



Evaluation externe du Trade for Development Centre

Par Sonecom - Dris

Rapport final

Janvier 2022.

Cette revue a été réalisée dans le cadre de l'évaluation externe du programme du Trade for Development Centre, aux trois quarts du parcours.

Le rapport a été rédigé par des experts externes indépendants.

Les opinions exprimées dans ce document représentent les points de vue des auteurs et ne sont pas nécessairement partagées par Enabel, la Coopération belge ou les autorités du pays concerné.

Table des matières

Fiche d'intervention	5
Résumé de l'intervention	5
Equipe d'évaluation	5
Résumé exécutif	6
Acronymes	10
1 Historique et contexte	12
1.1 Résultats et stratégie	12
1.2 Gouvernance	14
1.3 Contexte	15
2 But et méthodologie	17
2.1 Contexte et champ de l'évaluation	17
2.2 Objectifs de l'évaluation	17
2.3 Méthodologie de collecte des données	17
2.4 Méthode d'attribution des notes aux différents critères	20
3 Observation et analyse	21
3.1 Evaluation de l'intervention	21
3.1.1 Pertinence	21
3.1.2 Cohérence.....	23
3.1.2.1 Cohérence interne du programme	23
3.1.2.2 Cohérence externe du programme	23
3.1.3 Efficience	26
3.1.3.1 Efficience interne du programme.....	26
3.1.3.2 Efficience par rapport à d'autres acteurs du commerce équitable :	27
3.1.4 Efficacité.....	29
3.1.4.1 R1 : L'accès au marché des MPME et organisations de productions est améliorée	29
3.1.4.2 R2 : l'expérience en matière de commerce durable et de coaching en marketing et business management est capitalisée	37
3.1.4.3 R3 : Les consommateurs, pouvoirs publics et acteurs économiques sont informés et sensibilisés aux thématiques du commerce équitable et durable	40
3.1.5 Durabilité (viabilité).....	49
3.1.7 Impact (niveau de l'effet du programme)	52
3.2 La question de l'intégration du programme du TDC au sein d'Enabel	54
4 Conclusions	57
5 Recommandations	60
6 Enseignements tirés	62

Annexes	64
Annex 1 – Termes de référence.....	64
Annex 2 – Rapport de démarrage.....	74
Annex 3 – Liste des documents et sources d’information consultés	88
Annex 4 – Liste des personnes consultées.....	89
Annex 5 – Articulation de la méthodologie aux questions d’évaluation.....	93
Annex 6 – Questionnaires en ligne	98
6.1 Abonnés aux lettres d’information du TDC et utilisateurs du site Internet	98
6.1.1 Mailing d’invitation	98
6.1.2 Questionnaire	99
6.2 Partenaires du TDC lors de la Semaine du commerce équitable	102
6.2.1 Mailing	102
6.2.2 Questionnaire	103
6.3 Organisations de producteurs et BSO ayant bénéficié d’un coaching et/ou appui financier du TDC.....	105
6.3.1 Mailing	105
6.3.2 Questionnaire	106

Fiche d'intervention

Numéro DGD de l'intervention :	--
Code Navision Enabel :	BEL 18 068 11
Instance partenaire :	--
Durée de l'intervention :	57 mois
Durée de la Convention de mise en œuvre :	60 mois
Date de démarrage de l'intervention :	01.04.2018
Contribution du partenaire :	-- EUR
Contribution belge :	7.611.453 EUR
Contribution totale :	7.611.453 EUR
Secteurs d'intervention :	--

Résumé de l'intervention

Conformément aux dispositions légales du 23 novembre 2017, l'Etat belge a fait appel à Enabel pour mettre en œuvre le programme du « Trade for Development Centre » (TDC), de promotion du commerce équitable et durable et de l'entrepreneuriat. Ce programme a pour but i) d'améliorer l'accès au marché des MPME et des organisations de producteurs ; ii) d'informer et sensibiliser les consommateurs, pouvoirs publics et acteurs économiques aux thématiques du commerce équitable et durable ; et iii) de capitaliser les expériences en matière de commerce durable et coaching du programme.

Equipe d'évaluation

L'équipe d'évaluation est composée de :

- Christine HESSE, experte principale, coordination et supervision
- Pierre GREGA, expert, mission de terrain – récolte – analyse - assurance qualité
- Laurence LIEVENS, experte, récolte – analyse – relecture critique
- Marion DELMON, chargée de mission, récolte – analyse – rédaction
- Sarah VERRIEST, chargée de mission, récolte – analyse – rédaction

Résumé exécutif

Contexte

Le programme du TDC, d'une durée de cinq ans, a démarré en 2018, alors que la loi redéfinissant les missions, le fonctionnement et le nom de l'Agence de coopération au développement, Enabel, vient d'être adoptée. La Coopération belge accordant à cette époque une attention toute particulière à l'appui au Développement du secteur privé, un service est spécifiquement créé au sein de la DGD pour suivre ce domaine d'intervention. Alors que le programme est mis en œuvre depuis un peu plus d'un an, un nouveau gouvernement est installé et des accents spécifiques sont portés par la nouvelle Ministre de la Coopération, qui souligne l'importance « de se focaliser sur le commerce équitable et de l'aborder sous l'angle des chaînes de valeur qui comblent le fossé Nord-Sud ». A partir de mars 2020, la pandémie du coronavirus, facteur épidémiologique majeur et planétaire, va impacter pour partie également la mise en œuvre de ce programme.

Méthodologie

Cette évaluation, aux trois quarts du parcours de mise en œuvre de ce programme du TDC, s'est déroulée de septembre 2021 à janvier 2022 et a procédé à la récolte de données au travers de plusieurs sources : analyse documentaire ; collecte de données quantitatives au travers d'une enquête en ligne auprès de trois publics distincts (les organisations de producteurs et les BSO bénéficiaires, les abonnés aux lettres d'information du TDC et ceux qui consultent le site Internet, les porteurs de projets de la Semaine du commerce équitable) ; une collecte de données qualitatives au travers de 28 entretiens individuels et 6 focus groups ; une mission de cinq jours en Côte d'Ivoire pour rencontrer des organisations et BSO bénéficiaires aux profils différents. La triangulation et l'analyse de toutes ces données récoltées ont permis de porter un jugement d'appréciation sur l'atteinte des résultats de ce programme sous forme d'un rapport provisoire, qui a été discuté avec le comité de pilotage de l'évaluation. A la suite de cet échange, la version finale du rapport d'évaluation a été rédigée.

Critères de jugement

L'équipe d'évaluation a analysé la réalisation des trois résultats du programme (appui à l'accès au marché des producteurs, capitalisation de l'expertise développée par le TDC et sensibilisation de différents publics belges au commerce équitable) au travers de six critères du CAD de l'OCDE.

L'évaluation a constaté que les objectifs, la conception et la mise en œuvre du programme du TDC s'inscrivent pleinement dans les stratégies de la Coopération belge et dans le positionnement stratégique 2030 d'Enabel. Le TDC répond à des besoins clairement exprimés par les partenaires du Sud et bien définis au sein des organisations actives dans le secteur du commerce équitable au Nord. Sur base de ces constats, pour le critère de **pertinence**, l'équipe d'évaluation apprécie de **manière très satisfaisante l'ensemble du programme**.

La cohérence interne du programme est explicite : les expertises de coaching et les expériences capitalisées sont partagées, une forte interaction est démontrée entre les trois résultats. A un niveau plus large, la cohérence avec la stratégie de la coopération belge est démontrée également. C'est aussi le cas avec les autres acteurs de la Coopération belge qui soulignent la spécificité de la contribution du TDC et le faible chevauchement de son intervention avec ce que d'autres réalisent. Pour ce critère de cohérence, l'équipe d'évaluation apprécie également de façon **très satisfaisante l'ensemble du programme**.

L'évaluation estime que le programme du TDC est réalisé avec des moyens financiers et humains relativement réduits. Le niveau de réalisation est très appréciable et rencontre assez précisément les objectifs fixés initialement. Au niveau du résultat 1, le coût du recours à de

l'expertise externe internationale pour le coaching sous forme de consultance est questionné et pourrait probablement être réduit par une prise en charge interne d'une partie de cette fonction et/ou en recourant à de l'expertise locale. Avec ce constat plus nuancé, l'évaluation apprécie **de façon très satisfaisante le programme dans son ensemble, avec une appréciation légèrement moins positive (satisfaisant) pour le résultat 1.**

Après trois années d'exécution du programme, la plupart des indicateurs retenus au moment de la formulation du programme sont atteints ou proches de l'être. Il est par ailleurs très probable que ces indicateurs le seront effectivement à l'issue de la mise en œuvre du programme, à l'exception éventuelle de l'un ou l'autre des trois indicateurs du résultat 3. Compte tenu de ce constat un peu plus nuancé, l'évaluation apprécie **de manière très satisfaisante l'efficacité du programme dans son ensemble mais avec une appréciation satisfaisante seulement, pour le résultat 3.**

La mise en œuvre du programme du TDC induit un renforcement des capacités des organisations bénéficiaires qui perdure au-delà de la période de réalisation du programme. La capitalisation des expériences et expertises permet l'utilisation des acquis et des connaissances en matière de commerce équitable sur la durée. La pratique coordonnée de la semaine du commerce équitable renforce la capacité des acteurs de ce secteur à toucher durablement le public. Le facteur le plus fragile se situe au niveau du financement des projets sélectionnés par appels, que ce soit au Sud ou au Nord, mais cette fragilité ne risque pas d'affecter négativement la performance globale de l'intervention. Cette analyse incite l'évaluation à **apprécier de manière satisfaisante la durabilité du programme dans son ensemble** tenant compte de cette durabilité financière plus précaire au niveau des R1 et R3.

Le programme du TDC induit un effet identifié sur le développement socio-économique des bénéficiaires, en particulier des producteurs du Sud, et atteint des résultats qui contribuent aux ODD 8 et 12. Le programme induit aussi quelques effets durables qui vont au-delà de ce qui était attendu initialement. La capitalisation des expériences et expertises avec la participation du TDC dans plusieurs groupes de travail et de réflexion permet de travailler la question de l'entrepreneuriat durable et inclusif comme outil de développement de manière plus globale. Les campagnes de sensibilisation du programme favorisent également certains changements de comportements de consommation qui ont pu être identifiés au travers de plusieurs enquêtes d'opinion. Les constats au niveau de **l'effet** du programme du TDC méritent donc, sur cette base, d'être **apprécier de façon très satisfaisante pour l'ensemble de ses résultats.**

Conclusions

Tenant compte de l'appréciation du programme du TDC en fonction des différents critères du CAD, l'évaluation peut formuler quelques conclusions générales.

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.

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 cacao, 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.

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 BSO, 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.

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.

Recommandations

A partir des appréciations, jugements et conclusions qui en découlent, l'évaluation a formulé plusieurs recommandations adressées de façon ciblée.

A Enabel, il est proposé :

- de prendre appui sur la spécificité et la qualité du programme du TDC pour aller, dans ses programmes bilatéraux, plus avant dans un soutien du secteur privé comme levier d'un développement plus inclusif et pour proposer une stratégie d'intervention qui lui soit propre à l'adresse d'autres PTF dans ce domaine ;
- d'envisager une meilleure intégration du programme du TDC dans l'Agence, moins sous l'angle organisationnel que sous celui de la valorisation de l'atout thématique du commerce équitable et durable que le TDC a pu capitaliser.

A l'adresse du TDC il est recommandé :

- d'envisager un second moment de communication et sensibilisation forte durant l'année afin de mettre en avant annuellement une avancée particulière en matière de CE ;
- d'offrir un espace de capitalisation des expériences réalisées par les projets soutenus durant la semaine du CE afin d'en renforcer la durabilité ;
- de consolider encore la méthode éprouvée du coaching (coaching de coach, coaching plus spécifique pour les BSO, stratégie d'intégration de coach locaux, modulation dans l'engagement des coachs internationaux) ;
- de vérifier la possibilité d'assouplir les modalités de l'appui financier aux organisations de producteurs et BSO afin que cet appui soit mieux en phase avec l'appui en coaching ;
- de mieux faire connaître au sein d'Enabel, les acquis du programme et les outils potentiels disponibles ; stimuler les interactions possibles avec les autres services et départements de l'Agence.

A l'adresse de la DGD, il est proposé :

- de réintroduire dans le futur programme du TDC un résultat, supprimé dans le programme actuel, concernant l'expertise que le TDC pourrait fournir à la coopération gouvernementale afin de consolider ce transfert de compétence ;
- de vérifier la pertinence de poursuivre la diversification des acteurs chargés de la mise en œuvre des appuis à la filière cacao/chocolat et à tout le moins de susciter et de renforcer les modalités de collaboration entre eux afin de consolider la cohérence et la synergie dans ce domaine d'intervention.

Acronymes

BFTF	Belgian Fair Trade Federation
BIT	Bureau international du travail
BSO	Business Support Organisation
CAD	Comité d'Aide au Développement
CADESA	Société coopérative agricole pour le développement de Sassandra
CDCE	Communes du commerce équitable
CE	Commerce équitable
CI	Côte d'Ivoire
CIV	Côte d'Ivoire
CSC	Cadre stratégique commun
CTB	Coopération technique belge
DGD	Direction générale de la Coopération au développement et à l'aide humanitaire
DTF	Dossier technique et financier
ECAM	Entreprise Coopérative des Agriculteurs de Méagui
ECMS	Education à la citoyenneté mondiale et solidaire
Enabel	Agence belge de développement
EST	Expertise thématique et sectorielle
ETP	Equivalent temps plein
Fibuma	Finance et business management
FT ¹	Fairtrade
GEL	Guichet de l'économie locale
GIZ	Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit
IDH	Initiatief Duurzame Handel
LuxDev	Agence luxembourgeoise de développement
MPME	Micro, petites et moyennes entreprises
ND	Non disponible
N-S	Nord-Sud
OCDE	Organisation de coopération et de développement économiques
ODD	Objectifs de développement durable
OIT	Organisation internationale du travail

¹ Pour mentionner de manière abrégée le commerce équitable l'acronyme FT, pour Fairtrade, s'impose de plus en plus souvent, notamment depuis la transformation du nom de l'organisme de labellisation Mas Havelaar en Fairtrade Belgium. Néanmoins, pour la cohérence de ce rapport rédigé en français, l'équipe d'évaluation utilisera le plus généralement possible l'acronyme CE pour faire référence au commerce équitable.

ONG	Organisations non gouvernementales
OSC	Organisation de la société civile
PME	Petite et moyenne entreprise
PPT	Power Point
PSD	Private sector development
PTF	Partenaire technique et financier
R	Résultat
SCEB	Coopérative équitable du Bandama
SCINPA	Société coopérative ivoirienne de négoce des produits agricoles
SOCOOPEM	Société coopérative agricole entente de Mahino
TDC	Trade for Development Centre
TEI	Team Europe Initiative
ToC	Théorie du Changement
TRIC	Trade Related Instruments Connected
UE	Union européenne

1 Historique et contexte

1.1 Résultats et stratégie

La stratégie globale de la Coopération belge au développement est déterminée par la loi du 19 mars 2013 qui en définit l'objectif général, à savoir le développement humain durable. A cette fin, elle promeut des actions qui contribuent à la croissance économique inclusive, équitable et durable, donnant priorité à l'entrepreneuriat local, à l'économie sociale et à la création d'emplois décents et durables, aux Conventions fondamentales et à l'Agenda pour le travail décent de l'OIT. Une note stratégique de la DGD sur l'appui au secteur privé local en précise les contours. Elle rappelle ainsi que « *le développement économique et celui du secteur privé ne sont donc pas des objectifs finaux mais bien deux des leviers incontournables pour améliorer les conditions de vie matérielles et sociales des citoyens du monde et contribuer à éradiquer la pauvreté, l'exclusion et les inégalités* ».

En outre, dès son entrée en fonction en novembre 2020, dans la note d'orientation de sa politique, la nouvelle Ministre de la Coopération a exprimé sa volonté de se « *focaliser sur le commerce équitable et l'aborder sous l'angle des chaînes de valeur qui comblent le fossé Nord-Sud* ». Il importait selon la ministre d'« *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* ».

Par ailleurs, l'importance d'informer et de sensibiliser systématiquement, le public belge aux enjeux de la coopération au développement est souligné régulièrement par les autorités ministérielles et fait l'objet d'une note stratégique de la DGD consacrée à l'éducation au développement (2012).

Les trois résultats du programme du TDC² lui permettent de s'inscrire dans la stratégie de la coopération au développement belge en agissant à la fois sur l'amélioration de l'accès au marché des producteurs locaux dans une perspective de valorisation des conditions de vie des producteurs et en menant un travail de sensibilisation des consommateurs, mais aussi des pouvoirs publics et des acteurs économiques, aux questions du commerce durable.

Dans les pays d'intervention du programme du TDC³, la promotion des MPME est généralement une priorité, dans la mesure où ce tissu économique est souvent déficient, en particulier dans les pays à faibles revenus et/ou fragiles. Consolider des chaînes de valeurs qui, de manière durable, peuvent procurer un revenu décent aux producteurs et contribuer de manière pérenne à la consolidation de l'économie nationale est en enjeu stratégique prioritaire de ces pays partenaires du programme du TDC comme par exemple, la consolidation de la filière cacao en Côte d'Ivoire. A cet égard, le choix de niches plus spécifiques comme le commerce équitable ou une filière plus respectueuse de l'environnement, permet au programme du TDC de s'inscrire dans cette stratégie souhaitée par la Coopération belge de renforcement de filières et chaînes de valeurs plus durables et plus attentive à l'amélioration des conditions de vie des producteurs locaux.

Au terme de plus de deux tiers de sa durée d'intervention et en cohérence avec la stratégie de développement belge et celles de ses pays d'intervention, le programme du TDC progresse de la manière suivante au niveau de ses trois résultats attendus.

Dans le but d'atteindre le résultat attendu 1, le programme du TDC a développé un travail de coaching en marketing d'une part et en gestion financière et business management (fibuma) d'autre part, à l'adresse d'organisations d'accompagnement et de soutien aux entreprises (Business Support Organisations - BSO) et d'organisations de producteurs sélectionnées sur base d'une analyse approfondie de leur profil au travers, notamment, d'un

² Appui aux producteurs, capitalisation de son expertise et sensibilisation du public.

³ Le programme du TDC étant une demande d'appui spécifique de la part du Ministre de la Coopération (article 6 de la loi Enabel du 23.11.2017), ses interventions sont réalisées dans des pays qui ne se limitent pas nécessairement à la liste actuelle des 14 pays partenaires de la coopération gouvernementale belge.

processus de data capturing⁴. En 2018, 24 organisations de producteurs ont bénéficié de l'un et/ou l'autre de ces deux coachings, ces organisations étant réparties dans 11 pays africains et asiatique⁵. En 2019, 20 organisations de producteurs ont continué à bénéficier de l'un et/ou l'autre de ces deux types de coaching ; par ailleurs, 65 autres organisations de producteurs et dispositifs d'accompagnement et de soutien aux entreprises (BSO) ont été soumis au processus de data capturing. L'ensemble de ces 85 organisations bénéficiaires en 2019 étaient réparties dans les mêmes 11 pays partenaires du programme du TDC. En 2020, le programme a choisi de consolider son approche en offrant un appui combiné regroupant coaching en marketing et coaching en management. Au cours de cette année perturbée par la pandémie du COVID-19, ce sont 26 organisations de producteurs, mais aussi 8 BSO, répartis dans seulement 7 pays africains⁶, qui ont bénéficié de ce double coaching. Il est prévu que l'accompagnement de ces 34 structures se finalise au cours des trois dernières années du programme (2020 à 2022).

Complémentairement à ce travail de coaching, une majorité des organisations appuyées techniquement l'ont également été financièrement. Le programme du TDC a accordé des soutiens limités (maximum 30.000 €)⁷ à de micro-projets proposés par ces organisations de producteurs et BSO qui pouvaient poursuivre des buts variés : améliorer la qualité de la production, s'orienter vers des productions plus respectueuses de l'environnement et du climat, développer des stratégies de marketing, rechercher de nouveaux marchés, obtenir une certification, etc. En 2020, 20 organisations de producteurs ont bénéficié de tels financements et 5 BSO en 2021.

Dans le but d'atteindre le résultat attendu 2, le programme a multiplié les publications, analyses et baromètres du commerce équitable (CE) afin de capitaliser ainsi son expérience. Des activités de partages d'expériences ont été multipliées en interne parmi les coachs du TDC, mais également en externe avec la participation de membres du programme que ce soit à des initiatives nationales (Beyond Chocolate, Inter-groupe parlementaire, groupe de travail pour faire de la Belgique un pays du commerce équitable, etc.) ou à des initiatives plus internationales (Conférence mondiale du cacao, plateforme TRIC – Trade Related Instruments Connected, groupe de travail belge à propos de la législation européenne sur la déforestation, etc.). Par ailleurs, le programme a capitalisé son expérience de travail de sensibilisation sur le commerce équitable en initiant ou en soutenant des campagnes locales de sensibilisation sur ce thème en Afrique (Ghana, Burkina Faso, Mali et Côte d'Ivoire).

Dans le but d'atteindre le résultat attendu 3, en matière de sensibilisation de différents publics au commerce durable, le programme a coordonné annuellement la semaine du commerce équitable, qui constitue un moment fort de sensibilisation et d'information auprès du public belge en général tout en garantissant une visibilité collective à l'ensemble des acteurs belges du CE. La mise en valeur du commerce équitable au Nord est une évolution plus récente qui prend progressivement sa place dans le déroulement des activités de ces semaines. Par ailleurs, le programme a multiplié les activités de sensibilisation auprès des pouvoirs publics (parlement) et des acteurs économiques (via notamment un webinaire organisé en collaboration avec The Shift ou la participation à l'initiative Beyond Chocolate). La diffusion des informations via les réseaux sociaux, les publications, la présence active dans les médias, complètent ce volet du programme en matière d'information et de sensibilisation du grand public.

