

Appel à Propositions

Contenu & règlement

Coaching en gestion financière et organisationnelle

pour des organisations d'économie sociale (micro, petites et moyennes entreprises ou les organisations de producteurs, de collectes ou de transformation) actives dans la filière lait et établies dans un des pays suivants : Burkina Faso, Mali, Mauritanie, Niger ou Sénégal

Référence : BEL1806811 – Coaching - 09/2021

Date limite de soumission des propositions : le 20/10/2021

Le programme TDC est mis en œuvre par :



Financé par :



Belgique

partenaire du développement

Contenu

1	Introduction et objectifs	3
2	Présentation de l'appui du TDC - Résumé	Error! Bookmark not defined.
3	Qui peut poser sa candidature ?	4
4	Présentation de l'appui du TDC	7
4.1	<i>Introduction, lieu, durée et délai</i>	7
4.2	<i>Méthodologie</i>	7
4.3	<i>Coaching en gestion financière & organisationnelle</i>	Error! Bookmark not defined.
4.3.1	Objectif du coaching	8
4.3.2	Contenu du coaching en gestion financière & organisationnelle	8
4.4	<i>Procédure de candidature au programme complet de coaching</i>	9
4.5	<i>Critères de sélection</i>	11
5	Contribution et engagement attendus de l'organisation bénéficiaire	11
6	Conditions de la mise en œuvre après la décision de l'autorité contractante d'attribution du coaching	12
6.1	<i>Traitement des données à caractère personnel.....</i>	12
6.2	<i>Transparence.</i>	13

1 Introduction

Le Trade for Development Centre (TDC) est un programme mis en œuvre par Enabel, l'agence belge de développement. Ce programme lutte contre la pauvreté en soutenant des micros, petites et moyennes entreprises (MPME), en ce compris des organisations de producteurs, dans leur développement économique. Il le fait notamment en améliorant l'accès au marché des Micro-, Petites et Moyennes Entreprises et des organisations de producteurs dans cette démarche ainsi qu'en améliorant la gestion (financière, administrative, gouvernance) de leur organisation.

À travers cet appel à propositions, le TDC vise à octroyer un trajet de coaching à **trois (3) organisations d'économie sociale** (MPME ou les organisations de production, de collecte ou de transformation) à "haut potentiel" de la **filière lait**. Le trajet de coaching complet et fourni sur mesure, aborde tous les aspects organisationnels et financiers tels que :

- **Un coaching en gestion financière** : l'établissement de prévisions budgétaires, le développement d'outils de gestion financière, la politique de financement de l'organisation, la trésorerie, les stocks, l'analyse/le monitoring des risques, etc.
- **Un coaching en gestion organisationnelle et en gouvernance** : l'analyse de l'entreprise, l'élaboration/amélioration du plan d'entreprise, le développement d'outils de gestion organisationnelle (opérationnelle, RH, tenue des instances légales, ...), gouvernance participative, intelligence collective, co-création, etc.

L'objectif du présent appel à propositions est : le renforcement des capacités de **maximum trois organisations d'économie sociale** (MPME ou organisations de producteurs, de collecte ou de transformation) à "haut potentiel" de la **filière lait** et établies soit au **Burkina Faso**, soit au **Mali**, soit en **Mauritanie**, soit au **Niger** et/ou soit au **Sénégal**, en matière de gestion (financière, organisationnelle, gouvernance).

Les résultats attendus sont :

1. Les organisations sont renforcées dans leur gouvernance et appliquent pleinement le modèle d'économie sociale et/ou à finalité sociale ;
2. Les organisations sont professionnalisées et se positionnent durablement sur les marchés locaux .

