching Marketing (avion, logement, per diems, visa, etc)	lumpsum	1	35.640	35.640			3.564	10.692	10.692	10.692	
A	03	04	Capitalisation de l'information de terrain (coaching)				175.000		5.000	5.000	55.000	55.000	55.000	
A	03	04	01 Etudes	unit	3	50.000	150.000				50.000	50.000	50.000	
A	03	04	02 Organisation de webinaires, événements	unit	5	5.000	25.000		5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	
A	04		R4. Les citoyens adoptent une attitude positive envers une consommation et une production plus responsable des produits issus des filières d'intervention et les décideurs politiques prennent des mesures en la matière.				1.094.500	15%	236.600	221.650	206.700	222.750	206.800	-
A	04	01	Activités				1.094.500		236.600	221.650	206.700	222.750	206.800	-
A	04	01	01 5 campagnes de sensibilisation en Belgique	unit	5	175.000	875.000		175.000	175.000	175.000	175.000	175.000	
A	04	01	02 5 à 10 campagnes de plaidoyer renforcées dans les pays d'intervention en Afrique.	unit	5	20.000	100.000		20.000	20.000	20.000	20.000	20.000	
A	04	01	03 Enquêtes d'opinion sur la consommation responsable	lumpsum	1	61.000	61.000		30.000	15.000		16.000		
A	04	01	04 Vidéos (3 reportages par an)	unit	5	3.700	18.500		3.600	3.650	3.700	3.750	3.800	
A	04	01	05 Sites Web	unit	5	3.000	15.000		3.000	3.000	3.000	3.000	3.000	
A	04	01	06 Articles sur la durabilité et vidéo de lancement/de présentation du TDC	unit	5	5.000	25.000		5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	

Z General Means						2.495.510	33%	366.664	484.102	484.102	559.102	484.102	117.438
Z	01		<i>Human Resources</i>			2.282.800	31%	342.420	456.560	456.560	456.560	456.560	114.140
Z	01	01	Technical experts			1.737.000		260.550	347.400	347.400	347.400	347.400	86.850
Z	01	01	Coordinator - level 6 (1 ETP)	month	60	11.500		103.500	138.000	138.000	138.000	138.000	34.500
Z	01	01	Communication and campaign officer - level 5 (0,8 ETP)	month	48	8.000		57.600	76.800	76.800	76.800	76.800	19.200
Z	01	01	Marketing officer - level 6 (0,8 ETP)	month	48	8.500		61.200	81.600	81.600	81.600	81.600	20.400
Z	01	01	Finance and business management officer - level 6 (0,5 ETP)	month	30	8.500		38.250	51.000	51.000	51.000	51.000	12.750
Z	01	02	Support staff			545.800		81.870	109.160	109.160	109.160	109.160	27.290
Z	01	02	Administrative Assistant - level 3 (0,5 FTE)	month	60	6.500		29.250	39.000	39.000	39.000	39.000	9.750
Z	01	02	Service Hub support unit (FO, ECA, RAFI,...)	annual	5	53.160		39.870	53.160	53.160	53.160	53.160	13.290
Z	01	02	SLA HQ-services (HR,Accounting,Comm.....) par ETP	annual	25	3.400		12.750	17.000	17.000	17.000	17.000	4.250
Z	02		<i>Operational Costs</i>			137.710	2%	24.244	27.542	27.542	27.542	27.542	3.298
Z	02	01	Rental			50.000		7.500	10.000	10.000	10.000	10.000	2.500
Z	02	01	Office rent - SLA HQ (flexdesk policy) par desk (0,5 FTE)	annual	12,5	4.000		7.500	10.000	10.000	10.000	10.000	2.500
Z	02	02	ICT & communication & Expedition			22.710		3.744	4.542	4.542	4.542	4.542	798
Z	02	02	Charges for post (Courier)	unit	45	150		1.350	1.350	1.350	1.350	1.350	
Z	02	02	HQ ICT tools (ERP package, licences) (par ETP)	annual	28	570		2.394	3.192	3.192	3.192	3.192	798
Z	02	03	Missions			55.000		11.000	11.000	11.000	11.000	11.000	
Z	02	03	Local travel	lumpsum	1	5.000		1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	
Z	02	03	International travel (hors coaches)	unit	20	2.500		10.000	10.000	10.000	10.000	10.000	
Z	02	04	Training & development			10.000		2.000	2.000	2.000	2.000	2.000	
Z	02	04	training/teambuilding national staff	lumpsum	1	5.000		1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	
Z	02	04	networking events	lumpsum	1	5.000		1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	
Z	03		<i>Audit, M&E and support</i>			75.000	1%	-	-	-	75.000	-	-
Z	03	01	Audit			10.000		-	-	-	10.000	-	-
Z	03	01	Framework contract	unit	1	10.000		-	-	-	10.000	-	-
Z	03	02	Monitoring & Evaluation			65.000		-	-	-	65.000	-	-
Z	03	02	Framework contract	unit	1	65.000		-	-	-	65.000	-	-
TOTAL						7.476.636		620.264	1.637.852	1.693.102	1.784.152	1.623.828	117.438
			Frais de gestion 7%		1	523.364		43.418	114.650	118.517	124.891	113.668	8.221
TOTAL						8.000.000		663.682	1.752.502	1.811.619	1.909.043	1.737.495	125.659

11 Annexes

11.1 Schéma illustrant la collaboration envisagée avec BIO



11.2 Annexe 2. Schéma de la théorie de changement du TDC

Voir le fichier PDF présentant un schéma de théorie du changement du programme TDC.