La réalisation des trois résultats du programme, qui se renforcent l'un l'autre, contribue donc à la stratégie belge de coopération au développement en matière de croissance inclusive au travers d'un renforcement des filières et chaînes de valeurs qui participent à l'amélioration

⁴ Il s'agit d'une formation à l'acquisition de données dispensée au préalable, 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, finances et structure organisationnelle. Les rapports de ces formations en data capturing constituent un des éléments de sélection des entreprises qui sont ensuite coachées.

⁵ Il s'agit du Bénin, Burkina Faso, Burundi, Côte d'Ivoire, Ghana, Mali, Ouganda, RD Congo, Rwanda, Tanzanie et Vietnam.

⁶ Il s'agit du Bénin, Burkina Faso, Côte d'Ivoire, Ghana, Mali, Ouganda et RD Congo.

⁷ Répartis généralement sur une période de deux ou trois ans.

des conditions de vie matérielles et sociales des citoyens et contribuent ainsi à l'éradication de la pauvreté, l'exclusion et les inégalités ».

1.2 Gouvernance

Le programme du TDC est mis en œuvre par une équipe salariée au sein d'Enabel qui s'est légèrement étoffée depuis son démarrage pour compter aujourd'hui 6 personnes, équivalant à 4,5 temps pleins (ETP) : un coordinateur (1 ETP), deux chargés de l'appui en gestion et finance (1 ETP), un chargé de l'appui en marketing (0,8 ETP), une chargée de communication (0,7 ETP) et une personne en support et finance (1 ETP). Cette équipe assume la gestion d'un programme qui doit exécuter un budget moyen de l'ordre de 1,5 million d'euros par an dans des domaines (coachings, suivi de micro-projets, capitalisation, information, sensibilisation) et sur des territoires variés (dans et hors pays partenaires de la coopération gouvernementale et en Belgique). Cette composition de ressources humaines diversifiées constitue aussi l'atout et explique certainement pour partie la qualité du travail réalisé dans le cadre de ce programme, tel qu'elle est évaluée dans la suite du rapport ci-dessous.

Le programme du TDC dispose d'une structure organisationnelle propre et spécifique au sein d'Enabel et qui peut s'expliquer par deux facteurs au moins. D'une part, ce programme doit développer une double approche (appui dans des pays partenaires et travail de sensibilisation en Belgique et/ou en Europe) ce qui est tout à fait spécifique et particulier au sein de l'agence. D'autre part, l'appui au commerce équitable est une activité particulière, commanditée hors programme de coopération gouvernementale par l'Etat à Enabel⁸. Cette structure organisationnelle propre du TDC relevait antérieurement du département EST (expertise thématique et sectorielle) considérée alors essentiellement sous l'angle de la spécificité de sa thématique. Depuis 2021, cette équipe du TDC a été positionnée au sein de la direction des opérations, mettant ainsi plus en avant la dimension de mise en œuvre de son activité (tant au niveau de son volet Sud que de son volet Nord) avec toutefois une certaine ambiguïté sur son positionnement géographique⁹. Depuis lors, l'équipe du TDC rapporte donc hiérarchiquement au comité de direction d'Enabel via la direction des opérations.

Outre cette équipe salariée interne à Enabel, le TDC recourt à une équipe de consultants indépendants spécialisés en marketing et/ou management et finance pour assurer le travail de coaching des organisations de producteurs et d'appui (BSO) au Sud. Cette équipe de coachs est engagée, sous contrat de consultance¹⁰, en fonction des missions à réaliser et coordonnée et encadrée par les trois chargés d'appui du TDC.

Enfin, pour sélectionner les propositions de projets récoltées à la suite des différents appels qu'il lance (micro-projet au Sud, projets de la semaine du CE), le TDC s'entoure d'un groupe de consultants issus de différents secteurs de la coopération, du monde associatif et de l'entreprise qui constituent les jurys de sélection et offrent une garantie d'indépendance dans la sélection.

Cette combinaison d'un personnel salarié interne à Enabel et de consultants externes offre au TDC une grande capacité à mobiliser des compétences variées et une souplesse d'action pour réaliser un programme qui doit développer une multitude d'activités de taille réduite sur une grande diversité de terrains.

⁸ Sur base de l'article 6 §2, 3^o de la loi portant modification du nom de la Coopération technique belge et définition des missions et du fonctionnement de Enabel, Agence belge de Développement.

⁹ Le programme du TDC fait partie dans la direction des opérations de la zone géographique « Afrique du Nord – Moyen-Orient » alors que sa zone d'intervention se situe essentiellement en Afrique de l'Ouest et Afrique centrale.

¹⁰ Les candidats coachs ont été sélectionnés d'abord dans le cadre d'un marché public pour un contrat cadre. Une fois retenus dans cette liste restreinte de coachs du TDC, ils posent candidatures pour les missions spécifiques qui leur sont proposées en fonction de leur intérêt et de leur expertise. Ils sont mis alors en concurrence une seconde fois au niveau de l'attribution de chaque mission.

1.3 Contexte

A la veille du démarrage du TDC, plusieurs événements ont façonné le contexte dans lequel il a été lancé : au sein de la DGD, un service d'appui au Développement du secteur privé a été créé en 2018 afin d'assurer le suivi des instruments et programmes spécifiques favorisant le développement du secteur privé (BIO-INVEST, le Trade for Development Centre, le Business Partnership Facility et l'initiative belge « Beyond Chocolate »). C'est fin 2017 aussi que la loi portant modification du nom de la Coopération technique belge et définition des missions et du fonctionnement d'Enabel est publiée. Dans la foulée, un premier contrat de gestion entre l'Etat belge et Enabel, cadrant ses missions est signé dans les derniers jours de 2017. C'est donc dans un environnement légal rénové qu'est introduit le document technique et financier (DTF) du programme du TDC.

En outre, **depuis le démarrage de la mise en œuvre de ce programme**, différents facteurs et événements ont modifié encore le contexte de l'intervention.

En octobre 2020, suite aux élections de l'année précédente, **un nouveau gouvernement « Vivaldi »** est constitué avec des accents spécifiques portés par la nouvelle Ministre de la Coopération qui souligne l'importance *« de se focaliser sur le commerce équitable et de l'aborder sous l'angle des chaînes de valeur qui comblent le fossé Nord-Sud... l'importance aussi de faire le lien avec travail décent (notamment avec les acteurs non gouvernementaux qui interviennent dans le cadre du CSC Travail décent), ou encore la promotion de la croissance économique inclusive »*.

Par ailleurs, depuis le début de l'année 2020, **la pandémie du coronavirus**, facteur épidémiologique majeur, impacte l'ensemble de l'activité humaine sur la planète. Elle a eu pour conséquence, pour le programme du TDC comme pour l'ensemble des acteurs de coopération, un ralentissement des activités dans un premier temps, suivi d'une réorganisation de ces activités et des modes de communication. Pour le programme du TDC, le contexte de cette pandémie a eu un impact particulier surtout sur deux résultats (R1 et R3). Au niveau de l'appui aux MPME dans le Sud, la pandémie a conduit, dans un premier temps, au report des missions de contact et d'analyse des organisations sélectionnées pour le coaching. Cela a entraîné un retard dans le démarrage des coachings puis le recours à du coaching à distance par vidéoconférence avec les limites de cette modalité pour laquelle les organisations bénéficiaires n'avaient souvent que peu d'expertise et ne disposaient pas de canaux de communication toujours très fiables. Les procédures ont ainsi parfois été allongées, les missions de terrain moins fréquentes et les contacts plus impersonnels. Malgré cela, les formules alternatives (échanges par courriels, Skype, etc.) ont permis une continuité ininterrompue de l'activité et une relance à un rythme plus régulier à partir de la mi-2021. Au niveau de la sensibilisation et de l'information, la pandémie a entraîné l'annulation ou la réorientation de certains projets retenus pour la semaine du commerce équitable, des séances d'informations notamment au niveau du parlement ont été annulées (déjeuners), des activités en réseau et des collaborations avec des partenaires se sont multipliées sous forme de visioconférence plutôt qu'en présentiel.

Enfin, **les concepts mêmes** du commerce équitable et du commerce durable sont **en constante évolution** avec quelques éléments marquants au cours de ces dernières années. Il y a tout d'abord une préoccupation et un intérêt croissants autour de la question du commerce équitable dans le Nord, l'application des critères du commerce équitable à l'économie locale au Nord, avec pour corrélation une certaine remise en question de la pertinence du commerce équitable du Sud ou un accroissement de la concurrence à laquelle il doit faire face. Il y a ensuite un enjeu particulier autour du public jeune, en tant que futur consommateur de produits du commerce équitable et durable. Alors que sa sensibilisation au commerce équitable est diversement appréciée¹¹, ce public jeune est aussi très sensibilisé à d'autres enjeux comme le réchauffement climatique qui entre parfois en opposition avec l'intérêt de valoriser et de consommer des productions lointaines. Il y a, enfin, la volonté

¹¹ Alors que l'enquête « OpinionWay sur la vision du monde de demain par les jeunes français (mai 2019) » conclut à une plus grande sensibilisation des jeunes aux enjeux du commerce équitable par rapport aux autres catégories d'âge, les enquêtes d'opinion du TDC montre, à l'inverse, que les jeunes sont moins sensibilisés au commerce équitable que les 55 ans et +.

d'élargir le commerce équitable à d'autres produits que ceux traditionnellement visés (cacao, chocolat, thé, café, bananes), notamment une préoccupation croissante autour de l'or¹². Ce questionnement autour du commerce équitable, qui ne date pas d'hier, a toutefois pris une dimension plus structurelle au cours de ces dernières années et façonne d'autant plus l'adaptation stratégique que le programme du TDC doit, de manière régulière, négocier pour tenir compte du contexte.

¹² Le secteur de l'or apparaissait dans le DTF du programme du TDC précédent, mais il n'en est plus fait mention dans le DTF 2018-2023. Cependant, c'est un secteur dans lequel les petits exploitants sont souvent contraints de travailler dans l'illégalité, les droits miniers étant octroyés à de grandes entreprises. Les petits exploitants sont donc vulnérables à l'exploitation et aux pratiques commerciales déloyales. Rendre ce secteur plus équitable est un enjeu de taille.

2 But et méthodologie

2.1 Contexte et champ de l'évaluation

Le Trade for Development Centre est un programme issu d'une convention liant l'Etat belge et Enabel (Agence Belge de développement) qui a pour objectif de « *contribuer à une croissance économique inclusive et durable (objectif général), en améliorant l'accès aux marchés des micro-, petites et moyennes entreprises (MPME) et organisations de producteurs dans les pays du Sud et en promouvant un commerce durable (son objectif spécifique)* »¹³.

La mise en œuvre prévue pour ce programme s'étend sur une durée de 60 mois, allant du 1er avril 2018 au 31 mars 2023, et prévoit une évaluation externe aux trois quarts de l'exécution du programme, soit fin 2021¹⁴. L'objectif est donc, d'une part, d'évaluer l'atteinte des objectifs du programme actuel, toujours en cours, et, d'autre part, d'en tirer les leçons dans l'optique d'éventuellement déboucher sur une nouvelle phase de financement en 2023.

Les résultats du programme à évaluer sont les suivants :

Résultat 1. L'accès au marché des MPME et des organisations de producteurs est amélioré.
Résultat 2. L'expérience en matière de commerce durable et de coaching en marketing et business management est capitalisée.
Résultat 3. Les consommateurs, pouvoirs publics et acteurs économiques sont informés et sensibilisés aux thématiques du commerce équitable et durable.

2.2 Objectifs de l'évaluation

La présente évaluation comporte donc une double dimension :

- De **redevabilité** : disposer de données objectives pour rendre compte au bailleur, à savoir la Direction générale Coopération au développement et Aide humanitaire - DGD, ainsi qu'aux parties prenantes. Il s'agit de déterminer dans quelle mesure les objectifs visés et les résultats assignés du programme ont été atteints à ce stade et si les activités prévues ont été réalisées. Le champ de l'évaluation porte donc sur la mise en œuvre du programme depuis son démarrage le 1er avril 2018 jusqu'au dernier trimestre de 2021, en examinant en particulier les **critères du CAD** (pertinence, cohérence, efficacité, efficience, impact et durabilité) **ainsi que sa synergie et sa complémentarité avec d'autres acteurs ou programmes.**

- D'**apprentissage** : améliorer la stratégie d'action future dans le cadre de la mise en œuvre des derniers mois du programme 2018-2023 ainsi que dans la perspective éventuelle d'un prochain programme 2023-2028. Il s'agit de **mesurer les forces et faiblesses** des réalisations du programme actuel du TDC et de les mettre en perspective avec le diagnostic réalisé en interne (matrice de confrontation) mais également de **proposer des recommandations stratégiques et opérationnelles** pour améliorer l'atteinte des résultats attendus, le contenu des prestations du TDC et son fonctionnement.

2.3 Méthodologie de collecte des données

Les questions d'évaluation avaient fait l'objet d'une première structuration lors de la remise d'offre. Elles ont été enrichies et affinées à la suite de la réunion de lancement et de l'analyse documentaire. La matrice reprise en annexe synthétise les critères et les questions d'évaluations associées, ainsi que les sources et méthodes de collecte d'information des données¹⁵.

¹³ Art. 6 de la loi relative à la Coopération au Développement du 19 mars 2013.

¹⁴ Le champ de l'évaluation porte donc sur la mise en œuvre du programme du TDC 2018-2023 depuis son démarrage le 1er avril 2018 jusqu'au moment de l'évaluation, soit le dernier trimestre 2021.

¹⁵ Voir annexe 5.

La méthodologie qui a été utilisée afin d'explorer ces différentes dimensions est la suivante :

1. Une **analyse documentaire** sur base des documents mis à disposition par le soumissionnaire¹⁶.
2. Une **collecte de données quantitatives**¹⁷, au travers d'une enquête en ligne auprès de trois publics distincts :

1) les organisations de producteurs et les BSO ayant bénéficié d'un coaching et/ou d'un appui financier du TDC : par le biais de l'envoi d'un courriel à toutes les organisations de producteurs coachées entre 2017 et 2021. Ce questionnaire a été diffusé en néerlandais, espagnol et anglais. 20 réponses à ce questionnaire ont pu être récoltées, sur les 101 invitations envoyées (soit un taux de réponse de 20%).

2) les abonnés aux lettres d'information du TDC et les personnes utilisant le site Internet : par le biais de l'envoi d'un courriel aux abonnés à la newsletter et de la mise à disposition du lien sur le site internet du TDC. Ce questionnaire a été diffusé en français et en néerlandais. 29 réponses à ce questionnaire ont pu être récoltées¹⁸.

3) les porteurs de projets soutenus dans le cadre de la Semaine du commerce équitable : par le biais de l'envoi d'un courriel aux porteurs de projets soutenus dans le cadre de la Semaine du commerce équitable. Ce questionnaire a été diffusé en français et en néerlandais. 21 réponses à ce questionnaire ont pu être récoltées, grâce aux 96 invitations envoyées (soit un taux de réponse de 22%).

Une invitation à compléter ces questionnaires a été envoyée le **25 novembre 2021** aux différents publics cibles, dans les différentes langues dans lesquelles ces questionnaires ont été traduits. Une relance a été effectuée le **7 décembre**, afin de toucher le maximum d'acteurs. Le recueil des réponses à ces trois questionnaires a été clôturé le **17 décembre 2021**.

3. Une **collecte de données qualitatives par entretiens individuels et Focus Groups**¹⁹.

L'équipe d'évaluation a réalisé 28 entretiens et 6 focus groups. Ces entretiens ont duré en moyenne de l'ordre de 45 minutes. Les focus groups ont eu une durée moyenne de 50 minutes.

Ce volet qualitatif a permis d'approfondir des éléments pertinents pour répondre aux questions évaluatives, ainsi que d'affiner la compréhension des résultats observés dans le volet quantitatif, en particulier au niveau des facteurs explicatifs des résultats atteints (attendus ou non) et les leçons à tirer des différentes interventions du programme. Cette collecte qualitative d'informations a permis aussi de multiplier les points de vue en recueillant des informations auprès de parties prenantes issues d'autres groupes que ceux qui ont été sollicités au travers des questionnaires quantitatifs.

4. Une **mission de terrain de cinq jours en Côte d'Ivoire**

Cette mission de terrain a permis d'approcher plus concrètement, au niveau de la filière du cacao, la pratique du TDC dans la réalisation du résultat 1 du programme. En effet, après avoir rencontré les autorités belges qui représentent la coopération sur place en la personne du S.E. Monsieur l'ambassadeur et après un contact avec le conseiller commercial de l'Ambassade en relation constante avec le secteur du chocolat, la mission a pu rencontrer différents bénéficiaires.

¹⁶ Voir annexe 3.

¹⁷ Voir en annexe 6 les questionnaires programmés et mis en ligne.

¹⁸ Taux de réponse inconnu, car ce questionnaire a été diffusé notamment via un lien sur le site internet et via la Newsletter. Il est donc impossible de déterminer le nombre précis de personnes qui ont reçu ce questionnaire.

¹⁹ Voir annexe 4.

Deux coopératives de producteurs de cacao de la région de San Pedro ont été visitées : CADESA qui regroupe des producteurs de cacao de la région de Sassandra et SOCOPEM qui regroupe des producteurs de cacao de la région de Mahino. Des échanges ont eu lieu durant des Focus Groups d'une durée d'environ 3 heures avec l'ensemble du personnel présent. La mission a pu visiter les installations, des lieux de stockage et de commercialisation de ces coopératives. Elle a pu échanger informellement avec certains de leurs partenaires ou correspondants.

Une troisième coopérative, SCEB, située au Nord d'Abidjan dans le village de Mbrimbo dans la commune de Tiassalé a également été visitée. Un focus group avec le personnel et un entretien avec le coach présent sur place ont permis de recueillir des informations qualitatives complémentaires. La visite des infrastructures de la coopérative et de la parcelle de culture du président de l'association ont permis de rencontrer une vingtaine de producteurs occupés aux tâches de cabossage.

Par ailleurs, la mission a visité deux BSO situées à Abidjan et bénéficiaires de coachings du TDC : l'Agence CI PME – BSO au sein de laquelle un entretien a été réalisé avec le chef de division du guichet PME et Incub'Ivoir dans laquelle un focus group de 3 heures a été mené avec l'ensemble du personnel.

Cette mission de terrain, quoique fort courte, a permis malgré tout de rencontrer des organisations aux profils assez différents : les trois coopératives interviennent dans le secteur du cacao, mais CADESA travaille également la filière du café. Par ailleurs, deux de ces coopératives présentaient un profil d'entreprises en extension, en développement positif, alors qu'une troisième se trouve plutôt dans une période de difficultés (perte d'un label, difficultés financières). Les deux BSO présentaient aussi des caractéristiques différentes : la première citée est une agence publique alors que la seconde est une « start up » privée lancée par de jeunes étudiants formés en Europe. Au lendemain de notre visite, l'un des responsables d'Incub'Ivoir a par ailleurs été nommé ambassadeur de l'innovation par le ministre de l'économie numérique et de l'innovation de Côte d'Ivoire, un indicateur parmi d'autres de la notoriété déjà significative de cette petite « start up » d'appui au management.

Ces différentes informations ont ensuite été confrontées entre elles afin de procéder à la **triangulation** des données et des sources. Sur base de cette triangulation un travail d'analyse en profondeur a permis de porter un jugement sur l'état d'avancement général du programme, et de l'atteinte, aux trois quarts de son parcours, des trois résultats attendus au regard des indicateurs qui avaient été retenus pour chacun d'entre eux au moment de la formulation de ce programme.

Enfin, il importe de pointer **certaines limites** éventuellement dues à la méthode de récolte de données. C'est d'abord le nombre relativement faible de réponses aux questionnaires récoltés qu'il faut mentionner. Malgré une relance systématique qui a été faite, il n'a été possible de recueillir que quelques dizaines de réponses complètes pour chacun des questionnaires. Les premier et troisième questionnaires (organisations de producteurs et BSO d'une part et porteurs de projets de la semaine du commerce équitable d'autre part), s'adressaient à une population de référence relativement limitée²⁰. Pour ces deux groupes, la relance a pu être systématique, l'équipe d'évaluation possédant des adresses de courriel précises. Les taux de réponse pour ces deux questionnaires sont très honorables (autour de 20%), c'est le volume de population à interroger pour ces deux groupes qui était beaucoup trop étroit pour obtenir des chiffres statistiquement significatifs. Par ailleurs, les données récoltées quantitativement auprès de ces publics ont pu être corroborées par une récolte de données assez importante et fort précise au cours de la mission de terrain, des interviews et des focus groups. Pour ce qui est du deuxième questionnaire, il était adressé à un public très large (visiteurs du site internet, abonnés à la newsletter) pour lesquels l'équipe d'évaluation ne disposait pas toujours d'adresses individuelles²¹. Ceci ne permet pas de définir un taux de

²⁰ La population de référence à interroger par questionnaire comptait : 101 organisations de producteurs et BSO pour le premier questionnaire et 96 porteurs de projets de la semaine du commerce équitable pour le troisième questionnaire.