2 Qui peut poser sa candidature ?

Le présent appel à propositions s'adresse uniquement aux micros, petites et moyennes entreprises (MPME) ou aux organisations de production, de collecte ou de transformation de la filière lait répondant aux différents critères mentionnés ci-dessous :

- a) **qui n'ont pas pour objectif prioritaire de maximiser les bénéfices.** Cela implique que le but premier n'est pas de faire le plus de bénéfices possibles, afin de rentabiliser le capital, mais de fournir des services aux membres de leur communauté, plutôt que de verser des dividendes à leurs actionnaires. Sont par conséquent éligibles les organisations de l'économie sociale, en ce compris les associations/unions de producteurs et les coopératives. Sont également éligibles les entreprises privées détenues majoritairement (plus de 50%) par le type d'organisations précité (économie sociale, coopérative, ...).
- b) qui ont la **personnalité juridique** depuis au moins 2 ans ;
- c) qui ne dépassent pas la définition d'une entreprise de taille moyenne¹;
- d) qui produisent, et/ou collectent, et/ou transforment et/ou commercialisent du **lait ou des produits dérivés du lait**;
- e) qui sont **inscrites dans une démarche de production et de commerce local durables**. Veuillez fournir la preuve d'une attention forte portée à la durabilité sociale et environnementale, en fournissant soit (3 possibilités) :

(e1) la preuve de votre affiliation à une organisation qui promeut la production du lait local équitable ou du fait que vous êtes en cours d'affiliation et que vous respectez les critères de l'Organisation Mondiale du Commerce Equitable énoncés ci-dessous² :

- Création d'opportunités pour les producteurs-rice-s économiquement désavantagés ;
- Transparence et redevabilité ;
- Pratiques de commerce équitable ;
- Rémunération équitable ;
- Engagement à n'utiliser ni le travail forcé, ni le travail des enfants ;
- Engagement en faveur de la non-discrimination, de l'égalité femmes-hommes, de l'autonomisation des femmes et de la liberté d'association ;
- Engagement à garantir de bonnes conditions de travail ;
- Accompagner le renforcement des capacités des organisations ;
- Promotion du commerce équitable ;
- Respect de l'environnement.

(e2) une preuve d'affiliation à un réseau formel local, national, régional ou international du commerce équitable ou d'agriculture biologique (système participatif de garantie³ ou labélisation) ;

¹ Définition des Nations Unies : entreprise de taille moyenne = moins de 250 employés et un chiffre d'affaires annuel inférieur à 50 millions € ou un bilan de moins de 43 millions €.

² https://wfto.com/sites/default/files/10%20PRINCIPLES%20of%20FAIR%20TRADE%20%20%282017%29_French.pdf

³ <https://www.cairn.info/revue-pour-2011-5-page-57.htm>

(e3) une copie d'un contrat de vente avec un membre d'un réseau de commerce de lait local équitable ou biologique au niveau national ;

f) qui sont établies dans l'un des pays suivants : **Burkina Faso, Mali, Mauritanie, Niger ou Sénégal**⁴;

g) qui possèdent des **comptes** des deux dernières années : veuillez fournir lesdits comptes.

Les candidats potentiels **ne peuvent pas prendre part à des appels à propositions** s'ils se trouvent dans l'une des situations suivantes :

- a) ils sont en état de ou font l'objet d'une procédure de déclaration de faillite, de liquidation, de règlement judiciaire ou de concordat préventif, de cessation d'activités, ou se trouvent dans une situation similaire découlant d'une procédure de même nature prévue dans les lois et règlements nationaux ;
- b) ils ont fait l'objet d'une condamnation prononcée par un jugement ayant autorité de chose jugée (c.-à-d. contre laquelle aucun recours ne peut être intenté) pour tout délit en matière professionnelle ;
- c) ils ont commis, en matière professionnelle, une faute grave constatée par tout moyen que les pouvoirs adjudicateurs peuvent justifier ;
- d) ils n'ont pas rempli leurs obligations relatives au paiement des cotisations de sécurité sociale ou leurs obligations relatives au paiement de leurs impôts selon les dispositions légales du pays où ils sont établis ou celles du pays du pouvoir adjudicateur ou encore celles du pays où le marché doit s'exécuter ;
- e) ils ont fait l'objet d'un jugement ayant autorité de chose jugée pour fraude, corruption, participation à une organisation criminelle ou toute autre activité illégale.