²¹ Une partie de ce public a été invité à répondre au questionnaire via lien sur le site web du TDC.

réponse précis, que l'on sait néanmoins très faible. L'équipe d'évaluation a donc opté pour un usage prudent de ces données recueillies par ces questionnaires en ligne, celles-ci ayant d'abord un caractère illustratif mais néanmoins globalement fiable compte tenu des tendances très majoritaires qui s'en dégagent.

En outre, malgré les relances effectuées pour les entretiens et les focus groups, certains acteurs n'ont pas pu répondre à l'invitation des évaluateurs. Il a été possible de pallier cet obstacle d'une part en remplaçant certains acteurs sélectionnés pour les entretiens par des personnes « back up » identifiées d'emblée et d'autre part en interrogeant de façon individuelle les personnes qui avaient manifesté leur intérêt pour participer à des focus groups mais n'étaient pas disponibles aux dates retenues pour ces séances collectives. Malgré cela, rassembler l'avis de publics cibles qui se sentent peu ou moins concernés par la thématique évaluée (parties prenantes plus externes, acteurs du secteur économique) reste un défi que l'équipe d'évaluation a tenté de mitiger en relançant plusieurs séries de sollicitations d'interviews. Grâce à ces différentes démarches, l'équipe estime disposer d'un éventail malgré tout suffisamment large d'avis issus de publics fort diversifiés qui lui permet de porter un jugement nuancé.

2.4 Méthode d'attribution des notes aux différents critères

L'évaluation de la performance du programme du TDC implique une appréciation en fonction des 6 critères d'évaluation génériques suivants : la pertinence, la cohérence, l'efficacité, l'efficacités, la durabilité et l'impact ou niveau d'effet. L'appréciation de ces critères d'évaluation, qui ont pour référence ceux du CAD de l'OCDE, sont utilisés ici en fonction de la grille et des canevas définis par Enabel, conformément à l'approche MoreResults.

Analyse des critères du CAD.

Chaque critère est analysé sur base d'un nombre limité de sous-critères. L'analyse globale du critère reflète l'appréciation de ces sous-critères sur base d'un narratif global qui mentionne les différents éléments analysés.

Score global d'évaluation de chaque critère CAD.

Les évaluateurs ont attribué un score global d'évaluation à chaque critère repris dans la partie principale du rapport. Attendu que ces scores peuvent entraîner une simplification excessive d'une réalité complexe, avec des problèmes complexes associés à un contexte donné, il convient d'envisager les scores comme une synthèse des réponses et non l'inverse : une analyse ne constitue en effet pas une justification d'un score donné.

Interprétation générique des notes ²² :

Note	Qualitative	Interprétation
A	Très bien	La situation est jugée très satisfaisante, largement au-dessus de la moyenne et constitue potentiellement une référence en matière de bonnes pratiques. Les recommandations mettent l'accent sur la nécessité de capitaliser ces bonnes pratiques.
B	Bien	La situation est jugée satisfaisante, mais il reste matière à amélioration. Les recommandations sont utiles, mais pas vitales pour le fonctionnement.
C	Problèmes	Certains problèmes doivent être traités, à défaut de quoi la performance globale de l'intervention risque d'être affectée négativement. Les améliorations requises ne nécessitent toutefois pas de révisions majeures de la stratégie d'intervention.
D	Carences graves	Les carences relevées sont à ce point graves que s'il n'y est pas remédié, elles risquent d'entraîner l'échec de l'intervention. Des ajustements majeurs et une révision de la stratégie d'intervention sont nécessaires.

²² Source : Guide MoRe Results III, pages 28-29.

3 Observation et analyse

3.1 Evaluation de l'intervention

3.1.1 Pertinence

En ce qui concerne la pertinence, il s'agit de déterminer dans quelle mesure les objectifs et la conception du TDC correspondent aux besoins, politiques, stratégies et priorités de la Coopération belge, des bénéficiaires et des partenaires, ainsi qu'à l'évolution du contexte.

La pertinence du TDC a été examinée selon trois niveaux : i) par rapport aux priorités de la Coopération belge ; ii) par rapport aux priorités des partenaires Sud et Nord ; iii) par rapport à l'évolution du contexte en matière de commerce équitable/durable.

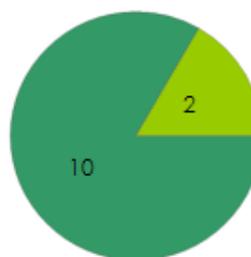
En premier lieu, nous pouvons dire que le TDC cadre bien avec les **priorités actuelles de la Coopération belge**. En effet, l'accent de la politique belge est actuellement mis sur la protection sociale, les droits humains et le travail décent, auquel le TDC entend participer activement par le biais de ses actions dans le domaine du commerce équitable et durable. Le positionnement stratégique 2030 d'Enabel s'attache à résoudre cinq défis mondiaux prioritaires, le programme du TDC contribue à rencontrer principalement deux d'entre eux : le défi des inégalités sociales et économiques grandissantes, d'une part et celui du changement climatique, d'autre part. La sensibilisation et la communication auprès de la jeunesse étant une priorité actuelle de la Ministre de la Coopération, tout le travail d'information et de sensibilisation du TDC est jugé pertinent et en phase avec la stratégie politique du moment. Par ailleurs, nous pouvons relever le fait que le cacao durable est une priorité de la Belgique et, plus largement, de l'Union européenne, en Côte d'Ivoire, qui est l'une des thématiques abordées par le TDC.

Ensuite, nous pouvons également juger le TDC pertinent au regard des **priorités des partenaires Sud et Nord**. Pour le volet Nord, le TDC apparaît comme étant pertinent au regard des différentes organisations de la coopération au développement. Le TDC apparaît en effet comme étant un acteur « neutre » (dans le sens « *au-dessus de la mêlée* »²³), pouvant lancer des dynamiques et créer des synergies entre les acteurs. Pour le volet Sud, les besoins en gestion financière (business plan, budget prévisionnel, plan de trésorerie, outils de gestion organisationnelle, etc.) et en marketing (positionnement stratégique, marketing mix, meilleure communication, accès au marché, etc.) sont importants du côté des organisations de producteurs et des BSO. En outre, certains besoins spécifiques, comme celui de renforcer l'axe stratégique de développement du cacao durable en Côte d'Ivoire, sont couverts par l'action du TDC.

Dans l'enquête quantitative réalisée auprès des organisations de producteurs, il apparaît en effet, chez 10 des 12 organisations qui ont répondu, que le TDC était tout à fait pertinent par rapport aux attentes et aux besoins de l'organisation :

14. Selon vous, l'appui technique (coaching en gestion financière et organisationnelle/en marketing) dont vous avez bénéficié était-il adapté aux besoins de votre organisation de producteurs ?

	Nb
Oui, tout à fait	10
Plutôt oui	2
Plutôt non	0
Non, pas du tout	0
Total	12



²³ Les parties de textes en italiques et entre guillemets reprennent des extraits d'interviews ou d'échanges lors des focus groups.

En outre, en ce qui concerne la pertinence par rapport à **l'évolution du contexte en matière de commerce équitable/durable**, il ressort des entretiens que les enjeux changent mais que le TDC, par sa faculté à évoluer au cours de sa mise en œuvre (flexibilité d'adaptation stratégique) et à prendre en compte les enjeux nouveaux, reste aujourd'hui pertinent dans le cadre actuel de la transition écologique. Toutefois, les acteurs interrogés insistent sur l'importance d'étendre ou de revoir la définition du commerce équitable, et d'aborder les circuits courts ou encore l'agroécologie, en raison d'une certaine perte de popularité pour le commerce équitable du Sud au sein de la population. Le programme du TDC prend en compte ces questionnements par exemple en introduisant progressivement des sujets relatifs au commerce équitable local belge durant la campagne de la semaine du CE et en mettant de plus en plus souvent en évidence la multiplicité des produits, des méthodes et des acteurs du CE (textile, torréfaction à l'énergie solaire, boutique de mode, etc.).

Finalement, en ce qui concerne le niveau de pertinence du programme du TDC **par rapport à d'autres activités d'Enabel ou d'autres acteurs du secteur** du commerce équitable/durable, nous avons relevé que le programme du TDC entraine en synergie et était complémentaire avec ces autres programmes, ce qui le rend dès lors plus pertinent encore. Ainsi, au sein d'Enabel, le programme du TDC a collaboré à la formulation ou à l'adaptation de volets d'appui au secteur privé de plusieurs programmes de coopération bilatérale (Sénégal, Bénin). Son expertise a contribué à la décision prise par la délégation de l'Union européenne de confier à Enabel la mise en œuvre d'une partie du Team Europe Initiatives (TEI)²⁴ sur le cacao en Côte d'Ivoire. Le programme du TDC a inspiré la création de l'initiative Beyond Chocolate qui vise aux mêmes objectifs d'amélioration des conditions de vie de petits producteurs de fèves de cacao, membres généralement de coopératives, en tentant d'étendre la portée de cet appui par l'association du secteur belge des producteurs de chocolat.

Conclusion :

Les objectifs, la conception et la mise en œuvre du programme du TDC s'inscrivent pleinement dans les stratégies de la Coopération belge (note stratégique de la DGD et note d'orientation politique de la Ministre) et dans le positionnement stratégique 2030 d'Enabel. Par ailleurs, la mise en œuvre du programme du TDC répond à des besoins clairement exprimés par les partenaires du Sud (renforcement de l'accès au marché des producteurs, meilleure maîtrise financière et de gestion, etc.) et bien définis au sein des organisations actives dans le secteur du commerce équitable au Nord (sensibilisation et information coordonnées sur base d'une capitalisation permanente des expertises et expériences en cours de programme).

Sur base de ces constats, pour le critère de pertinence, l'équipe d'évaluation attribue la note A à l'ensemble du programme, pour ces trois résultats.

Score global : A

Pertinence	A	B	C	D
R1, R2, R3	X			

²⁴ Team Europe Initiatives sont des programmes initiés par la délégation de l'UE faisant intervenir ensemble notamment différentes agences de développement issues de ses états membres.

3.1.2 Cohérence

La cohérence interne mesure la compatibilité entre les différents domaines d'action du TDC, tandis que la cohérence externe mesure la compatibilité du TDC avec d'autres interventions.

3.1.2.1 Cohérence interne du programme

Au niveau de la cohérence interne, nous pouvons relever que les trois résultats prévus par le programme du TDC s'alimentent et se renforcent entre eux, en formant une logique d'intervention cohérente. En effet, à l'occasion des entretiens qualitatifs, il a été bien confirmé que le coaching réalisé au Sud permet d'apporter des éléments pour la sensibilisation au Nord : le travail de sensibilisation et d'information est soutenu par des publications et vidéo-reportages présentant les réalisations des bénéficiaires de coachings ; le travail de capitalisation s'appuie sur l'échange des expériences vécues par les coachs dans le Sud ; etc. D'autre part, les expériences au Nord nourrissent les coachings réalisés au Sud : les résultats du baromètre mettant en évidence les préoccupations des consommateurs du Nord, l'attention accrue au commerce équitable local, à l'économie circulaire, à l'agroécologie sont des éléments qui alimentent et font évoluer les contenus des coachings réalisés dans le Sud (évolution du marché, importance de déterminer des niches, etc.). La force du TDC réside dans le fait d'« arriver à faire le lien entre la Belgique et le Sud pour les différents acteurs de la chaîne (qui va du producteur au consommateur final) ».

La complémentarité entre les différents types de résultats contribue par ailleurs aux objectifs du TDC : « contribuer à une croissance économique inclusive et durable » qui nécessite de travailler à l'amélioration des conditions de travail et de vie des producteurs. Cette amélioration s'appuie pour partie sur une amélioration de l'accès au marché afin d'induire une croissance des revenus. Cet accès au marché renforcé nécessite, pour le marché international, une sensibilisation plus grande du consommateur à la pertinence de cette économie plus équitable. Cette complémentarité entre les trois résultats du programme contribue à sa cohérence interne.

3.1.2.2 Cohérence externe du programme

Le programme du TDC apparaît cohérent tant avec i) la stratégie de la Coopération belge, ii) qu'avec la stratégie d'Enabel ; iii) et celle d'autres acteurs qui appuient le commerce équitable et durable.

Tout d'abord, les résultats et objectifs du TDC sont en cohérence avec la **stratégie de la Coopération belge**, qui vise la mobilisation de l'opinion publique sur l'aide au développement en général et le commerce équitable en particulier, d'une part ; le renforcement des capacités sur le terrain, d'autre part. Comme indiqué au point 3.1.1. ci-dessus, cette cohérence s'est encore renforcée récemment compte tenu du fait que la stratégie de la Coopération belge a récemment choisi de se focaliser plus encore sur le commerce équitable pour l'aborder sous l'angle des chaînes de valeur pertinentes qui contribuent à combler le fossé Nord-Sud.

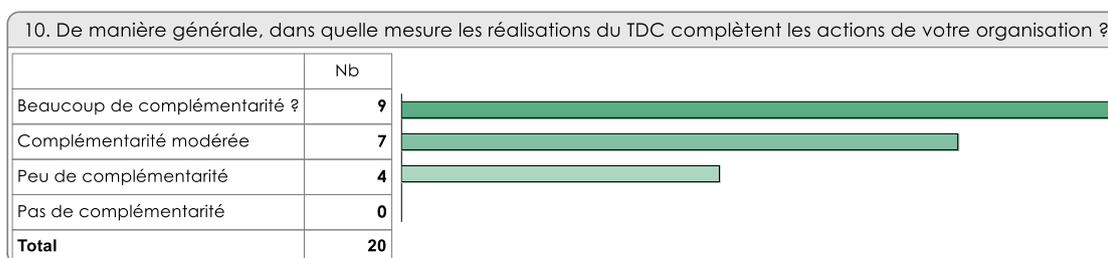
Ensuite, nous pouvons également relever une cohérence bien marquée avec le **positionnement stratégique 2030 d'Enabel** (en particulier face aux défis mondiaux 3, inégalités économiques et sociales d'une part et 2, changements climatiques d'autre part). Par contre, le TDC en tant que structure est positionné de manière très autonome au sein d'Enabel et ne démontre que peu de synergies avec les autres services, programmes et départements de l'agence de coopération (budget, gouvernance, pays d'intervention)²⁵.

Au niveau opérationnel, la cohérence du programme du TDC avec les **actions et réalisations des autres acteurs de la Coopération belge** qui appuient le commerce équitable/durable peut aussi être démontrée. Le TDC a en effet un rôle indirectement fédérateur pour les différentes organisations de la Coopération belge agissant au niveau de

²⁵ Voir chapitre 3.2.

la sensibilisation, de l'information et du plaidoyer à propos de la thématique du commerce équitable. Selon les avis recueillis dans les interviews, il apparaît que le TDC est plus neutre que d'autres organisations de la coopération belge, dans le sens où il n'a pas de produits propres à promouvoir à la différence d'ONG ou d'acteurs privés qui vendent des articles produits par leurs partenaires ou encore d'organisations qui défendent ou administrent un certain label. En outre, le positionnement du TDC au sein d'Enabel, une agence gouvernementale de développement sous statut de société anonyme de droit public, contribue à renforcer cette image d'un organisme « *au-dessus de la mêlée* ». En communiquant sur des chiffres globaux par rapport au commerce équitable, en faisant des enquêtes d'opinion, le TDC apparaît aussi plus innovant et ne met pas, contrairement à d'autres organisations, le focus sur ce qui existe déjà. Ainsi, le TDC oriente son attention sur la diversité grandissante des produits du CE, met en évidence les enjeux environnementaux du CE, étudie la complémentarité entre CE du Sud et CE local, etc. C'est une réelle plus-value et cela marque la spécificité du TDC par rapport à d'autres organisations. Par cette position particulière, le TDC assume, en quelque sorte, un rôle fédérateur majoritairement reconnu par les différentes organisations de la coopération au développement intervenant dans le secteur du CE.

Ces éléments sont confirmés par l'enquête en ligne menée auprès des organisations Nord. En effet, la grande majorité d'entre elles considèrent que les actions du TDC complètent leurs interventions ou domaines d'interventions :



Cette complémentarité apparaît sur plusieurs plans : le commerce équitable, les droits humains, l'origine des produits alimentaires, la promotion de l'artisanat et la citoyenneté. L'enquête révèle également que cette complémentarité découle du fait que le TDC, par son activité, attire l'attention du public sur ces questions communes, qu'il les met en évidence sur la place publique. De plus, l'appui financier accordé à certaines organisations durant la semaine du commerce équitable est, pour les répondants, une autre dimension de cette complémentarité. Enfin, les documents produits par le TDC (études, baromètre, analyses) sont jugés, par les organisations interrogées, comme particulièrement cohérents et utiles afin de renforcer leurs propres actions.

Pour ce qui est de la **cohérence avec d'autres programmes financés par la DGD** dans l'appui au secteur privé et à la croissance inclusive, le TDC démontre une capacité d'initiative et d'innovation. Dès avril 2017, le TDC a mené une réflexion sur la manière de renforcer son soutien au commerce équitable et durable dans une perspective de croissance inclusive à destination d'une filière où la Belgique disposait d'une position commerciale significative. Cette réflexion a débouché sur la rédaction d'une note à l'adresse du cabinet du Ministre de la Coopération au développement proposant la création d'une plateforme multi-acteurs dans le secteur du cacao/chocolat²⁶. Cette plateforme aurait eu pour but de stimuler une implication plus marquée des chocolatiers belges dans leur soutien à l'amélioration des conditions de travail et de rémunération de leurs fournisseurs premiers, les producteurs de fèves de cacao. Inspirée de cette réflexion, l'initiative « Beyond Chocolate » est mise sur pied fin 2018 par la Coopération belge. Estimant que le TDC ne disposait pas des compétences suffisantes ni d'une position adéquate²⁷ pour assumer le rôle de facilitateur des différentes parties prenantes de la plateforme qui devait sous-tendre l'initiative de Beyond Chocolate

²⁶ Une note similaire a été rédigée en mai 2021 par le TDC dans le but de proposer un Beyond Coffee. Aucune suite à cette note n'est connue au moment de l'évaluation.

²⁷ Pour l'équipe d'évaluation cette appréciation semble contredite par le qualificatif d' « acteur au-dessus de la mêlée » régulièrement attribué au TDC par la plupart des personnes interrogées au cours de cette évaluation.

(pouvoirs publics, investisseurs, ONG, certificateurs, industries et producteur du secteur chocolatier), la DGD a confié l'exécution de ce programme à une fondation privée néerlandaise «Initiatief Duurzame Handel – IDH » (référéncé généralement en anglais : The Sustainable Trade Initiative)²⁸. Depuis lors, le TDC²⁹ poursuit donc son travail plus spécifique d'appui à la filière du cacao (coaching en marketing et gestion), tandis que l'initiative Beyond Chocolate assume un rôle de facilitateur entre différentes parties prenantes pour coordonner et rationaliser leurs activités et contributions notamment afin de cofinancer des projets pilotes et des projets d'innovation au sein des chaînes de valeur du cacao. Dans le cadre de cette initiative concernant la filière du cacao, le TDC a ainsi démontré sa volonté de contribuer à renforcer la cohérence de la stratégie belge dans cette filière, prenant l'initiative de proposer des innovations dont l'une a été concrétisée par la Coopération belge.

En ce qui concerne les autres organisations d'appui au commerce équitable dans le Sud, le TDC, par son travail de coaching, renforce le fonctionnement des coopératives pour qu'elles aient la capacité, le cas échéant en fonction de leurs stratégies propres et des opportunités qu'elles identifient, de passer ensuite au commerce équitable et/ou d'améliorer leur capacité d'accès à des niches de marché (par exemple via la production bio). Il complète ainsi l'action d'organisations qui travaillent sur le commerce équitable (organismes de labellisation) ou sur le renforcement des acteurs de l'économie sociale et inclusive (ONG d'appui, structures de microfinance), plus en aval.

Conclusion :

La cohérence interne du programme est explicite : les expertises de coaching et les expériences capitalisées sont partagées, une forte interaction est démontrée entre les trois résultats. A un niveau plus large, la cohérence avec la stratégie de la coopération belge est démontrée, illustrée notamment par l'initiative innovante réfléchie à propos de la filière du cacao/chocolat. C'est aussi le cas avec les autres acteurs de la Coopération belge qui soulignent la spécificité de la contribution du TDC et le faible chevauchement de son intervention avec ce que d'autres réalisent. En fonction de ces constats, pour le critère de cohérence, l'équipe d'évaluation attribue la note A à l'ensemble du programme, pour ces trois résultats. Il s'agit là d'une progression par rapport à l'évaluation précédente de 2017 qui avait jugé alors la complémentarité avec d'autres programmes « suffisante », le TDC interagissant alors encore peu avec d'autres organisations.

Score global : A

Cohérence	A	B	C	D
R1, R2, R3	X			

²⁸ Arrêté royal accordant un subside à IDH The Sustainable Trade Initiative du 22 avril 2019.

²⁹ Le TDC est l'un cinq acteurs du secteur public qui sont signataires de l'initiative Beyond Chocolate.

3.1.3 Efficience

Ce critère permet d'évaluer la manière dont le TDC transforme les ressources de l'intervention (finances, ressources humaines, équipements) en résultats attendus grâce aux activités mises en œuvre.

3.1.3.1 Efficience interne du programme

Globalement, l'évaluation a pu noter une bonne utilisation des ressources au sein du TDC. La tenue du calendrier a été globalement respectée. Au terme des trois premières années de ce programme de 5 ans, l'évaluation constate que la plupart des activités prévues ont bien été réalisées, même si parfois avec quelques décalages chronologiques ou quelques adaptations. Ainsi, le contexte sanitaire a eu pour conséquence que certaines activités de la semaine du commerce équitable et de la sensibilisation ont été moins couvertes que précédemment : certaines activités sélectionnées dans le cadre de l'appel à projets de la semaine du CE n'ont pas pu être réalisées par les organisations retenues d'autres ont été reportées ou adaptées.

C'est également le cas pour le coaching au Sud dont la mise en œuvre a dû être adaptée, le déplacement des coachs en Afrique étant pratiquement impossible tout au long de l'année 2020. L'alternative a été de réaliser un coaching à distance par visioconférence, principale modalité appliquée durant l'année 2020 et le premier trimestre 2021. Le design et l'opérationnalisation de cette modalité alternative a nécessité un temps d'adaptation qui a eu un impact sur le planning et parfois sur la qualité de l'activité : participation moins active, plus grande difficulté de construire le coaching à partir de la réalité concrète du terrain, interruption et difficultés de connexion, etc.

Au niveau des ressources financières, *les budgets dépensés* correspondaient globalement à ce qui a été planifié :

	2018	2019	2020
Dépenses prévues résultat 1	497.617 €	1 182 704 €	816 379 €
Dépenses effectives résultat 1	382.105 €	957 491 €	688 735 €
Taux d'exécution – résultat 1	76,8 %	81,0%	84,4%
Dépenses prévues résultat 2	75 525 €	127 238 €	142 495 €
Dépenses effectives résultat 2	71 398 €	157 337 €	140 445 €
Taux d'exécution – résultat 2	94,5%	123,7%	98,6%
Dépenses prévues résultat 3	210 525 €	212 238 €	214 002 €
Dépenses effectives résultat 3	200 307€	230 368 €	228 748€
Taux d'exécution – résultat 3	95,1%	108,5%	106,9%
Budget total prévu³⁰	935 926 €	1 745 721 €	1 376 151 €
Budget total utilisé	790 915 €	1 550 666 €	1 258 717 €
Taux d'exécution – programme total	84,5%	88,8%	91,5%

Globalement, la première année présente logiquement un taux d'utilisation moins élevé (84,5%), du fait notamment de l'incertitude liée à la phase de mise en place après l'approbation du programme et à la date de démarrage fixée en cours d'année (1^{er} avril). Les seconde et troisième années du programme présentent des taux d'exécution en augmentation constante : 88,8% en 2019, 91,5 % en 2020, et ce malgré l'impact négatif de la pandémie. C'est au niveau du résultat 1 que les dépenses effectives sont restées inférieures aux prévisions, même au cours des seconde et troisième années du programme. Ceci peut s'expliquer, pour une grande partie, par les contraintes liées à la pandémie qui, comme expliqué ci-dessus ont entraîné le report de missions de coaching sur le terrain et/ou leur remplacement par des séances en distanciel. L'année 2021 semble avoir permis une reprise plus importante des missions effectives sur le terrain.

Dans ce budget du R1, le coût du coaching représente une part importante (52%). Une piste possible d'améliorer l'efficience pourrait être de vérifier dans quelle mesure le coût des coachs internationaux engagés sous contrat de consultance pourrait être réduit par l'engagement de coachs salariés au sein d'Enabel ou par le recours à des coachs « bénévoles »

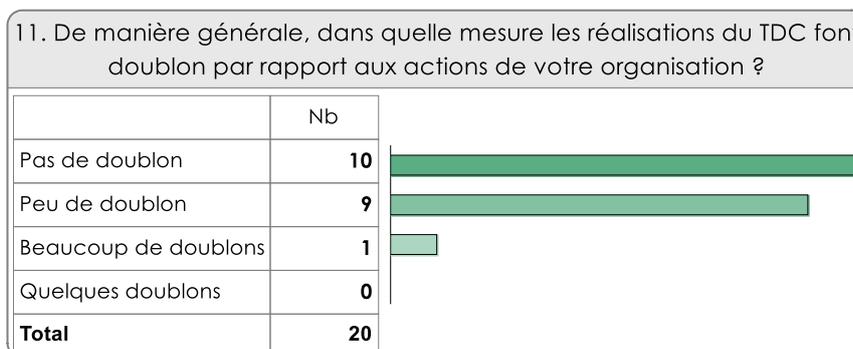
³⁰ Outre les coûts affectés à chacun des trois résultats du programme, les budgets totaux prévus et utilisés comprennent également les coûts salariaux et de fonctionnement de l'équipe TDC au siège et les frais de gestion attribués forfaitairement (7%) à Enabel.

(exemple : de jeunes retraités prêts à mettre leur expertise au service d'organisations du Sud, auxquels le TDC a eu jusqu'ici recours très ponctuellement via une convention avec Exchange) et/ou à des coachs locaux.

3.1.3.2 Efficience par rapport à d'autres acteurs du commerce équitable :

Au Nord, et conformément à ce qui a déjà été relevé précédemment, il existe peu de chevauchement avec les actions d'autres acteurs du secteur du commerce équitable, et au contraire, beaucoup de synergies.

Cela a été confirmé par l'enquête quantitative :



Par la réalisation d'analyses d'opinion et du baromètre, par ses initiatives prises pour lancer des plateformes, des réunions d'inter-groupes parlementaires, le pilotage de la semaine du CE, le TDC joue un rôle d'aiguillon qui incite les acteurs à se fédérer et à travailler ensemble. Ce mode d'intervention contribue à l'amélioration de l'efficience générale des actions menées dans le secteur de l'appui au commerce équitable. Si cette plus-value en termes d'efficience est très largement confirmée par la toute grande majorité des acteurs consultés au cours de cette évaluation, certains entretiens qualitatifs mentionnent une limite à cette capacité de fédération des acteurs nord par le TDC. Dans la mesure où il n'existe pas de stratégie globale partagée entre toutes les organisations du commerce équitable, son rôle fédérateur « informel » ne permet pas au TDC de faire émerger une approche du CE concertée et appropriée par l'ensemble des acteurs du secteur. Cette limite, adressée lors de certains entretiens, présume que le TDC doit assumer un rôle qui n'est pas le sien, mais celui d'une fédération d'acteurs du CE telle que, par exemple, la Belgian Fair Trade Federation – BFTF. Cette confusion met en évidence, la surestimation du rôle parfois attribué au TDC, tout en étant un indice de sa notoriété. Ainsi par exemple, la gestion par le TDC de la semaine du commerce équitable, offre une visibilité médiatique importante aux différents acteurs même si la semaine peut être aussi un moment de compétition médiatique. La notoriété qui en découle incite certains acteurs à attribuer au TDC un rôle dont il n'a ni la responsabilité ni la prétention d'assumer. Une partie prenante interrogée, constatant qu'il n'y a pas de chevauchement entre la BFTF et le TDC mais une complémentarité d'interventions et de finalités, suggère même une fusion de ces deux organisations.

Au niveau du volet Sud, même si le choix des organisations partenaires qui sont coachées par le TDC se fait sur base d'appels à projet ouverts à tous (via le site web du centre), le programme a mis en place des critères et un processus de sélection qui renforcent la complémentarité et la synergie de ce qui est fait par d'autres organisations. Dans la mesure où les organisations et coopératives de producteurs doivent faire preuve de leur démarche de production et de commerce durables et que par ailleurs les organisations présélectionnées font l'objet d'une visite d'évaluation, d'un processus de data capturing, le programme du TDC s'adresse à des organisations et coopératives qui ont pour la plupart bénéficié d'appuis antérieurs d'autres bailleurs. Il s'agit de bailleurs intervenant dans une perspective de commerce équitable (organismes de labellisation, acheteurs de filières équitables), ou de travail décent (ONG actives dans ce secteur, BIT, micro-crédit) ou encore de respect de l'environnement (production bio, lutte contre la déforestation). Le travail de coaching du TDC vient donc le plus souvent en appui de ce travail déjà réalisé par d'autres acteurs et

l'évaluation a dès lors pu relever de très nombreuses synergies avec ces différentes organisations (contacts en termes de capitalisation, démarches communes et participations croisées dans des réseaux et plateformes, etc.).

De manière globale, l'évaluation ne relève pas de doublons, du fait également de la méthode utilisée. Car le TDC semble être la seule organisation à faire un véritable coaching, qui part de l'existant et qui construit avec les organisations bénéficiaires de l'appui un processus d'apprentissage partagé qui se base sur une vraie analyse des besoins en renforcement de capacités en amont du processus de coaching et sur une attention constante à continuer à faire émerger ces besoins en cours de coaching. Cette méthode se situe totalement à l'inverse des nombreuses formations trop souvent dispensées de façon « top down », en particulier, selon l'affirmation des producteurs interviewés, par les structures de coaching et coachs locaux. L'offre du TDC c'est du sur-mesure pour chaque structure coachée, une vraie prise en compte des besoins de ces structures, garantie d'une efficacité accrue.

Conclusion :

Le programme du TDC présente globalement un niveau d'efficacité très satisfaisant. Avec des moyens financiers et humains relativement réduits, le niveau de réalisation est très appréciable et rencontre assez précisément les objectifs fixés initialement. Au niveau du résultat 1, le coût du recours à de l'expertise externe internationale pour le coaching sous forme de consultance est questionné et pourrait probablement être réduit par une prise en charge interne d'une partie de cette fonction et/ou en recourant à de l'expertise locale. S'il y a lieu d'analyser cette piste d'amélioration de l'efficacité du programme, il faut rester attentif, en cas de recours à des coachs locaux, aux risques de perte de la qualité reconnue aujourd'hui du coaching enrichi par la diversité de l'expertise externe (méthodologie, regard et connaissance du Nord). Avec ce constat plus nuancé, pour le critère d'efficacité, l'équipe d'évaluation attribue un score global A, qu'elle applique aux R2 et R3, alors que le R1 obtient un score B pour souligner la piste d'amélioration possible au niveau de la diversification des ressources d'expertise en coaching.

Score global : A

Efficienc	A	B	C	D
R1		X		
R2	X			
R3	X			

3.1.4 Efficacité

L'efficacité correspond à la mesure dans laquelle le TDC atteint ses résultats et si ceux-ci contribuent à la réalisation de l'objectif spécifique. L'efficacité présuppose l'utilisation des résultats par les bénéficiaires.

Pour ce qui est de l'efficacité générale, les trois résultats du TDC semblent en adéquation avec les objectifs du TDC et les besoins des bénéficiaires. Les résultats sont manifestement utiles aux bénéficiaires.

3.1.4.1 R1 : L'accès au marché des MPME et organisations de productions est améliorée

Pour ce premier résultat, l'appui du programme du TDC aux organisations consiste en un appui technique par le travail de coaching en marketing et « fibuma » d'une part et par un appui financier limité (30.000 euros maximum) pour renforcer matériellement l'organisation (apport en matériel pour améliorer la production, pour améliorer la présentation et l'offre du produit, pour rechercher de nouveaux marchés, pour entamer une démarche de labellisation, etc.).

Dans la formulation du programme du TDC, le cadre logique indique qu'au bout de quatre ans l'intervention aura permis de financer et accompagner 50 organisations de producteurs. Actuellement, le volume d'interventions atteint est le suivant :

Réalisations du programme en cours :	2018	2019	2020
Nombre de pays dans lesquels le TDC a soutenu des organisations	11	11	7
Nombre d'organisations appuyées par le TDC en marketing	14	13	34 ³¹
Nombre d'organisations appuyées par le TDC en finance et business	10	7	
Nombre d'organisations ayant eu une formation en data capturing	-	65	
Nombre d'organisations ayant bénéficié d'un financement			22
Nombre total d'organisations appuyées	24	85	34 ³²

Source : rapports d'activités du TDC 2018, 2019 et 2020.

L'évaluation constate que deux ans avant le terme de sa réalisation, le programme du TDC présente, pour ce résultat 1, un niveau de progression qui dépasse déjà les indicateurs retenus au moment de sa formulation et que donc ces indicateurs seront largement atteints au moment de sa clôture.

Selon les témoignages recueillis, il apparaît que le travail du TDC, au niveau de ce résultat 1, a un impact positif sur le renforcement des coopératives, celles-ci semblant de manière générale plus performantes et professionnelles que les coopératives n'ayant pas reçu d'appui. Une limite à cette comparaison vient du travail de diagnostic préalable, mentionné plus haut, qui implique probablement une sélection de coopératives qui possèdent au départ, déjà une certaine capacité à définir leur stratégie, leurs besoins en appui marketing et/ou de gestion et donc une certaine capacité organisationnelle.

De plus, le travail du TDC permet d'induire un plus grand intérêt des organisations pour une démarche vers le commerce équitable, le commerce durable et/ou la production et le commerce plus respectueux de l'environnement. Les coopératives classiques sont généralement prisonnières du circuit local : vu les infrastructures, le contexte du marché, elles ne peuvent vendre qu'à des acheteurs locaux qui paient un prix dérisoire pour leur production. Avec le travail d'appui à un meilleur accès au marché, le programme du TDC offre d'autres perspectives : développer des niches (par exemple le CE, une filière Bio) ou améliorer la qualité du produit ou sa promotion pour avoir plus d'accès au marché

³¹ A partir de 2020, toutes les organisations bénéficient à la fois des deux programmes de coaching (marketing et fibuma). En 2020, les 34 organisations appuyées ce sont en fait 26 organisations de producteurs et 8 BSO.

³² Le total ne reprend pas les organisations ayant bénéficié d'un financement car parmi ces 22 organisations une majorité d'entre elles (mais pas toutes) ont également bénéficié d'un appui en coaching et se retrouvent donc parmi les 34 mentionnées dans le total.

d'exportation. Dans certains cas, cet accès au marché n'est pas forcément amélioré dans l'immédiat, l'appui en coaching permet d'abord d'acquérir un certain nombre de compétences en interne qui renforcent la capacité de l'organisation bénéficiaire sur le plus long terme. Si l'impact direct sur le chiffre d'affaires ou sur le nombre de clients n'est pas identifiable pour chaque appui réalisé, l'importance, comme l'indiquent plusieurs organisations interviewées « *c'est travailler la posture plus que le chiffre d'affaires* ». Ainsi l'appui en coaching du TDC qui a pour objectif l'amélioration de l'accès au marché des producteurs (diversification, recherche de nouveaux clients, etc.) contribue aussi à la consolidation d'un secteur (souvent coopératif) essentiel à l'émergence d'un secteur de MPME durable dans ces pays à faibles revenus. Toutefois, même si les impacts immédiats sur la croissance des organisations, coopératives, entreprises de producteurs ne sont pas nécessairement systématiques, l'évaluation a pu constater que le travail réalisé par le programme du TDC s'inscrit, en moyenne, dans une perspective de croissance et de développement, avec un accès au marché beaucoup plus important pour certaines organisations. A titre d'exemple, c'est le cas de la coopérative ECAM qui, avec SCINPA autre coopérative coachée par le TDC, ont été élues « les deux meilleures coopératives de cacao » par le gouvernement en Côte d'Ivoire.

Ainsi quelques données plus quantitatives permettent de confirmer cette tendance moyenne de croissance. Plusieurs indicateurs recueillis auprès de 18 entreprises coachées illustrent l'évolution moyenne suivante entre 2016 (avant coaching) et 2019 :

Evolution entre 2016 et 2019	
Nombre moyen de nouveaux membres dans l'entreprise	+ 555
Augmentation moyenne du volume de production ³³	122 %
Augmentation moyenne du chiffre d'affaires en monnaie locale	203 %
Augmentation moyenne du nombre de clients	+3,8
Augmentation moyenne de la participation à des foires commerciales	20%

Source : rapport d'activité du TDC 2019.

Cet effet positif sur l'entreprise dans sa globalité constaté ici confirme ce qui avait été observé au cours de l'évaluation précédente³⁴ qui soulignait les points positifs suivants, consolidés avec le programme actuel : augmentation de la production ; augmentation des ventes ; meilleure visibilité sur les marchés ; nouveaux débouchés régionaux et/ou internationaux ; meilleure capacité de négociation ; plus grande conscience de l'importance du marketing (packaging) et de la communication pour le bon fonctionnement de l'entreprise alors que traditionnellement, elles s'attachaient surtout aux aspects de production (qualité, rentabilité...) ; renforcement des compétences du personnel ; meilleure compréhension et connaissance des marchés (concurrents, clients, etc.) ; capacité de réaliser un plan marketing avec tous les éléments importants ; capacité de collecter, lire et interpréter les chiffres-clés de l'entreprise, etc.

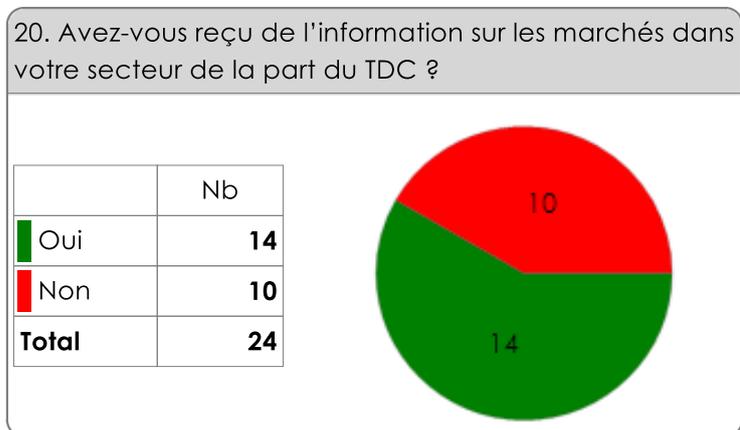
Le constat de l'évaluation actuelle confirme bien que le programme se focalise correctement sur ce qui est attendu du résultat 1. Le but des coachs est réellement de permettre à l'organisation d'augmenter ses capacités d'accès au marché pour les organisations, coopératives et entreprises de productions équitables, qui présentent parfois des lacunes ou un manque de connaissances dans ce volet plus commercial de leur activité, dans la mesure où généralement la préoccupation première est d'améliorer la production en quantité et en qualité. Par ailleurs, accéder au marché, en particulier au niveau international, est souvent une démarche de longue haleine, exigeant une bonne maîtrise d'un processus relativement

³³ Cette augmentation importante du volume de production et du chiffre d'affaires concerne l'ensemble de l'organisation ou coopérative, et est donc stimulée par l'accroissement du nombre de membres. L'augmentation de la production ou du chiffre d'affaires des producteurs pris individuellement est certainement moins élevée. C'est chiffre illustre néanmoins la dynamisation moyenne induite par le programme du TDC au niveau des coopératives ou organisations dans leur globalité.

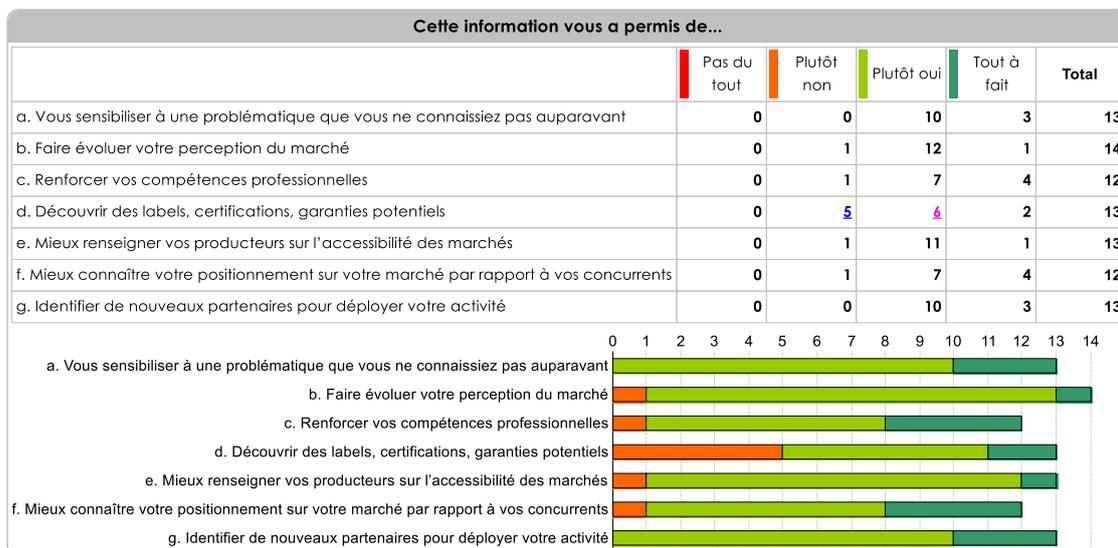
³⁴ DRIS – Evaluation externe du Trade for Development Centre – avril 2017.

complexe et des acteurs souvent difficiles à identifier et/ou à atteindre. Disposer d'une information précise et fiable à cet égard est donc essentiel.

Les résultats quantitatifs³⁵ démontrent à ce niveau que plus de la moitié des organisations coachées interrogées, estiment avoir reçu de la part du TDC de l'information sur les marchés dans leur secteur. On peut constater ici une progression intéressante puisque l'évaluation précédente de 2017 mesurait que seulement un tiers des producteurs interrogés indiquaient avoir reçu de l'information sur les marchés relatifs à leur secteur d'activités.