En signant le formulaire de candidature, le candidat atteste qu'il ne se trouve dans aucune des situations précitées et qu'il sera en mesure de fournir les documents justificatifs suivants :

- Document 1. **Extrait registre de commerce – ou équivalent** - récent (< 1 mois) qui affirme qu'il s'agit d'une entité active, pas l'objet d'une procédure de déclaration de faillite, de liquidation, de règlement judiciaire ou de concordat préventif, de cessation d'activité ou une situation similaire ;
- Document 2. **Certificat officiel**, émanant d'une administration gouvernementale ou similaire, et récent (<3 mois) qui affirme que l'entité a rempli ses **obligations relatives au paiement des cotisations de sécurité sociale** ;
- Document 3. **Certificat officiel**, émanant d'une administration gouvernementale ou similaire, et récent (<3 mois) qui affirme que l'entité a rempli ses **obligations**

⁴ Le pays d'établissement est déterminé sur base des statuts de l'organisation qui devront démontrer que l'organisation a été créée par un acte de droit interne du pays concerné et que son siège social y est situé. A cet égard, toute entité juridique dont les statuts ont été créés dans un autre pays que ceux listés ne peut être considérée comme une organisation locale recevable, même si elle est enregistrée localement ou qu'un «protocole d'accord» a été conclu.

relatives au paiement des impôts.

Si l'organisation/l'entreprise a déjà bénéficié d'un programme de coaching du TDC, **elle n'est pas éligible.**

3 Présentation de l'appui du TDC



3.1 Introduction, lieu, durée et délai

À travers un coaching sur place, le TDC s'efforce de renforcer les capacités des MPME ou des organisations de producteurs, de collectes ou de transformations en matière de **gestion** financière, organisationnelle et en gouvernance.

Celui-ci consiste en :

- un trajet de coaching en gestion financière, organisationnelle et en gouvernance
 - composé de 3 modules ;
 - chaque module durant +/- 1 semaine ;
 - donné par un coach spécialisé.

Ce trajet de coaching **commencera au début de 2022 pour se terminer fin 2022**. En d'autres termes, 3 modules de coaching maximum seront donnés en 1 an.

Étant donné la confidentialité des chiffres et de la stratégie (plan d'entreprise) unique de chaque organisation, le coaching donné à chaque organisation bénéficiaire le sera sur base **individuelle**. Il se déroulera **dans les locaux de l'organisation** ou ailleurs si le lieu ne permet pas des conditions de voyage sûres.

3.2 Méthodologie

Le coaching sera très pratique, pragmatique et paramétré en fonction de la situation et des activités de chaque organisation bénéficiaire.

Le coach adoptera une **approche hautement participative** et stimulera et recueillera les meilleures idées de l'organisation coachée.

Le coach travaillera de manière telle que **l'organisation coachée demeure le moteur du programme de coaching ainsi que le propriétaire de son contenu et des choix stratégiques**.

L'approche adoptée par le coach assurera l'appropriation complète et naturelle des résultats du programme de coaching par l'organisation coachée. Cela signifie donc que cette dernière définira elle-même ses besoins, identifiera de potentielles solutions pour y faire face, etc.

Le coach affecté à l'organisation fera office de **facilitateur et de conseiller**. À aucun moment, le coach ne se substituera à l'organisation en assumant les responsabilités de cette dernière, en

posant des choix stratégiques en son nom, en mettant en œuvre des plans d'action ou en effectuant ses activités opérationnelles (vente, décision stratégique, ...).

3.3 Objectif du coaching

Le coaching vise à doter l'organisation d'une meilleure compréhension et donc gestion globale de sa structure, tant au niveau financier qu'organisationnel.