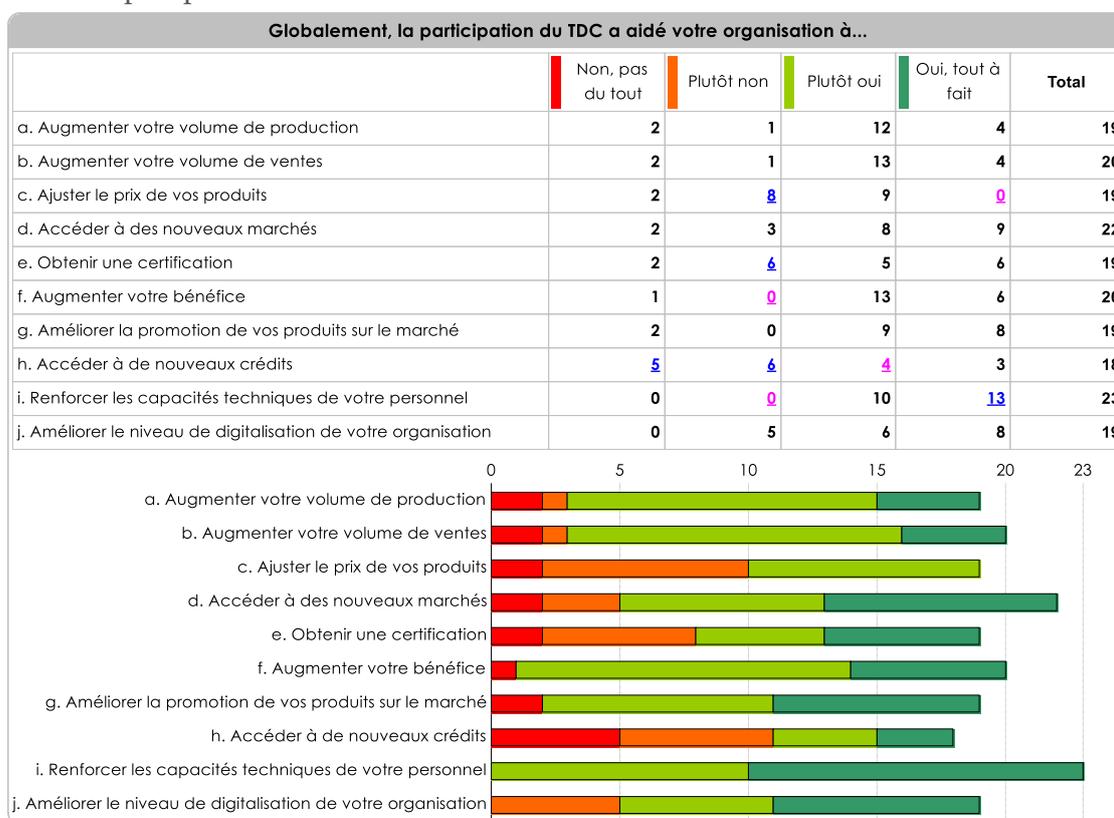
De plus, comme l'indique le tableau ci-dessous, les répondants aux questionnaires confirment que cet accès à l'information a eu des impacts plutôt positifs pour mieux identifier de nouveaux partenaires, pour disposer d'une meilleure capacité à informer les membres de la coopérative ou de l'organisation, pour faire évoluer la perception que la coopérative ou l'organisation a du marché et aussi pour renforcer leurs compétences professionnelles. Ces réponses confirment des tendances qui avaient été constatées lors de l'évaluation précédente en 2017. Et comme pour l'évaluation précédente, nous pouvons constater ici aussi, que le coaching offre moins directement des informations pour mieux découvrir des labels, certifications et garanties potentiels, alors qu'il s'agit d'un aspect repris spécifiquement dans les indicateurs du DTF relatifs à ce résultat :



³⁵ 21 organisations de producteurs et 5 BSO ont participé à l'enquête quantitative, 12 ayant bénéficié d'un appui financier, 11 d'un coaching en gestion financière et 1 en marketing.

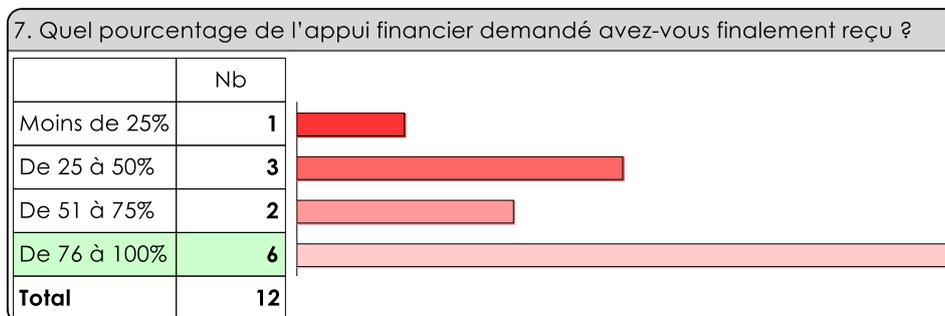
Au niveau des résultats observés dans le volet *quantitatif* on constate également que les attentes des organisations et BSO au moment du dépôt de dossier, considéré comme facile à élaborer par 24 organisations sur les 26 qui ont répondu, étaient très diverses : amélioration des compétences, recherche de partenaires, augmentation du chiffre d'affaires, etc. L'intérêt du type de coachings proposés par le TDC (marketing pour améliorer l'accès au marché et « fibuma » pour renforcer structurellement l'organisation) permet de répondre au moins partiellement et parfois indirectement à une large partie de ces attentes.

A l'issue des coachings reçus, les organisations évaluent de manière très positive l'appui dont elles ont bénéficié. Leur niveau de satisfaction global est de **7,92 en moyenne sur 10**, ce niveau est tout à fait comparable à la satisfaction aussi globalement très positive lors de l'évaluation de 2017 (8/10). Le renforcement des capacités techniques du personnel, l'augmentation des bénéfices et du volume de vente ainsi que l'accès à de nouveaux marchés sont des éléments qui semblent venir justifier ce taux de satisfaction particulièrement élevé comme le mentionne le tableau ci-dessous dans lequel ces trois items recueillent les scores les plus positifs :



Ainsi, si dans les interviews les répondants soulignaient que l'impact direct du coaching (sur le volume du chiffre d'affaires, de production, etc.) était plutôt faible, et qu'il s'agit surtout d'un travail sur le positionnement et la structuration de l'organisation ou de la coopérative, l'enquête quantitative nuance cet avis et fait, malgré tout, un lien plus direct entre coaching et accroissement de l'activité de l'organisation bénéficiaire, ce qui a pu être observé sur le terrain également.

Comme indiqué plus haut, outre l'appui technique en coaching, le programme accorde également à certaines organisations un appui financier sous forme de micro-projet, obtenu sur base d'une soumission à un appel à projets ouvert à tous. A ce niveau, la moitié des organisations interrogées déclarent avoir reçu une très grande part (76 à 100%) de l'appui demandé. Compte tenu du montant modeste de cet appui, il est assez logique que pour pratiquement l'ensemble de celles-ci (10/12), l'appui financier reçu représente moins de 25% de leur chiffre d'affaires. Il s'agit donc bien, en général, d'un appui additionnel destiné à renforcer plus spécifiquement des domaines abordés et appuyés par le coaching³⁶ :



³⁶ Mais ce n'est pas le cas pour tous les financements, dans la mesure où l'appel à projets est ouvert à tous et les financements sélectionnés sur base de la qualité des projets, donc certaines organisations ou coopératives obtiennent le financement d'un projet alors qu'elles n'ont pas bénéficié d'un coaching.

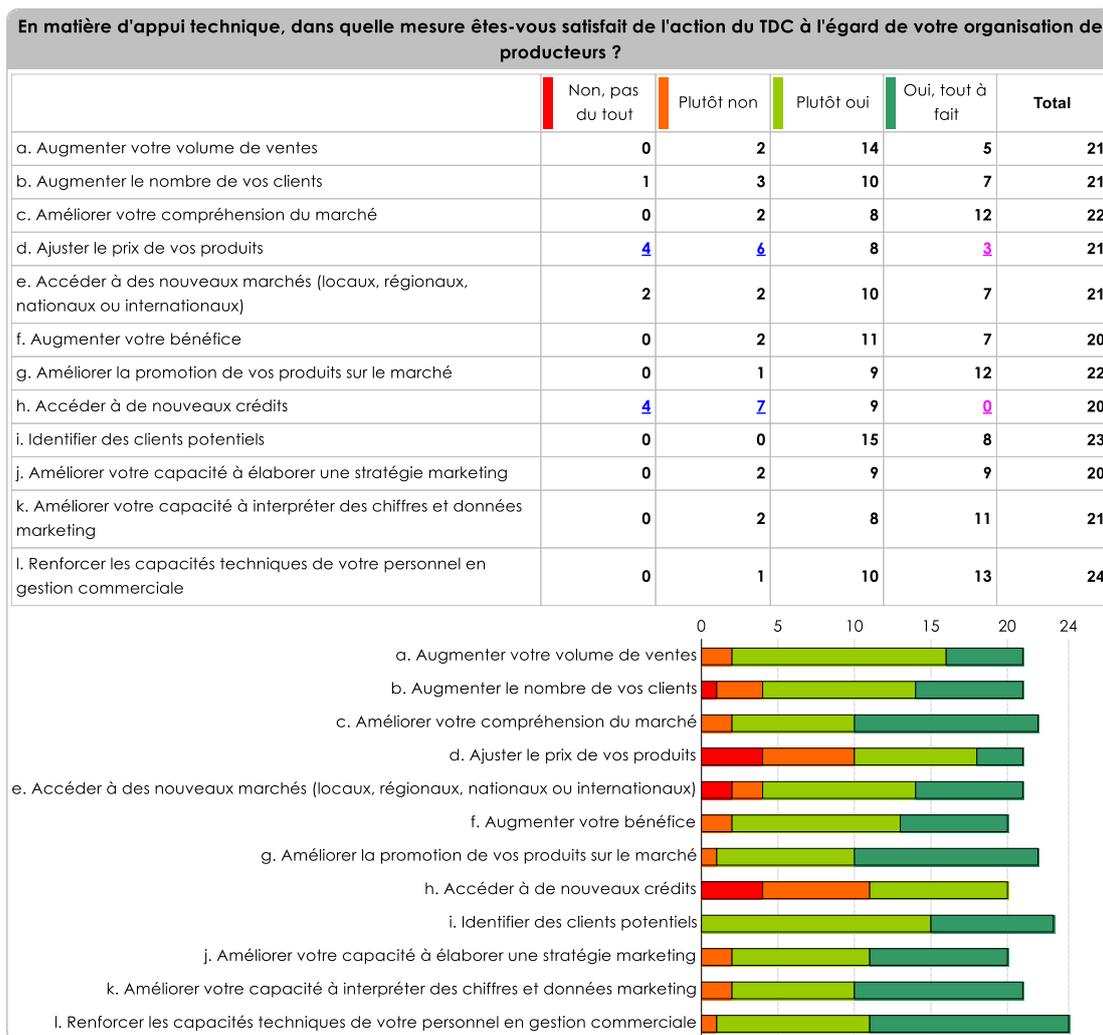
Au niveau des apports que cet appui financier offre aux organisations bénéficiaires, les réponses sont relativement nuancées et dispersées, en partie sans doute à cause de la multiplicité des propositions qui ont été soumises, mais aussi parce que les appuis financiers permettent l'acquisition de matériels ou d'équipements qui peuvent servir différentes activités et différents objectifs. Le développement de produits promotionnels et la protection de l'environnement semblent être particulièrement mis en avant, ainsi que, et c'est un élément de cohérence, les objectifs du coaching : amélioration de l'accès au marché et amélioration de la capacité de gestion financière. Par contre, le développement de nouveaux produits, l'obtention de nouveaux crédits et la réduction des effets négatifs sur la santé des travailleurs sont largement moins cités comme étant des aspects que l'appui financier a permis de renforcer :



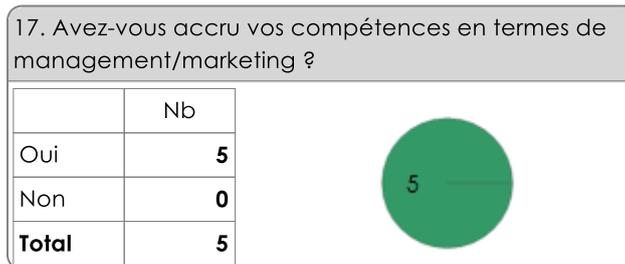
En ce qui concerne l'appui technique dispensé par le TDC, le niveau de satisfaction général est également très élevé. Toutes les organisations interrogées considèrent avoir engrangé de nouvelles compétences. Toutefois, leurs besoins sont manifestement très larges, car pour la plupart d'entre elles (9/10), un soutien leur semble toujours nécessaire sur certains aspects techniques et seule une organisation se considère comme à présent tout à fait autonome.

12. Selon vous, votre organisation de producteurs a-t-elle, par l'appui technique (coaching en gestion financière et organisationnelle/en marketing) reçu du TDC, engrangé de nouvelles compétences ?	
	Nb
Oui, mais un soutien reste nécessaire sur certains aspects techniques	9
Oui, nous sommes maintenant tout à fait autonomes vis-à-vis de ces compétences	1
Non, pas du tout	0
Total	10

Quant à savoir sous quels aspects cet appui technique apporte le plus de satisfaction aux bénéficiaires, les résultats sont plus clairement positifs encore que pour l'appui financier. Les deux apports les moins reconnus touchent assez logiquement des aspects qui ne concernent pas directement cet appui : l'ajustement des prix des produits et l'accès à de nouveaux crédits. Par contre, pour la plupart des autres items proposés, l'appui technique apporté par le TDC semble donner très largement satisfaction, en particulier dans l'amélioration de la compréhension du marché, l'amélioration de la promotion des produits, la capacité à interpréter les chiffres d'affaires, la capacité du personnel en gestion commerciale. L'appui technique paraît donc répondre très clairement et efficacement aux besoins à rencontrer pour atteindre le résultat 1 :



Finalement, en ce qui concerne les coachings en marketing et management, toutes les organisations concernées reconnaissent avoir accru leurs compétences en la matière. Par comparaison, lors de l'évaluation de 2017 elles étaient 8 organisations sur 10 qui estimaient avoir progressé en nouvelles compétences.



Au niveau des témoignages recueillis dans le *volet qualitatif*, l'évaluation relève de nombreux éléments qui confirment ces résultats positifs attribués aux coachings du TDC : acquisition d'une certaine autonomie, formation des femmes au niveau de la prise de parole, détermination de rôles clairs au sein de la coopérative, etc. Ces résultats étant d'autant plus appréciés que les coachings sont considérés comme originaux et présentant une véritable plus-value sur différents aspects :

- Les coachs viennent des pays consommateurs, ce qui permet aux producteurs de prendre connaissance du point de vue des consommateurs du Nord.
- La combinaison des coachings en gestion financière et en marketing est pertinente, car cela correspond généralement aux besoins réels de l'organisation et cela se complète utilement. Cette plus-value appréciée par les bénéficiaires est nuancée par les coachs qui soulignent que pour qu'il y ait une plus-value, il est crucial que les deux coachs recourent à des démarches méthodologiques proches, qu'ils aient des approches fort semblables et une certaine expérience du travail ensemble afin de garantir cette complémentarité.
- Les coachings ne sont pas des formations toutes faites, mais un véritable accompagnement « sur mesure », tenant compte de la réalité de terrain. En effet, si le TDC met à disposition un canevas de coaching, et que chaque coach apporte dans le contenu son approche, ses spécificités, leur travail tient réellement compte du contexte afin de « cocréer » de façon très pratique un changement, une adaptation ou de nouvelles pratiques (par exemple la conquête de nouveaux marchés). Il s'agit d'une approche bien différente des nombreuses formations classiques qui proposent le plus souvent des solutions et options plus théoriques ou toutes faites.

De plus, certains résultats non-attendus ont également été révélés au cours des échanges :

- Malgré le fait que la coopération bilatérale ne fasse plus partie des résultats du TDC (alors que c'était le cas dans le programme précédent), celui-ci continue à être contacté par les représentants dans des pays du Sud pour appuyer différentes initiatives en lien avec l'économie sociale ou le commerce durable. Le TDC continue donc de manière informelle le travail déjà entamé et jouit en cela de sa bonne réputation sur le terrain.
- Différents impacts sociaux non-attendus peuvent être mentionnés, comme par exemple, l'achat de fournitures scolaires, la création d'un comité de lutte contre le covid qui informe en langue locale, l'autonomisation de femmes, etc.
- Deux coopératives ivoiriennes ont été élues meilleures coopératives du pays après le coaching du TDC.
- Des rencontres et collaborations accrues entre acteurs belges de coopération sur le terrain sont constatées : par exemple, entre le TDC et Groupe One autour du Guichet de l'économie locale au Bénin.
- L'attribution par l'UE à Enabel d'un financement pour le développement d'un projet d'appui aux coopératives dans le cadre de la Team Europe Initiative cacao durable en Côte d'Ivoire, sur base de l'expertise développée depuis plusieurs années par le TDC dans ce pays.

Face à ces résultats très positifs, deux limites sont toutefois à mentionner. La première a trait à la densité du coaching (période d'une semaine en temps plein) qui peut parfois limiter le temps disponible à l'organisation pour continuer à gérer ses activités courantes. La seconde tient au fait que de nombreux bénéficiaires auraient souhaité bénéficier d'un accompagnement ultérieur. En effet, s'ils ont fortement bénéficié des coachings et se trouvent maintenant dans des situations favorables, ils éprouvent parfois des difficultés à maintenir leur position et leur communication peut s'essouffler. Une poursuite du coaching, d'une manière ou d'une autre, même ponctuellement (ce que certains coachs assurent informellement par le maintien de contact via des échanges de courriels), ainsi que l'accès pour toutes les organisations coachées à l'appel à projet pour bénéficier de fonds supplémentaires sont des éléments qui potentiellement peuvent répondre à cet écueil.

Enfin, une remarque ou critique formulée par deux parties prenantes plus extérieures au programme qui ont été interrogées consiste à souligner la dimension « micro » des interventions d'appui aux producteurs du programme du TDC, son nécessaire élargissement, « *sa nécessaire mise à l'échelle* ». Bien évidemment, en comparaison de programmes de Coopération gouvernementale ou de l'UE, l'intervention du TDC est d'une dimension plus modeste. Toutefois, l'évaluation ne partage pas entièrement cette critique dans la mesure où dans un pays comme la Côte d'Ivoire, où les interventions se sont multipliées dans une filière déterminée, on peut constater une certaine émulation au niveau de ce secteur d'activités concerné. Par ailleurs, même dans les pays où la concentration des interventions du TDC est plus faible, il s'agit d'un appui qui s'adresse à des structures qui rassemblent des centaines, parfois des milliers de membres, ce qui élargit clairement l'éventail des bénéficiaires. D'autre part, comme le rappelle un coach, le volet coaching a progressivement évolué : une offre séparée de coaching marketing et fibuma lors du programme précédent et au cours des premières années du présent programme, une offre combinée (marketing + fibuma) qui s'adresse aux organisations de producteurs mais aussi aux BSO depuis 2020, l'association de coachs locaux. Cette évolution de l'intervention permet d'élargir son impact : démultiplication des canaux de coaching, en particulier localement. En outre, la qualité reconnue et très appréciée par la quasi-totalité des parties prenantes interrogées et concernées invite à prendre en compte la plus-value d'interventions de dimension sans doute plus modeste, mais aux effets parfois plus intenses et durables que des interventions plus larges et plus superficielles.

3.1.4.2 R2 : l'expérience en matière de commerce durable et de coaching en marketing et business management est capitalisée

Les coachings proposés par le TDC allient à chaque fois un module théorique et un module pratique, modules auxquels s'ajoute un accompagnement régulier par un coach. Deux types de coachings existent :

- Premièrement, le coaching en marketing. Celui-ci est composé de 5 modules de 1 semaine chacun, répartis sur 3 ans. Il s'agit généralement de marketing stratégique (plan marketing, positionnement sur le marché, etc.) et du marketing opérationnel (développement d'outils de communication, compétences de négociation et ventes, etc.). Il ressort des *entretiens qualitatifs* que ce type de coaching permet l'amélioration des capacités de communication et de stratégie des organisations qui en bénéficient.
- Deuxièmement le coaching en finances, business et management (fibuma). Celui-ci est composé de 4 modules de 1 semaine chacun, étalés sur 3 ans. Il couvre des domaines tels que la gouvernance, les ressources humaines, l'élaboration d'un plan d'affaires, la gestion financière (qui peut inclure un soutien pour soumettre une demande de financement à une institution financière), etc.

Les deux types de coaching se complètent et les coachs sont amenés à faire le point ensemble régulièrement. Ceci est d'autant plus vrai que, depuis 2020, l'option a été prise de proposer un « package » complet aux organisations partenaires sélectionnées : les coachings en marketing ainsi qu'en finances et management sont dispensés à chaque organisation, par un

binôme de coachs, alors que dans les années précédentes certaines organisations ne bénéficiaient que de l'un ou l'autre coaching.

A partir d'un canevas très général établi par le TDC (format horaire, contenus à traiter potentiels, etc.), tous ces appuis sont **personnalisés** par les coachs, sur base des besoins exprimés et en concertation avec les organisations bénéficiaires. Ils sont mis en œuvre selon une méthodologie très participative. L'accent est porté sur la cocréation, afin de garantir au mieux l'appropriation du contenu par les organisations et la pérennité de l'approche.