Au terme du coaching, l'organisation :

- aura une meilleure compréhension de son fonctionnement, de ses forces et faiblesses ;
- aura une meilleure compréhension de sa structure de coût et sera à même de réaliser des prévisions financières, de calculer son prix de revient, de comprendre et d'appliquer la logique d'amortissement, etc. ;
- pourra opter pour le mode de financement le plus opportun dans le développement de ses activités (mesurer sa capacité d'autofinancement, rédiger un dossier de financement ou de subside auprès respectivement d'une banque ou d'un bailleur de fonds, mettre en place un système de tontine, etc.) ;
- pourra mieux définir et améliorer l'offre de services à destination de ses membres, pourra développer les outils pour adapter/renforcer la mission première de l'organisation ;
- pourra mieux communiquer et donc accroître la transparence vis-à-vis de ses membres et des autres parties prenantes ;
- aura bénéficié de clés permettant de mieux gérer certaines problématiques financières et/ou organisationnelles ;
- disposera d'outils (business plan, budget, plan de trésorerie, etc.) à soumettre à ses différentes parties prenantes.

3.4 Contenu du coaching



Le contenu est défini comme suit pour chaque module et doit être vu comme un « fil rouge ». **Chaque module est conditionnel à la bonne exécution du module précédent.** Si une insuffisance ou une absence de progrès est constatée pendant et après une séance de coaching, le prochain module sera annulé.

3.4.1 Module 1

Timing : début de 2022

Durée : 5 jours consécutifs sur le terrain ou 4 jours consécutifs et 1 jour de coaching à distance.

Contenu (non exhaustif et à déterminer en fonction des besoins) :

- Premier diagnostic organisationnel et financier
- Ebauche de business plan
- Calcul du prix de revient des différents produits/services

3.4.2 Module 2

Timing : 3 mois environ après le précédent module (entre 2^e et 3^e trimestre 2022)

Durée : 5 jours consécutifs sur le terrain ou 4 jours consécutifs et 1 jour de coaching à distance.

Contenu (non exhaustif et à déterminer en fonction des besoins) :

- Business plan
- Budget prévisionnel dont plan de financement et de trésorerie
- Outils de gestion financière et organisationnelle
- Gouvernance et gestion des ressources humaines

3.4.3 Modules 3 : Coaching de suivi en appui à la mise en œuvre pratique

Objectif : appui à la mise en œuvre pratique de la stratégie / des recommandations / des conseils formulés durant les précédents modules de coaching.

Timing : 3 mois environ après le précédent module

Durée : de 2 à 5 jours consécutifs sur le terrain, en fonction des besoins, dont certains jours peuvent prendre la forme d'un coaching à distance.

Contenu (à déterminer selon les besoins) :

- Mise à jour du business plan
- Mise à jour et évolution des outils de gestion financière et organisationnelle
- Amélioration du positionnement de la structure vis-à-vis de ses parties prenantes
- Appuis spécifiques en gestion sur base de faiblesses identifiées lors des sessions précédentes ou sur base d'une demande formulée par l'organisation bénéficiaire

4 Procédure de candidature au programme complet de coaching

4.1 Introduction des candidatures

Les candidats doivent envoyer **en une fois** par courriel **tous les documents nécessaires** à tdc4u@enabel.be pour le **20 octobre 2021 à 23h59** au plus tard.