Les coachings proposés par le TDC revêtent donc certaines particularités :

- Binômes de coachs : dans la nouvelle offre de coaching, les coachs travaillent en binômes. Même si cette formule n'est pas toujours facile à organiser (calendrier commun à identifier, expériences différentes, parfois différences de vision, etc.), cela permet d'enrichir d'autant plus les échanges avec les coopératives appuyées.
- Coachs locaux : Ceux-ci sont généralement sélectionnés sur base de leurs diplômes et de la réputation de leur cabinet, mais ils adoptent souvent une posture de consultants plutôt qu'une posture de coachs : ils prodiguent des conseils, des recommandations, mais font plus rarement émerger les idées et les solutions de et par les groupes. Ce n'est donc pas la pédagogie adéquate pour l'appropriation et la durabilité. Il serait sans doute intéressant de repérer des personnes à former, outiller et suivre, dans les groupes et les BSO accompagnés, pour qu'elles soient des coachs impactant et crédibles qui intègrent mieux l'approche méthodologique spécifique développée par le TDC.
- Coaching à distance³⁷ : si celui-ci s'avère tout à fait acceptable pour la transmission de contenu, à condition de disposer de moyens techniques suffisamment performant, il ne s'agit tout de même pas d'une solution idéale, notamment du point de vue de l'appropriation par les bénéficiaires car cela crée une mise à distance avec les nouveaux groupes (« *difficulté à créer du lien, à se faire confiance quand chacun est derrière son écran* »).

Le coaching à distance peut également fonctionner quand il s'adresse à une ou deux personnes bénéficiaires, par exemple, les dirigeants des coopératives ou des BSO coachés sur le leadership, le management et certains aspects organisationnels. Mais ce n'est pas efficace quand le coaching s'adresse à toute une équipe qui doit y travailler collectivement.

Ce travail de coaching du TDC ne se limite pas aux périodes de présence des coachs sur place ou aux séances programmées en visioconférence, elles sont complétées par un suivi régulier et des contacts continus (échanges de mails, d'informations) entre les coachs et les organisations ou coopératives bénéficiaires.

Cette expertise construite sur base de l'appui développé par le TDC est d'abord capitalisée en interne, notamment par les échanges informels d'expérience entre certains coachs (renforcés notamment avec la constitution des binômes) mais aussi plus formellement lors des « coaching days »³⁸ qui ont eu lieu les 18 et 19 décembre 2019 et qui ont permis de construire une vision d'ensemble de la trajectoire d'accompagnement, d'échanger des outils, de partager des expériences et des pratiques, de booster les méthodologies participatives. Pour quelques coachs interrogés, ces moments d'échanges et de partages plus formels devraient être multipliés.

Par ailleurs, l'expertise développée par le TDC a été également un support de réflexion au sein d'Enabel dans la préparation de plusieurs programmes de coopération gouvernementale dans lesquels un volet d'appui au secteur privé et au développement d'une économie inclusive était envisagé (portefeuilles du Sénégal, du Burkina Faso et du Bénin notamment).

³⁷ Systématiquement appliqué durant le second semestre de l'année 2020. En 2021, le travail en présentiel a pu être progressivement repris.

³⁸ Une initiative qui a déjà été réalisée au cours du programme précédent, avec alors un groupe de coachs qui était très réduit et qui, puisque évaluée positivement, a été répétée au cours du présent programme.

Que ce soit de manière informelle, lors des « coaching days » ou dans la préparation de programmes de coopération gouvernementale contenant un volet d'appui au secteur privé, l'évaluation constate qu'il y a là une véritable **capitalisation en interne** (au sein de l'organisation dans son ensemble) du travail d'appui réalisé par le programme du TDC. Toutefois, cette capitalisation se construit encore trop souvent en fonction des opportunités, de l'initiative d'individus, des nécessités lors d'une formulation ou reformulation, et pourrait encore renforcer sa dimension stratégique.

Par ailleurs, en s'appuyant sur les acquis et expertises tirés de ce travail d'appui en coaching technique et financier aux organisations, coopératives de producteurs et BSO dans le Sud, l'équipe du **TDC a capitalisé son expertise de façon plus externe** en participant à différents réseaux et plateformes d'acteurs agissant sur les thématiques du commerce équitable et du développement d'appuis au secteur privé qui favorisent une croissance inclusive.

Ainsi le TDC intervient, souvent de manière très active (en étant initiateur, en proposant les sujets à traiter, en apportant du contenu à analyser), dans les réseaux suivants : i) le groupe de travail « devoir de vigilance des entreprises » ; ii) l'inter-groupe parlementaire sur le commerce équitable ; iii) le groupe de réflexion sur la reconnaissance légale du commerce équitable ; iv) le groupe de travail sur le commerce équitable local belge et européen ; v) le groupe de pilotage de l'initiative : « Faire de la Belgique un pays du commerce équitable » ; vi) la Plateforme bruxelloise du commerce équitable ; vii) les Groupes de travail informels avec des parlementaires des Régions bruxelloise et wallonne sur le commerce équitable ; viii) le groupe de travail belge de réflexion sur la future nouvelle législation européenne en matière de déforestation.

En outre, tel que mentionné précédemment, malgré le fait que la fourniture d'une expertise adéquate à la coopération bilatérale ne fasse plus partie des résultats que le programme du TDC doit atteindre³⁹, celui-ci continue à être sollicité par les services de l'administration, les représentants de la Coopération belge ou les chargés de projets bilatéraux de Enabel dans des pays du Sud, afin de partager son expertise dans le domaine du commerce équitable et durable⁴⁰. La disponibilité du programme du TDC à répondre à ces demandes permet donc de poursuivre de manière informelle le travail déjà entamé et contribue à la réputation largement reconnue du TDC que l'évaluation a pu observer au travers des différents avis récoltés.

Enfin, pour mesurer l'efficacité de ce deuxième résultat du programme, il importe aussi de vérifier la probabilité que les indicateurs prévus au moment de la formulation soient atteints lorsque ce programme se terminera fin 2022.

Les chiffres recueillis dans *l'analyse documentaire* sont explicites à cet égard : il est très probable que les indicateurs retenus seront bien atteints à la fin de la mise en œuvre du programme : 4 des 6 indicateurs retenus sont déjà actuellement atteints ou largement dépassés et pour les deux derniers indicateurs le niveau actuel est tout proche de la cible à atteindre en fin de parcours. Ce tableau ci-dessous illustre aussi la diffusion fort large de ce que le TDC capitalise (abonnés newsletter, pages du Blog visitées). Les chiffres nous permettent de supposer que cette diffusion va bien au-delà du « cercle habituel des convaincus du commerce équitable » et de contester cette critique entendue quelques rares fois au cours des interviews. Par contre, il faut constater que le nombre de followers du TDC sur les réseaux sociaux apparaît lui plus modeste si on le compare au volume de personnes qui suivent des influenceurs à la mode. Ce canal des réseaux sociaux nous paraît cependant

³⁹ C'était un des cinq résultats du programme 2014-2017. Il n'a plus été repris dans le programme actuel analysé.

⁴⁰ Au Niger, le TDC va appuyer une coopérative de productrices de lait, bénéficiaires du programme bilatéral d'Enabel, avec sa spécificité propre (coaching). Préalablement à son travail dans la filière du lait, et pour bien identifier sa plus-value, le TDC a participé à plusieurs réunions de travail avec des prestataires techniques et financier dans la filière : Enabel LuxDev, Oxfam, SOS-Faim (réunis à l'initiative d'Oxfam).

Le TDC a également proposé la méthodologie de coaching dans le cadre de programmes de coopération bilatérale en RDC (la possibilité d'une collaboration y est maintenant prévue) et en Ouganda (pas de suite pour l'instant). Les appels à propositions du TDC sont envoyés chaque fois aux représentations d'Enabel, ce qui peut stimuler d'éventuelles interventions croisées entre le programme bilatéral et celui du TDC ; des avis sur les coopératives à appuyer sont sollicités.

le moins bien en adéquation avec l'objectif de diffuser du contenu de capitalisation (les réseaux sociaux étant des canaux plus volatiles, parcourus de manière moins approfondie).

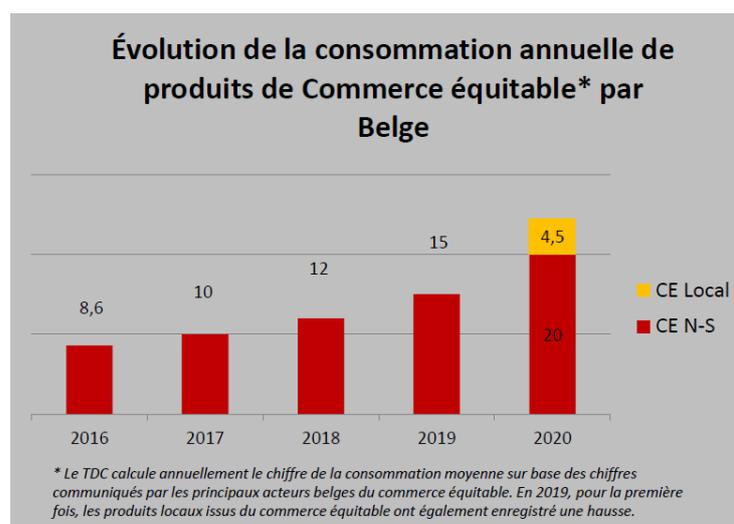
Indicateur du R2 :	2018	2019	2020	2021	Valeur totale finale à atteindre - mars 2023
Etudes de marché et enquêtes d'opinion publiées	1	1	3	2	5
Vidéo-reportages	0	2	5	1	2
Articles dans presse nationale et médias internationaux	3	3	4	4	7
Nombre d'abonnés à la Newsletter	870	1.014	1.036	1.454	1.500
Nombre de pages vues sur les Blogs ⁴¹	186.000	270.212	ND	ND	220.000
Nombre de followers sur réseaux sociaux	8.724	10.384	11.349	11.575	12.000

Source : données consolidées par le TDC sur base des rapports annuels.

3.1.4.3 R3 : Les consommateurs, pouvoirs publics et acteurs économiques sont informés et sensibilisés aux thématiques du commerce équitable et durable

Destiné à sensibiliser différents publics belges au travers de son troisième résultat, le programme du TDC est mis en œuvre dans un environnement de croissance de la consommation, par la population belge, des produits du commerce équitable. Un des indicateurs de ce R3 escomptait que le Belge puisse, en fin de programme, consommer annuellement un volume de produits équitables d'au moins 15 €. Ce niveau est déjà largement atteint en 2020 puisque chaque Belge a consommé cette année-là pour 20 € de produits du commerce équitable du Sud. Le TDC est, par ailleurs, attentif à mesurer également depuis cette année, le volume de produit du commerce équitable local consommé (4,5 €).

Bien sûr, l'évolution de cet indicateur très global retenu dans la formulation du programme ne peut dépendre de la seule performance de l'activité du TDC. L'évolution de cette consommation de produits du commerce équitable par la population belge dépend également de l'espace réservé à ces produits, de leur qualité, de la régularité de l'approvisionnement et de bien d'autres facteurs encore.



Source : rapport d'activités 2020 du TDC.

⁴¹ Les blogs du TDC ont été supprimés en 2020 au profit de nouveaux sites web, ces données ne sont donc plus disponibles (ND) à partir de 2020.

Néanmoins, la sensibilisation du public à l'intérêt, l'importance et l'impact de consommer des produits du commerce équitable contribue pour une part au déclenchement d'un comportement de consommation qui est de nature à faire progresser le volume de ces produits qui est vendu. Plusieurs indicateurs permettent de vérifier si l'effort investi par le programme du TDC dans cette sensibilisation du public a été à la hauteur de ce qui était prévu et attendu.

Sur base de *l'analyse documentaire*, l'évaluation peut ainsi constater que les résultats du programme ont été globalement atteints en ce qui concerne la sensibilisation également. Même si dans les rapports d'activités les indicateurs pris en compte ont évolué ou que certains d'entre eux ont été ajoutés en cours de mise en œuvre alors qu'ils n'étaient pas prévus au moment de la formulation⁴², la progression est très significative et les seuils à atteindre, quand ils ont été fixés au départ, sont, en majorité, atteints bien avant la fin du programme.

Indicateur du R3 :	2018	2019	2020	2021	Valeur totale finale à atteindre en mars 2023
Chaque belge achète en moyenne pour 15€ de produits du CE par an	12	15	20	ND	15
95% des Belges ont entendu parler du commerce équitable	90	-	86	90	95
Nombre d'activités organisées pendant la semaine du CE	112	143	80	ND	130
Activités de la semaine du CE appuyées par le TDC	38	37	35	39	ND
Visiteurs uniques du site web de la semaine du CE	4.567	ND	ND	4.109	ND
Followers Facebook Semaine CE	2.995	3.116	3.213	3.223	ND
Followers Facebook Week FT	2.435	2.457	2.503	2.554	ND

Source : données consolidées par le TDC sur base des rapports annuels

Par ailleurs, si on examine les indicateurs liés à la campagne « Faire de la Belgique un pays du commerce équitable »⁴³, qui constituait un des volets du travail de sensibilisation prévu dans le cadre du R3 du programme, la majorité de ces résultats sont également atteints, même s'il faut préciser que l'atteinte de la plupart d'entre eux ne dépend que très partiellement de l'activité de sensibilisation du TDC. Leur réalisation est très dépendante de la contribution de multiples acteurs et d'une multitude d'actions dont la responsabilité n'incombe pas directement au TDC⁴⁴. Le tableau ci-dessous met en évidence l'évolution de ces indicateurs plus généraux auxquels le R3 du programme du TDC a partiellement contribué : trois d'entre eux sont d'ores et déjà atteints, deux sont très près d'atteindre leur résultat attendu et enfin deux indicateurs où le résultat n'est à ce stade pas atteint ou inconnu.

⁴² Dans le document de formulation, ce sont des indicateurs plus en cohérence avec les objectifs de la campagne « Faire de la Belgique un pays du commerce équitable » qui sont mentionnés alors que dans les rapports d'activité des indicateurs mesurant plus spécifiquement l'intensité des activités de la semaine du CE sont également pris en compte.

⁴³ Campagne initiée par le TDC avec plusieurs autres acteurs belges du CE en 2016 pour répondre au défi lancé par le Ministre de la Coopération au développement de « Faire de la Belgique le pays du commerce équitable » pour la fin 2020. Un certain nombre d'objectifs ont été définis pour y parvenir. La Semaine du commerce équitable était alors vue comme l'occasion, chaque année, de faire progresser la Belgique vers l'atteinte de ces objectifs.

⁴⁴ Ainsi par exemple, le fait que 51% des communes ou des provinces belges obtiennent le label « commerce équitable » dépend avant tout de la performance de la campagne « Communes du commerce équitable (CDCE) », le travail de sensibilisation du TDC auprès du public en général, des autorités publiques et des acteurs économiques pouvant contribuer à renforcer l'impact de cette campagne du CDCE.

Objectif à atteindre	Valeur effective	Atteinte du résultat
Chaque Belge achète en moyenne pour 15€ de produits issus du commerce équitable par an	En 2019, les Belges ont consommé en moyenne pour 20,36€ de produits équitables	Résultat atteint
Toutes les grandes chaînes de supermarchés proposent des produits issus du commerce équitable	Delhaize, Carrefour, Colruyt, Aldi et Lidl ont tous des produits de commerce équitable dans leurs rayons.	Résultat atteint
Le commerce équitable est mentionné 600 fois dans la presse chaque année	Dès 2017, 887 mentions dans la presse belge	Résultat atteint
95% des Belges ont entendu parler du commerce équitable	La notoriété du commerce équitable est en légère baisse. En 2018, 90% des Belges avaient entendu parler du commerce équitable, et en 2020, seuls 86% des Belges en avaient entendu parler.	Résultat non atteint, mais proche
51% des communes belges ont le label « Communes du Commerce équitable »	43% des communes ont ce label	Résultat non atteint
51% des provinces belges sont des Provinces « Commerce équitable »	Cinq provinces, soit la moitié des provinces belges, portent ce titre : la Flandre occidentale, la Flandre orientale, Anvers, le Brabant flamand et la Province du Luxembourg.	Résultat non atteint, mais proche
80% des parlements/ministères au niveau fédéral, régional et communautaire consomment au moins 2 produits issus du commerce équitable.	Chiffre très difficile à obtenir	Inconnu

Source : Informations basées sur le rapport d'activités de 2020 du TDC

Toutefois, lors des *entretiens qualitatifs*, le travail de sensibilisation du TDC a fait l'objet de quelques remarques ou limites :

- Pour certaines personnes interviewées, la sensibilisation a été impactée par la réduction du budget alloué au programme, en comparaison aux moyens dont le TDC disposait pour son programme précédent. Pour elles, « *le nombre de spots radio a été réduit, ce qui a amoindri la visibilité du TDC, et moins de personnes ont également répondu aux dernières enquêtes d'opinion sur le commerce équitable que les précédentes* ». Si la réduction de budget induit inévitablement une réduction des capacités d'action, la mention par les interviewés d'un volume moindre de répondants aux dernières enquêtes d'opinion n'est pas systématiquement vérifiée⁴⁵. Ce nombre de répondants est variable et dépendant des méthodes utilisées et des objectifs de l'enquête. Le TDC s'est d'abord attaché à mener des enquêtes d'opinion avec un taux de représentativité de la population belge suffisant quel que soit la taille de l'échantillon interrogé.

- Pour ce qui est de la crise sanitaire, il a fallu s'adapter : le nombre d'activités a été réduit (notamment parmi les activités soutenues lors de la semaine du commerce équitable) et certaines d'entre elles ont dû être organisées à distance. Certaines interviews mentionnent à ce sujet que le TDC a reçu un budget spécifique, traduit dans un avenant budgétaire, pour l'organisation des journées équitables dans ce contexte exceptionnel.

- Au niveau de la définition des indicateurs pour ce R3, on constate une confusion du fait que les indicateurs sélectionnés pour le programme sont principalement destinés à mesurer l'atteinte des objectifs de la campagne « Faire de la Belgique le pays du commerce équitable ». Or, ces indicateurs couvrent des champs et activités qui se situent clairement au-delà de la sphère d'influence seule du TDC.

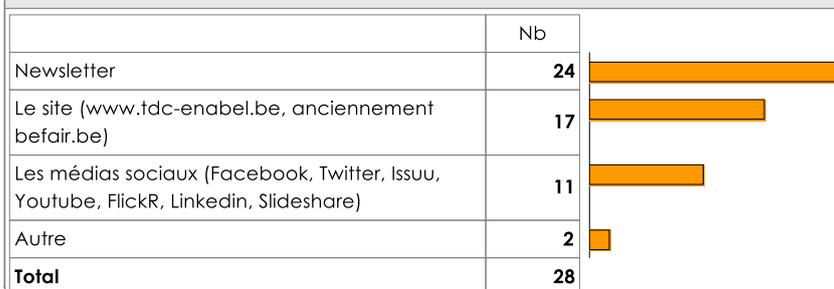
⁴⁵ Le nombre de personnes interrogées lors de différentes enquêtes d'opinion réalisées à la demande du TDC est très variable selon les années : 1.004 répondants en 2007, 1.015 en 2015, 3.000 en 2019, 1.515 en 2021.

- Un élément qui ressort souvent aussi des entretiens qualitatifs est que l'attention obtenue grâce à la sensibilisation réalisée par le TDC est très importante. Cela permet de visibiliser les organisations du commerce équitable en Belgique en général. L'attention reçue durant la semaine du commerce équitable a donc un impact certain et beaucoup de pertinence pour les acteurs du secteur. Toutefois, relevons également qu'il existe une certaine compétition au niveau de la sensibilisation au CE durant cette période privilégiée pour ce qui est de l'accès aux médias.

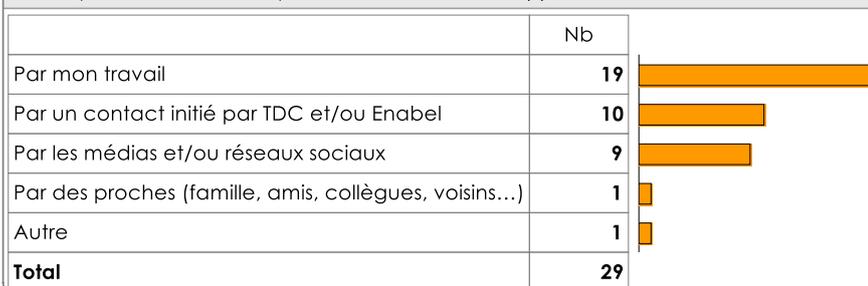
Dans l'enquête quantitative réalisée auprès des abonnés et personnes visitant le site web du TDC, les répondants apprécient leur niveau général d'information et de sensibilisation au commerce équitable à un score moyen de **7,38 sur 10**. Ce score est plus élevé que la moyenne établie lors de l'évaluation réalisée en 2017, où les répondants appréciaient leur niveau général d'information et de sensibilisation au commerce équitable à un score moyen de 6,6 sur 10. Par ailleurs, les répondants mentionnent internet comme étant le canal d'information le plus utilisé pour se renseigner sur le commerce équitable et/ou durable en général, le deuxième canal le plus utilisé étant les newsletters et mailings, ce qui était déjà le cas en 2017⁴⁶.

Si l'on se penche plus spécifiquement sur les canaux par lesquels les répondants sont informés des activités et réalisations du TDC, c'est la newsletter qui est mentionnée comme étant la première source d'information, suivie du site internet. Cela était également le cas lors de l'évaluation réalisée en 2017⁴⁷. Les répondants déclarent en outre avoir principalement pris connaissance de l'existence de ces canaux dans le cadre de leur milieu professionnel, mais également par un contact initié par le TDC/Enabel ou par les médias/réseaux sociaux. Ceci permet de constater que l'information du TDC, pour une part importante, circule et atteint le public via des milieux concernés par la coopération au développement et/ou le commerce équitable. Mais ce résultat souligne aussi le travail proactif important réalisé par le TDC et/ou Enabel en général pour faire connaître ce travail de sensibilisation et d'information du programme du TDC⁴⁸.

3. Si on parle plus précisément du TDC, quels canaux de communication du TDC avez-vous consulté au cours des trois dernières années ?