Tous les documents suivants doivent être fournis :

- Le formulaire de candidature dûment rempli (voir **Annexe A: Formulaire de candidature**) et signé par le président ainsi que par le directeur de l'organisation ;
- La preuve d'un engagement fort dans la durabilité économique, sociale et environnementale ; ou certificats (commerce équitable, bio ou durable) ; voir le chapitre « Qui peut poser sa candidature » ;
- Les statuts (règlement, acte constitutif), le règlement d'ordre intérieur si disponible et/ou une explication de la politique d'affectation des profits des années antérieures si pertinent;
- Le fichier Excel (**Annexe B: Données opérationnelles**) dûment complété
- Les états financiers (compte de pertes et profits + bilan) pour les 2 années précédentes : 2019 et 2020
- Prière de fournir pour chaque participant au programme de formation et de coaching : NOM – prénom – fonction – n° de tél. – e-mail

Les demandeurs peuvent envoyer leurs questions par courrier électronique adressé à : **tdc@enabel.be** en indiquant clairement la référence de l'appel à propositions (**BEL1806811-Coaching – 09/21**) dans l'objet du courrier électronique **au plus tard 15 jours avant la date limite de soumission** des propositions :

Enabel n'a pas l'obligation de fournir des éclaircissements sur des questions reçues après cette date.

Il y sera répondu **au plus tard 7 jours avant la date limite de soumission** des propositions.

Les réponses aux questions ainsi que d'autres informations importantes communiquées au cours de la procédure d'évaluation seront publiées en temps utile sur le site <https://www.tdc-enabel.be/>. Il est par conséquent recommandé de consulter régulièrement le site internet dont l'adresse figure ci-dessus afin d'être informé des questions et réponses publiées.

Afin de garantir l'égalité de traitement des candidats, Enabel ne peut pas donner d'avis préalable sur la recevabilité des candidatures.

	Date	Heure**
Date limite pour les demandes d'éclaircissements à l'autorité contractante	05 octobre 2021	23h59
Dernière date à laquelle des éclaircissements sont donnés par l'autorité contractante	13 octobre 2021	23h59
Date limite de soumission des	20 octobre 2021	23h59

propositions		
Notification de la décision d'octroi et transmission de la convention de coaching	10 novembre 2021*	
Signature de la convention de subsides par le bénéficiaire contractant	Au plus tard 15 jours après notification de l'octroi	

* Date provisoire.

** Toutes les heures sont en heure locale de l'autorité contractante.

Ce calendrier indicatif peut être mis à jour par l'autorité contractante au cours de la procédure. Dans ce cas, le calendrier mis à jour sera publié sur le site <https://www.tdc-enabel.be/>.

4.2 Critères de sélection

Le TDC sélectionnera les bénéficiaires du programme de coaching sur la base du formulaire de candidature et des documents annexés remis par l'organisation.

Le jury du TDC évaluera les candidatures dans le respect des critères d'évaluation suivants :

- précision des informations renseignées dans le formulaire de coaching
- dynamisme entrepreneurial : évolution de la croissance en termes d'activités (et diversification des activités), chiffre d'affaires, clients, RH, etc.
- viabilité financière de l'organisation (ratios de solvabilité et de liquidité)
- potentiel de croissance économique
- nombre de membres/fournisseurs
- prix payés aux membres/fournisseurs les dernières années
- portefeuille de services (sociaux, financiers...) à destination des membres, des employés ou de la communauté
- impact environnemental (gestion des déchets, conservation des sols et de l'eau, protection de la biodiversité, protection des forêts et autres écosystèmes naturels...)
- présence de femmes parmi les membres/fournisseurs et au sein d'organes de décision.

La grille d'évaluation qui sera utilisée est jointe en annexe D.

Il se peut que le TDC vous demande des informations complémentaires ou de compléter des données et chiffres lacunaires.

5 Contribution et engagement attendus de l'organisation bénéficiaire

L'organisation bénéficiaire s'engage :

- à mettre un local à disposition où pourra avoir lieu le coaching dans les bureaux de l'organisation (*) ;