5. Par quel biais avez-vous pris connaissance de ce(s) canaux de communication ?

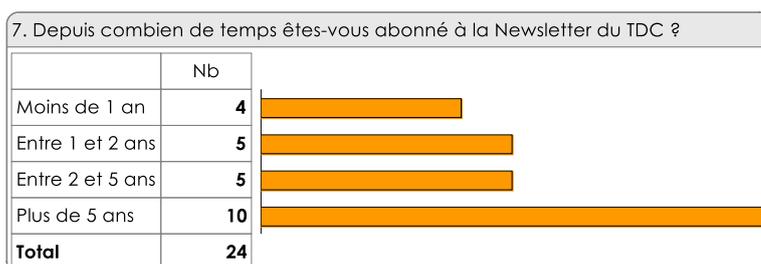
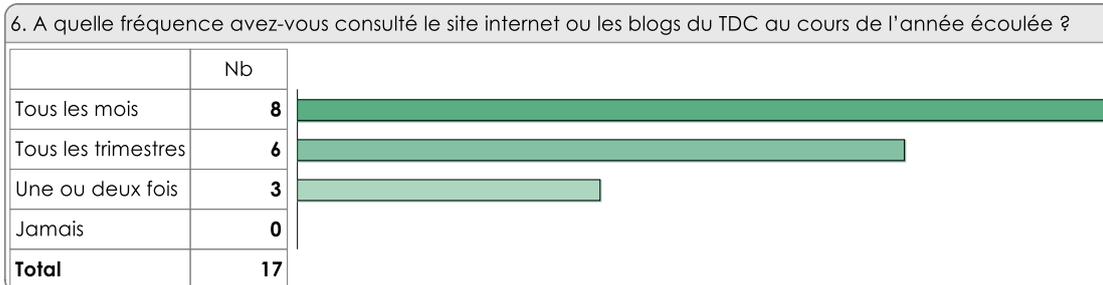


⁴⁶ DRIS – Evaluation externe du Trade for Development Centre – avril 2017

⁴⁷ DRIS – Evaluation externe du Trade for Development Centre – avril 2017

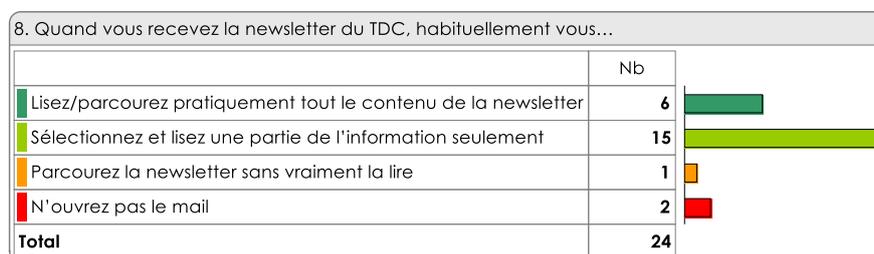
⁴⁸ Il est toutefois important de préciser que dans le cas présent, le mode de collecte des réponses au questionnaire a eu fort probablement une influence sur le résultat puisque c'est par ces deux canaux de communication que le questionnaire en ligne a été diffusé.

Lorsque l'on interroge uniquement les personnes qui consultent le site internet, leur fréquentation de celui-ci est très variable. Une importante minorité (8/17) indique toutefois une fréquentation régulière, ce qui met en évidence une fidélisation significative d'un public qui apprécie la qualité, la régularité et/ou la récurrence de l'information fournie :

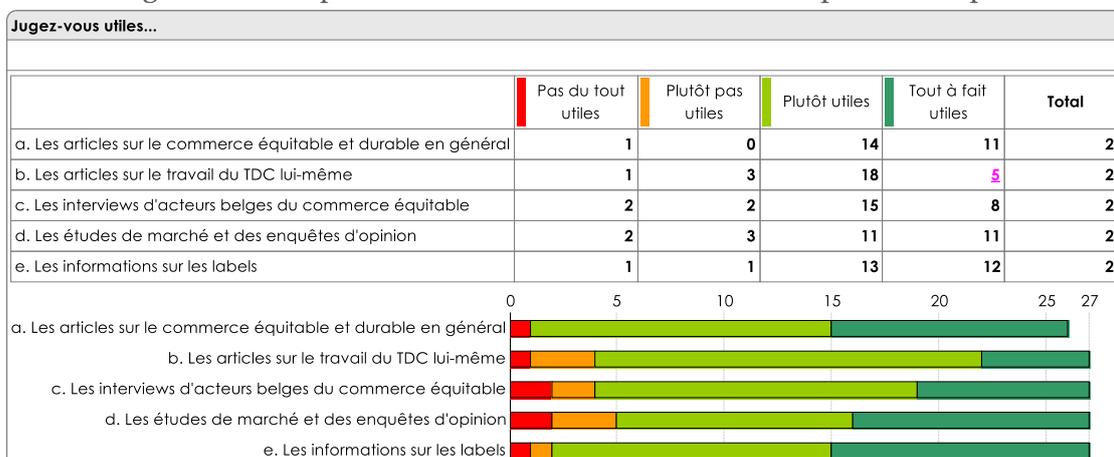


Du côté des abonnés à la newsletter, presque la moitié des répondants (10/24) sont des abonnés de plus de 5 ans. C'est un autre indice de la fidélisation du public.

Par ailleurs plus de la moitié des lecteurs reconnaissent que lorsqu'ils reçoivent la newsletter, ils sélectionnent et lisent une partie de l'information seulement. Cela était également le cas en 2017, où 10% des répondants déclaraient lire la totalité du contenu de la newsletter (6/24 aujourd'hui).



Au niveau du type d'informations diffusées, tous les contenus sont considérés comme utiles, voire tout à fait utiles, et sont très rarement qualifiés d'inutiles. Les articles sur le commerce équitable et durable en général et les informations sur les labels sont ceux qui sont jugés les plus utiles. Viennent ensuite les informations sur le travail du TDC et les interviews d'acteurs du CE. C'est légèrement moins le cas des études de marché et des enquêtes d'opinion, des documents généralement plus volumineux et donc moins faciles à parcourir rapidement.



La presque totalité des répondants au questionnaire en ligne considèrent que l'information reçue du TDC correspond à leurs attentes (27/28), même si la qualification « plutôt oui », l'emporte globalement sur le « Oui, tout à fait ».

11. L'information reçue du TDC correspond-elle à vos attentes ?	
	Nb
Oui, tout à fait	8
Plutôt oui	19
Plutôt non	1
Pas du tout	0
Total	28

Les différents aspects qui construisent la qualité d'une information sont globalement très bien appréciés au niveau du travail d'information du TDC : tous les aspects, sauf un, obtiennent un score de 7 ou plus. La crédibilité des informations est particulièrement appréciée des lecteurs (8,44/10). Viennent ensuite la lisibilité, la compréhension et la fréquence de publication des informations. A contrario, seule l'utilité des informations du TDC pour la consommation personnelle des lecteurs est un élément nettement moins bien coté (inférieur à 7) : cet aspect relève plus de l'appréciation personnelle et n'est pas un aspect qui relève spécifiquement du « core business » du TDC mais plutôt d'acteurs promotionnant des labels ou encore d'organisations de consommateurs. La crédibilité de l'information fournie par le TDC était également reconnue en 2017 : l'utilité de l'information pour la consommation personnelle, notée à 6,4 sur 10, était également le critère le plus faiblement évalué alors. Cela peut être aussi expliqué par le fait que les personnes qui consultent les informations transmises par le TDC connaissent déjà, au moins partiellement, le secteur du commerce équitable⁴⁹.

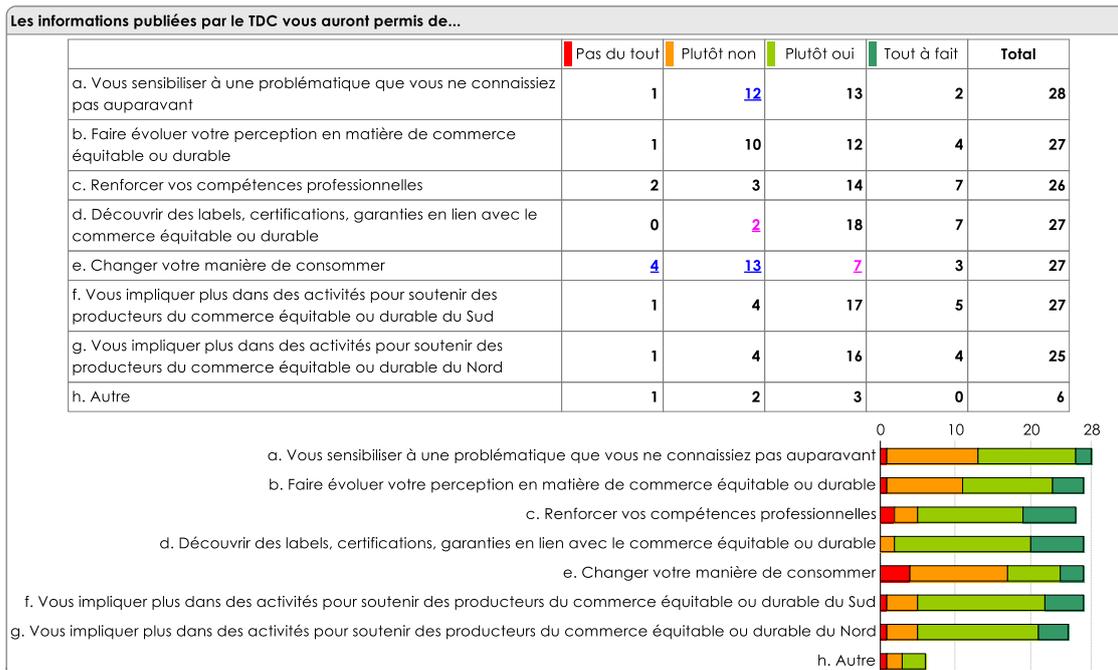
Comment notez-vous...	
	Moyenne
h. La crédibilité des informations véhiculée par le TDC	8,44
j. La lisibilité de l'information par le TDC	8,18
g. La compréhension des sujets abordés par le TDC	8,15
a. La fréquence de publication de la newsletter du TDC	8,13
i. La transparence des informations véhiculées par le TDC	8,07
d. Les thèmes/sujets abordés par le TDC	8,00
c. L'utilité des informations du TDC pour vos propres activités en matière de commerce équitable	7,85
e. La forme des supports proposés par le TDC : conférences, webinaires, articles	7,52
f. Le renouvellement des sujets abordés par le TDC	7,37
k. Autre	7,00
b. L'utilité des informations du TDC pour votre consommation personnelle	6,82

Cela correspond d'ailleurs aux effets attribués aux publications du TDC dans le tableau suivant : moins d'impact du côté de la manière de consommer ou du niveau de sensibilisation des lecteurs⁵⁰, avec au contraire un impact plus important sur la découverte des labels, certifications et garanties en lien avec le commerce équitable, le renforcement de compétences professionnelles ou encore l'implication dans des activités de soutien aux producteurs Nord et Sud. Cela rejoint le constat posé dans le rapport de 2017 : alors déjà, de manière générale, les répondants connaissaient la thématique du commerce équitable, mais en apprenaient plutôt plus sur des questions plus précises⁵¹.

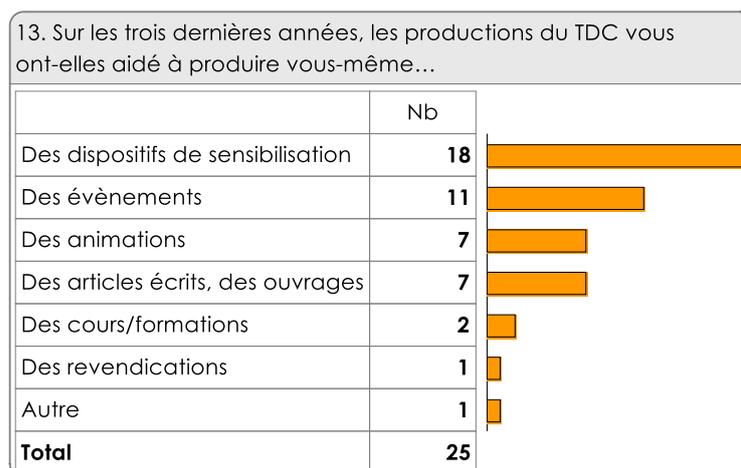
⁴⁹ DRIS – Evaluation externe du Trade for Development Centre – avril 2017

⁵⁰ Ces publications du TDC ne s'adressent pas directement au "grand public", mais plus aux acteurs de la coopération au développement et/ou du commerce équitable et durable. La sensibilisation « grand public » se fait essentiellement dans le cadre de campagnes comme la Semaine du commerce équitable.

⁵¹ DRIS – Evaluation externe du Trade for Development Centre – avril 2017

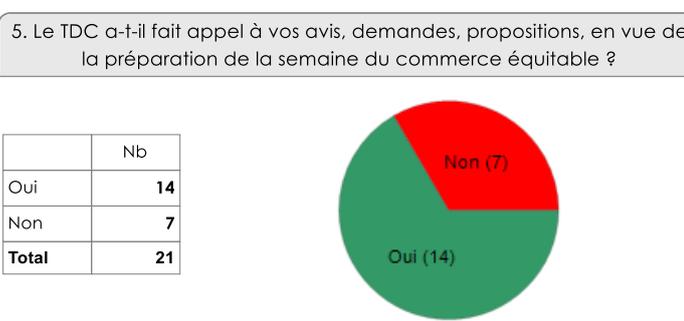
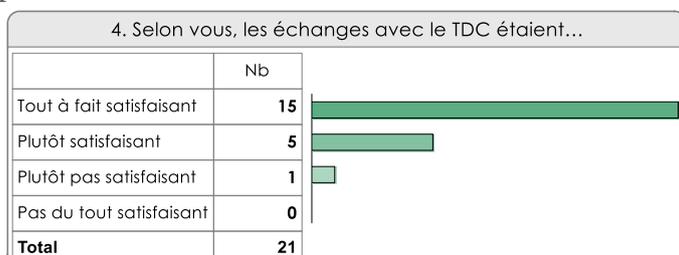


En outre, les lecteurs actuels accordent globalement un score de 7,23 sur 10 aux productions et publications du TDC pour leur capacité à apporter de nouvelles informations, idées ou connaissances. C'est un indicateur intéressant de la capacité du programme du TDC à renouveler, mettre à jour et innover dans son travail d'information et sensibilisation. En outre, ces informations ont contribué à la réalisation d'actions diverses par les publics ciblés. Ainsi, plus précisément, ces productions du TDC ont particulièrement aidé la majorité des lecteurs (18/25) à produire leurs propres dispositifs de sensibilisation. Cela était déjà le cas en 2017, mais dans une moindre mesure, étant donné que 1 répondant sur 3 jugeait avoir produit lui-même des dispositifs de sensibilisation à l'aide des informations fournies par le TDC. Dans une moindre mesure, elles ont également contribué aux événements ou animations créés par ces lecteurs ou aux articles qu'ils ont rédigés. Dans de plus rares cas, le contenu des informations du TDC a également été utile dans la réalisation de cours ou de formations :

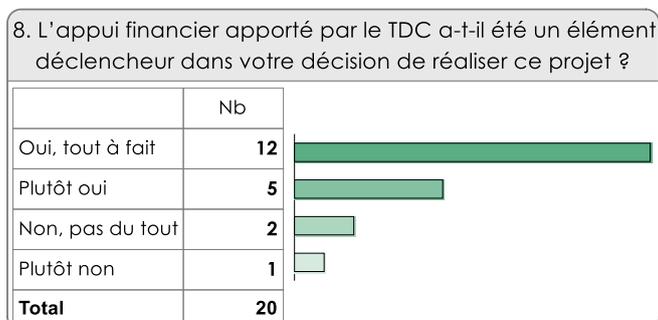
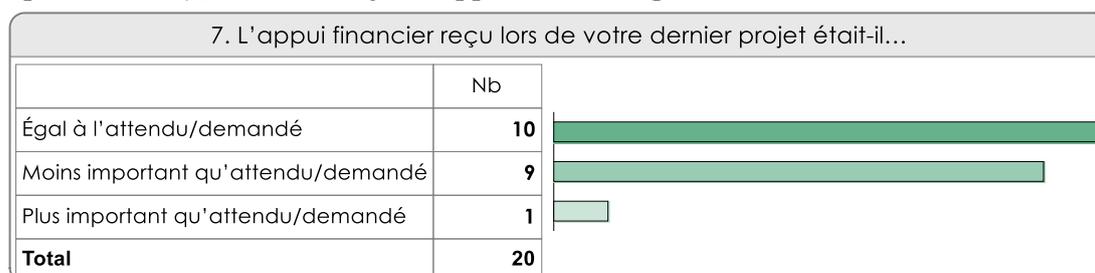


En ce qui concerne plus particulièrement la Semaine du commerce équitable et les résultats du *questionnaire quantitatif* en ligne qui a été adressé aux partenaires de celle-ci⁵², la collaboration avec le TDC est évaluée à un score global moyen de 8,4 sur 10.

Au niveau de cette collaboration, les échanges ayant eu lieu avec le TDC sont globalement perçus comme très ou plutôt satisfaisants, le TDC ayant d'ailleurs, si l'on s'en réfère aux répondants, pris en compte l'avis, les propositions et les demandes formulées par ses partenaires dans 2 tiers des cas.



Par ailleurs, l'appui financier accordé par le TDC au dernier projet que le répondant a réalisé dans le cadre de la semaine du CE ne correspondait que partiellement au montant qu'il avait demandé au TDC et espérait recevoir. Dans la moitié des cas, le montant accordé était égal à la demande et, dans l'autre moitié des cas, il était inférieur à ce qui avait été demandé. Le même constat avait été établi lors de l'évaluation réalisée en 2017, où la moitié des répondants (16/31) avaient reçu un appui financier égal à celui attendu.



Toutefois, même si le montant n'atteignait pas toujours à ce qui était souhaité, il était généralement un élément déclencheur important (5/20), voire très important (12/20) dans la décision de réaliser ledit projet.

⁵² En ce qui concerne le profil des répondants à ce troisième questionnaire quantitatif, 8 sont des partenaires du TDC dans le cadre de la semaine du CE depuis plus de 5 ans, 7 depuis moins de 5 ans et 6 depuis cette année seulement. Ils sont par ailleurs 8 à avoir bénéficié d'un appui financier du TDC en 2018, 7 en 2019, 10 en 2020 et 10 en 2021.

Au niveau des résultats non-prévus, nous pouvons relever, comme déjà exposé plus haut, que différents acteurs ont informellement souligné le rôle du TDC qui « *permet de fédérer les énergies du commerce équitable* » et ainsi de créer d'importantes synergies entre les différents acteurs de la coopération au développement. Ce rôle fédérateur est renforcé par la concentration de projets et d'actions lors de la Semaine du Commerce équitable où de nombreuses organisations sont amenées à se rencontrer, ce qui donne parfois lieu à des partenariats et à de nouvelles synergies qui se poursuivent ensuite. C'est, selon les interviews qualitatives, un effet non prévu positif qui « *fait grandir et mettre (en place) de nouveaux collectifs autour du commerce équitable* ».

En ce qui concerne les pistes d'amélioration possibles relatives au 3^{ème} résultat, elles touchent directement au concept même du CE et à sa redéfinition qui doit permettre de mieux atteindre un public jeune, qui est particulièrement sensible et interpellé aux/par les questions climatiques et environnementales. Ce sont des questions qui interrogent sous certains aspects (transport, distance) la pertinence du soutien au commerce équitable au Sud. La recherche d'un équilibre entre préoccupations climatiques et sociales, entre préoccupations de l'impact carbone et de la valeur intrinsèque du travail ou du revenu décent est plus que jamais au cœur de la conception du CE. Cet équilibre est probablement à trouver dans la mise en valeur proportionnée et interdépendante de ces enjeux environnementaux et sociaux au travers notamment de la recherche d'une complémentarité intelligente entre CE du Sud et CE local. Cette recherche d'équilibre dans la confrontation entre les enjeux environnementaux et sociaux à laquelle est mis au défi le CE aujourd'hui est emblématique d'un enjeu qui traverse la conception du développement dans son ensemble.

Conclusion :

Après trois années d'exécution du programme, la plupart des indicateurs retenus pour les trois résultats dans le DTF sont pratiquement atteints. Et il est très probable que ces indicateurs le seront effectivement à l'issue de la mise en œuvre du programme à l'exception éventuelle de l'un ou l'autre des trois indicateurs du R3 qui ne sont pas atteints actuellement et dont l'atteinte dépend en partie d'autres acteurs de la coopération que du TDC (% de population sensibilisée, communes et provinces équitables et consommation équitable des parlements et ministères). La satisfaction des bénéficiaires de ce programme est largement partagée tant par les producteurs du Sud, les BSO que par les différents acteurs du Nord avec lesquels le TDC collabore. Compte tenu de ce constat un peu plus nuancé au niveau du R3, pour le critère d'efficacité, l'équipe d'évaluation attribue un score global A, qu'elle applique aux R1 et R2, alors que le R3 obtient un score B.

Score global : A

Efficacité	A	B	C	D
R1	X			
R2	X			
R3		X		

3.1.5 Durabilité (viabilité)

La durabilité évalue dans quelle mesure les bénéfices de l'intervention acquis (sur le plan social, technique, économique, institutionnel et/ou organisationnel) perdureront ou sont susceptibles de perdurer lorsque le programme aura terminé ses activités.