- à prévoir, entièrement à sa charge, des rafraîchissements/boissons pendant les séances de coaching (*);
- à prévoir, entièrement à sa charge, si nécessaire : fournitures de bureau (p. ex. stylos, papier), appels téléphoniques locaux, transport vers les marchés locaux/magasins (*);
- à fournir une assistance en matière de logistique, de transport et d'hébergement au coach attitré (*) - par cela nous entendons : conseiller un itinéraire, conseiller une compagnie de transport, conseiller un hébergement, éventuellement effectuer la réservation au nom du coach,... Mais l'entièreté de ces frais (transport et hébergement) seront payés par le TDC/coach;
- à fournir les renseignements commerciaux internes, les données et les chiffres clés indispensables à une analyse interne adéquate et destinés à étayer une stratégie commerciale pertinente ;
- à participer activement à la collecte d'informations externes relatives au marché, voire à contribuer à l'étude du marché et au test des produits ;
- à désigner une personne responsable de l'ensemble du programme de coaching au sein de l'organisation ;
- à désigner deux à trois participants au programme de coaching : ces personnes sont impliquées dans la gestion organisationnelle et le développement commercial de l'organisation, et sont des membres ou des employés de l'organisation.

Prière de fournir pour chaque participant au programme de formation et de coaching : NOM – prénom – fonction – n° de tél. – e-mail ;

- à faire en sorte que les participants susmentionnés participent à l'ensemble du processus de coaching ;
- à veiller à ce que les participants réalisent les études et les analyses demandées avant les séances de coaching et qu'ils mettent en œuvre les plans d'action ;
- (*) Les points marqués avec un (*) ne sont pas d'application si le TDC décide d'organiser le coaching à un autre endroit pour des raisons sanitaires et/ou sécuritaires.

6 Le coach/TDC assure la confidentialité des informations fournies par l'organisation bénéficiaire. Conditions de mise en œuvre du trajet de coaching

Avec la décision d'octroi du coaching, les organisations bénéficiaires se verront proposer une convention basée sur le modèle proposé à l'annexe C du présent Appel à Proposition « Contenu et Règlement coaching ». Par la signature du formulaire de candidature (annexe A du présent Appel à Proposition), les demandeurs acceptent, si le coaching leur est attribué, les conditions contractuelles du modèle de convention.

6.1 Traitement des données à caractère personnel.

Enabel s'engage à traiter les données à caractère personnel qui lui seront communiquées en réponse à cet appel à proposition avec le plus grand soin, conformément à la législation sur la protection des données personnelles (le Règlement général sur la protection des données, RGPD).

Dans les cas où la loi belge du 30 juillet 2018 relative à la protection des personnes physiques à l'égard des traitements de données à caractère personnel contient des exigences plus strictes, l'adjudicateur agira conformément à cette législation.

Plus précisément, lorsque vous participez à un appel à propositions dans le cadre de l'attribution de coaching par Enabel, nous recueillons les coordonnées des personnes de contact (« représentant autorisé ») de l'entité soumettant la demande de coaching, comme le nom, prénom, le numéro de téléphone professionnel, l'adresse électronique professionnelle, la fonction professionnelle et le nom de l'organisme représenté. Dans certains cas, nous devons également collecter l'extrait de casier judiciaire (ou équivalent) du dirigeant de l'organisation candidate à l'octroi de coaching.

Nous traitons ces renseignements car nous avons l'obligation légale de recueillir ces informations dans le cadre de la gestion et de l'attribution de nos coachings.

Pour plus d'information à ce sujet, veuillez consulter la déclaration de confidentialité d'Enabel, au lien suivant : <https://www.enabel.be/fr/content/declaration-de-confidentialite-denabel> .

6.2 Transparence.

Dans un objectif de transparence, Enabel s'engage à publier annuellement une liste des organisations bénéficiaires. Par la signature de la Convention de coaching, l'organisation bénéficiaire déclare d'accord avec la publication du titre du contrat, la nature et l'objet du contrat, son nom et localité (adresse), et le montant du contrat.

7 Annexes

Annexe A : Formulaire de candidature (Fichier Word)

Annexe B : Données opérationnelles (Fichier Excel)

Annexe C : Modèle de Convention de coaching (Fichier PDF)

Annexe D : Grille d'évaluation (Fichier PDF)

***** fin *****