En ce qui concerne la durabilité, l'évaluation constate que la mise en œuvre du programme du TDC assure progressivement une certaine pérennisation de ces acquis au niveau de ses trois résultats.

Pour ce qui est de l'appui à l'accès au marché des producteurs, le travail de coaching a toujours été adressé à un groupe de travailleurs ou de membres des organisations soutenues. Ceci a permis un partage de connaissances entre eux, une application des acquis de façon collective qui permet de garantir une durabilité de certaines pratiques mises en place. Une telle approche permet également de renforcer la cohésion de l'équipe et d'agir sur un renforcement de capacité qui impacte l'ensemble de l'organisation et donc de la pérenniser. Le processus de coaching a aussi évolué : processus relativement ponctuel avec des offres séparées pour le marketing et fibuma ; une plus grande cohésion avec l'offre conjointe de ces deux modules ; travail progressif avec des BSO et des coachs locaux. Ces évolutions présentent un certain nombre d'atouts qui peuvent renforcer la pérennité du processus (dissémination, prise en charge plus durable par des acteurs locaux).

Les appuis financiers, même modestes, ont parfois contribué à renforcer la durabilité en équipant de manière plus pérenne certaines coopératives ou organisations. Ces appuis techniques et/ou financiers incitent plusieurs organisations bénéficiaires à entreprendre d'autres démarches (recherche de nouveau label, réintroduction d'une demande de label, conversion vers de l'agroforesterie ou de la production bio, etc.) qui contribuent à la durabilité de leurs activités. L'amélioration des capacités de management, les opportunités dégagées en termes d'accès à des contacts avec de nouveaux acheteurs, d'accès à de nouveaux marchés sont différents facteurs qui contribuent également à renforcer la capacité économique et donc la durabilité de ces organisations de producteurs.

De manière concrète, l'évaluation a pu relever que les organisations interrogées ont mis en place un certain suivi pour faire perdurer les résultats du programme. Citons quelques exemples. La coopérative ECAM a désigné une personne ressource pour prendre en charge la durabilité du programme et a élaboré un plan stratégique dans lequel les membres ont été impliqués (plan de communication, géolocalisation des cultures, etc.). L'organisation SOCOPEM, a mis en place un comité pour moderniser la coopérative et pour appliquer le plan d'action, afin d'assurer un suivi. La plupart des organisations bénéficiaires d'un coaching ont finalisé en fin de session un plan d'action qui permet d'orienter les initiatives, les mesures de changements, les stratégies à développer dans la durée.

Cependant, certaines personnes interrogées ont relevé le fait qu'il y avait parfois un manque de suivi au Sud, en raison du fait qu'il n'y avait pas forcément de représentation d'Enabel sur place (c'est le cas en Côte d'Ivoire et au Ghana). On pourrait en déduire que le suivi institutionnel risque d'en être amoindri, mais ce n'est pas systématiquement le cas, comme l'évaluation a pu le constater en Côte d'Ivoire où la densité de l'activité du TDC dans un secteur bien défini, la régularité et la fréquence des passages des intervenants a construit progressivement une relation de suivi continue avec l'ambassade, même si celle-ci apprécie la perspective d'une ouverture prochaine d'une représentation d'Enabel sur place, du fait de l'attribution à l'Agence de la responsabilité de l'exécution d'une partie du TEI cacao de l'UE.

Concernant le résultat 2, le travail de capitalisation des expériences de coaching en interne, mais aussi leur utilisation et leur diffusion au sein des différents groupes de travail et plateformes auxquels le TDC participe, contribuent aussi à la durabilité du traitement des questions relatives au commerce équitable et durable, des questions relatives au soutien à des formes d'organisations privées qui soient les plus impactantes pour assurer une croissance inclusive et contribuer au mieux aux formes les plus solidaires du développement.

Pour ce qui est du résultat 3, il est toujours plus difficile d'estimer la durabilité de campagne de sensibilisation, d'autant plus que, comme indiqué plus haut, la sensibilisation du public est le résultat combiné d'une diversité d'acteurs et d'actions qui sont le plus souvent à

l'extérieur de la zone d'influence du programme du TDC. Toutefois, le volume important de public touché lors de la semaine du commerce équitable (en 2020, plus de 1,4 million de personnes ont vu les posts du TDC sur Facebook et sur Instagram ; plus de 2 millions de Belges ont entendu la campagne à la radio), la régularité de la campagne de la semaine du CE, le prolongement de la capitalisation mentionnée plus haut par les personnes interviewées (création de dispositifs de sensibilisation, d'évènements, d'animations, rédaction d'article sur base des contenus produits par le TDC) sont des éléments qui permettent d'estimer que ce travail de sensibilisation aura un effet dans la durée et qu'il y a et aura des effets de démultiplication, même s'il est difficile d'en estimer le volume.

Dans le Nord comme dans le Sud, un problème soulevé lors des *entretiens qualitatifs* est la question des moyens financiers. En effet, tant au niveau des organisations coachées (pour le Sud) que pour celles sélectionnées pour la Semaine du commerce équitable (pour le Nord), l'apport financier du programme du TDC est souvent qualifié d'essentiel pour la continuation de l'activité ou du projet. Il est vrai que certaines organisations du Nord, soutenues dans le cadre de la Semaine du commerce équitable, réalisent leur projet grâce à l'opportunité de disposer de ce financement spécifique et ne sont pas en mesure de le réaliser de manière autonome, sans ce financement. Ce sont néanmoins des initiatives qui permettent de stimuler l'intérêt, l'adhésion de groupes moins structurés, mais qui peuvent parfois toucher et sensibiliser des publics orphelins⁵³ à la thématique du commerce équitable.

Pour les organisations de producteurs ou BSO soutenues au Sud, l'interruption des appuis financiers⁵⁴ du TDC n'est pas de nature à hypothéquer la survie de l'organisation, mais les faibles montants et la courte durée de financement peuvent fragiliser la durabilité du processus de transformation ou de modification qu'induit l'appui technique du coaching. Certaines démarches, d'accessibilité au marché, de réorganisation de la production ou du marketing initiées par le travail de coaching peuvent parfois ralentir ou s'éteindre faute de moyens financiers suffisants. Et ceci, même si le travail de coaching est souvent attentif à proposer des méthodes qui soient le moins dépendantes possibles de moyens financiers externes ou supplémentaires.

Au niveau des pistes d'amélioration possibles, l'analyse des interviews qualitatives fait ressortir une suggestion concernant l'amélioration en termes de durabilité des appuis financiers aux organisations coachées : disposer d'un budget de base, un droit de tirage que les organisations, en concertation avec les coachs, puissent actionner à n'importe quel moment durant le processus de coaching et pas forcément au début dans les premiers mois comme ce qui est prévu actuellement. Cela permettrait aux coachs d'accompagner la coopérative et de prendre le temps d'utiliser les fonds de manière pertinente lorsque les occasions se présentent et sont mûrement réfléchies. Les procédures actuelles d'Enabel ne permettent d'accorder des financements à des acteurs privés que sur base d'un appel à propositions ouvert (et dans ce cas pas uniquement réservé aux structures coachées) et pour des activités précises et budgétées préalablement. Permettre d'appliquer une telle amélioration nécessite probablement d'adapter les procédures pour permettre d'accorder des droits de tirage pour une série d'activités, ou de catégories d'activités qui serait alors définies à l'avance.

⁵³ Publics qui naturellement ne sont pas souvent approchés par le travail d'éducation à la citoyenneté mondiale (ECMS) : plusieurs études mettent en évidence par exemple que parmi les jeunes, les membres de mouvements de jeunesse seront plus régulièrement touchés par le travail d'ECMS des ONG ou OSC que le public des maisons de jeunes.

⁵⁴ Ces appuis financiers ont dû être réduits dès le départ à la suite de la diminution drastique du budget du TDC qui est passé d'environ 13 millions d'euros sur 4 ans (programme 2013-2017), à 7,5 millions sur 5 ans dans le cadre de l'actuelle convention de mise en œuvre (programme 2018-2023).

Conclusion :

La mise en œuvre du programme du TDC induit un renforcement des capacités des organisations partenaires soutenues qui perdure au-delà de la période de réalisation du programme : l'amélioration de la gestion ou de la capacité de marketing d'une coopérative, la multiplication de ses contacts internationaux sont des atouts pour un accès au marché plus durable. La capitalisation des expériences et expertises permet l'utilisation des acquis et des connaissances en matière de commerce équitable sur la durée. La pratique coordonnée de la semaine du commerce équitable renforce la capacité des acteurs de ce secteur à toucher durablement le public. Le facteur le plus fragile se situe au niveau du financement des appels à projets que ce soit au Sud ou au Nord : le financement de petits projets, sans modalités de consolidation, mérite d'être questionné et adapté même si ce problème ne risque pas d'affecter négativement la performance globale de l'intervention. Cette analyse incite l'équipe d'évaluation à accorder un score global B pour le critère de durabilité tenant compte de cette durabilité financière plus précaire au niveau des R1 et R3.

Score global : B

Durabilité	A	B	C	D
R1		X		
R2	X			
R3		X		

3.1.7 Impact (niveau de l'effet du programme)

L'impact vise à déterminer quels sont les effets à plus long terme ou à plus vaste échelle de l'intervention. Ce critère permet de porter un regard sur la mesure dans laquelle l'intervention a produit, ou devrait produire, des effets importants et de vaste portée, positifs ou négatifs, intentionnels ou non.

L'analyse de ce dernier critère se limitera à essayer d'appréhender très succinctement en quoi le programme du TDC apporte une différence sur le développement socio-économique des bénéficiaires et dans quelle mesure il contribue pour partie aux ODD 8 (promotion d'une croissance économique soutenue, partagée et durable) ODD 12 (établissement de modes de consommation et production durables). Le budget de l'évaluation ne permettait pas de mener une véritable étude d'impact et imposait donc d'aborder l'analyse de ce dernier critère en tentant d'identifier les effets généraux du programme.

Au niveau du résultat 1, l'appui du TDC induit clairement des effets sur le long terme. L'appui technique du coaching incite certaines organisations de producteurs à rechercher des parts de marché spécifique et dès lors à réorienter durablement leur type de production (agroforesterie, bio, développement de nouvelles filières ou de sous-produits, etc.). Cette évolution contribue à l'ODD 12 en orientant les productions des organisations appuyées vers plus de durabilité.

Différents effets socio-économiques peuvent également être soulignés, en particulier dans le Sud, même s'il s'agit d'impacts indirects. L'analyse de l'efficacité (point 3.1.4.1. ci-dessus) a mis en évidence quelques effets liés au moins indirectement et concomitant avec l'appui du TDC : l'accroissement du volume de production, du chiffre d'affaires, du nombre de clients sont des indices qui permettent d'escompter également une hausse de revenus pour les producteurs eux-mêmes dans un système organisationnel participatif. L'accompagnement des coachs a également permis à plusieurs coopératives d'obtenir ou consolider leur labellisation, induisant de la sorte une rémunération au kilo produit significativement supérieure. Les plus-values financières qui ont pu en découler ont amélioré la rémunération individuelle des membres des coopératives, mais ont permis aussi aux différentes communautés, par la mutualisation des primes découlant des labels notamment, de développer des mécanismes sociaux aux effets plus pérennes, comme par exemple : les prêts scolaires, le développement de la visibilité qui leur permet de faire des plaidoyers auprès des politiques par rapport à des animaux ravageurs, le développement de microcrédits parmi les femmes (ce qui entraîne une meilleure éducation et un meilleur accès à l'école pour leurs enfants), etc. Ce sont là des contributions concrètes à l'ODD 8.

Cet appui induit également des effets au niveau du fonctionnement même de l'organisation avec des pratiques basées sur des approches plus participatives, plus collectives qui peuvent renforcer durablement les pratiques de gouvernance des structures coopératives, par exemple. Les entretiens en Côte d'Ivoire ont souvent souligné la qualité organisationnelle des coopératives soutenues par le programme du TDC et les deux coopératives désignées meilleures coopératives cacaoyère par le gouvernement ivoirien en 2020 sont des organisations coachées par le TDC (ECAM et SCINPA).

De manière plus globale, l'expertise du TDC a permis d'avoir des effets sur le développement d'autres activités au sein d'Enabel : l'adaptation des orientations de l'appui au secteur privé (PSD) aux priorités nouvelles de la Ministre de la Coopération a bénéficié de l'expertise du TDC en termes de travail décent, d'économie sociale au travers de son travail dans le secteur du commerce équitable ; l'expertise du TDC dans le secteur du cacao en Côte d'Ivoire a été un facteur déterminant dans le choix de l'UE d'attribuer la mise en œuvre d'une partie de son TEI cacao à Enabel. Ce sont là deux effets indirects importants qui soulignent l'interaction existante, et qu'il serait sans doute possible et souhaitable d'accroître, entre le programme et l'activité générale de l'Agence malgré (ou grâce au) le positionnement organisationnel spécifique du TDC en son sein.

Au niveau du résultat 2, la capitalisation permet au TDC de s’impliquer dans différents groupes de travail avec une posture d’expertise reconnue et appréciée. L’effet induit est d’élargir le champ d’intervention du TDC qui fait, plus largement que par le passé, le pont entre le commerce équitable et le commerce durable, mais aussi qui au-delà du commerce touche plus globalement à l’ensemble de la filière pour porter son attention sur l’équité dans les différentes étapes de la filière depuis à la production jusqu’à la commercialisation ainsi que sur le contexte environnemental de cette filière. Par cette capacité à initier et participer à des plateformes et réseaux multi-acteurs autour du thème du CE, mais aussi bien plus largement (déforestation, diligence raisonnable, etc.), le programme du TDC contribue à une plus grande cohérence de la coopération belge, en consolidant des relations partenariales durables entre l’Agence et plusieurs autres catégories d’acteurs de la coopération belge (ONG, secteur privé, autorités publiques locales et régionales, etc.).

Pour le résultat 3, les effets induits du travail systématique et partagé de sensibilisation et d’information du programme du TDC se situent surtout, comme évoqué plus haut, au niveau du positionnement de celui-ci dans une position fédératrice au sein du secteur, d’acteur « au-dessus de la mêlée » qui par cette approche fédératrice insère une plus-value d’un travail et d’une approche plus collective du secteur, un renforcement de sa synergie interne et de la complémentarité de ses acteurs. En outre, le travail de sensibilisation à travers la semaine du CE ou la campagne « Faire de la Belgique un pays équitable » a induit des changements de comportement en termes de consommation mais aussi de pratiques des commerces de distribution (cfr. point 3.1.4.3 ci-dessus), mesurés par plusieurs enquêtes d’opinion successives. Ce travail de sensibilisation apporte ainsi sa contribution à l’atteinte de l’ODD 12 (modes de consommation durables).

Enfin, de manière plus globale, le travail du TDC a un effet sur la réalisation des priorités politiques de la Coopération belge au développement telles que définies plus récemment par la Ministre qui souhaite se focaliser sur le commerce équitable et l’aborder sous l’angle des chaînes de valeur qui comblent le fossé Nord-Sud.

Conclusion :

La mise en œuvre du programme du TDC apporte une différence identifiée sur le développement socio-économique des bénéficiaires, en particulier chez les producteurs du Sud, et atteignent des résultats qui contribuent aux ODD 8 et 12. Le programme induit aussi quelques effets durables qui vont au-delà de ce qui était attendu initialement. Dans l’appui aux organisations productrices du Sud, la notoriété des acteurs soutenus par le TDC offre à celles-ci une réputation générale remarquée parmi les acteurs du terrain, mais également dans le développement d’autres opportunités pour le programme général d’Enabel (l’affinement de la stratégie du PSD ou l’opportunité de s’inscrire dans le TEI Cacao de l’UE en Côte d’Ivoire en sont deux exemples). La capitalisation des expériences et expertises avec la participation du TDC dans plusieurs groupes de travail et de réflexion permet de travailler la question de l’entrepreneuriat durable et inclusif comme outil de développement de manière plus globale (inter-groupe parlementaire sur les pratiques déloyales, groupe de travail sur le devoir de vigilance des entreprises, groupe de travail sur la législation européenne sur la déforestation). Les campagnes de sensibilisation du programme favorisent également certains changements de comportements de consommation qui ont pu être identifiés au travers de plusieurs enquêtes d’opinion. Les constats au niveau de l’effet du programme du TDC méritent donc, sur cette base, le score A pour l’ensemble de ses résultats

Score global : A

Niveau d’effet	A	B	C	D
R1, R2, R3	X			

3.2 La question de l'intégration du programme du TDC au sein d'Enabel

Tout au long de cette évaluation, le positionnement organisationnel et structurel du TDC au sein de l'Agence a été questionné. Plusieurs personnes interrogées, soulignent, comme un leitmotiv, « *qu'il est nécessaire que le TDC soit mieux intégré au sein de Enabel* », souvent sans dire comment concrètement réaliser une telle intégration. La question se pose donc : pourquoi et comment réaliser cette intégration, si elle doit avoir lieu ?

Tout au long de la présente évaluation du programme du TDC, nous avons pu identifier et mettre en évidence plusieurs de ses spécificités qui représentent une contribution particulière au sein des interventions d'Enabel dans leur ensemble. En quoi cette approche spécifique peut-elle constituer une certaine plus-value pour l'Agence ?

Pour atteindre **son premier résultat**, le TDC assure le coaching marketing et fibuma ainsi qu'un appui financier limité à des organisations de producteurs de commerce équitable et durable (essentiellement des coopératives) et à des BSO. C'est une intervention de niche par rapport à ce que fait Enabel en matière d'appui au secteur privé. L'approche de la coopération belge actuelle dans ce domaine met l'accent, plus encore que par le passé, sur l'impact sociétal, sur l'attention à porter à la juste rétribution du travail dans les filières soutenues afin de contribuer à un développement plus inclusif. A cet égard, l'expertise du TDC est un atout qui peut contribuer, et qui l'a déjà fait partiellement, au recalibrage de l'action générale d'Enabel en matière d'appui au secteur privé. En effet, l'expérience du TDC se situe dans un segment particulièrement important pour la consolidation d'un secteur PME et d'une classe moyenne au sein des pays à faibles revenus, à savoir, les structures coopératives. Ce type d'acteurs collectifs est sans doute la structure la plus adaptée pour faire émerger un secteur privé de petites et moyennes entreprises. Si l'enjeu du développement d'une classe moyenne est un enjeu crucial dans les économies à faible revenu, elle peut difficilement se développer sur base d'initiatives individuelles, faute de capital personnel suffisant et par manque de modalités de crédit adéquates. Avec son expertise en matière d'appui au commerce équitable et au secteur coopératif, le TDC expérimente des modalités d'appui dans un secteur particulièrement exigeant en termes de retombées pour les conditions de vie des producteurs et donc pour un développement inclusif (exigences des labels du CE, notamment). Cette expertise permet au TDC de jouer un rôle d'aiguillon dans la mise en œuvre d'une stratégie générale d'appui au secteur privé d'Enabel qui soit focalisée au mieux sur les effets inclusifs et porteuse d'un développement le plus égalitaire possible. Cette intervention du TDC, plus spécifiquement attentive aux retombées de l'appui au secteur privé en matière d'inclusivité du développement, contribue à la manière dont Enabel dans son ensemble s'inscrit dans la stratégie actuelle définie par la Ministre de la Coopération actuelle et son administration. Elle contribue également à la mise en œuvre de la stratégie propre à l'Agence (Act for impact).

Il existe d'ores et déjà plusieurs liens au niveau de l'échange d'expertise entre le TDC et Enabel. Toutefois, il y a peu de liens stratégiques. Le volet opérationnel du TDC s'inscrit de manière assez étroite dans le PSD (Private Sector Development) particulièrement dans le cinquième défi du PSD (Inégalités sociales et économiques). Un rapprochement est sans doute possible, mais à penser, élaborer et mettre en œuvre de manière telle qu'il préserve la spécificité du champ d'action actuel du TDC, afin de préserver la plus-value de cette spécificité, d'en tirer les fruits, et la capacité de garder ce rôle d'aiguillon. Ainsi, il nous paraît peu pertinent de considérer le programme du TDC comme un projet/programme parmi d'autres dans le portefeuille d'appui au secteur privé d'Enabel dans la mesure où, alors que d'autres abordent une approche globale, multisectorielle, dans un espace géographique déterminé, le programme du TDC développe une approche thématique, transversale géographiquement. L'intérêt, en termes d'efficacité et d'efficience, n'est pas, nous semble-t-il, de noyer l'expertise du TDC dans les différents programmes d'Enabel mais de choisir une modalité opérationnelle qui permette de faire bénéficier l'ensemble des programmes de l'Agence, de cette plus-value, de cette expertise et de ce rôle d'aiguillon.

Un dernier aspect de la spécificité du programme du TDC dans le Sud est sa faculté à intervenir en dehors des pays partenaires de la coopération gouvernementale belge. Ainsi, il peut parfois offrir à Enabel des opportunités d'élargir son portefeuille d'interventions pour des bailleurs tiers, comme c'est le cas actuellement en Côte d'Ivoire.

Concernant le **second résultat**, le travail de capitalisation du programme du TDC permet à Enabel de contribuer de manière significative à la réflexion et la conception des orientations de la coopération belge en matière de commerce équitable et durable. Les interventions du TDC dans les plateformes, sa participation et sa stimulation des intergroupes parlementaires, les analyses et enquêtes d'opinion qu'il réalise, etc. sont des prestations qui permettent à Enabel de prendre part à la réflexion sur les différents enjeux du commerce durable et d'y apporter une contribution très significative.

Par son **travail de sensibilisation (R3)** mais également de capitalisation (R2), le programme du TDC joue, sur des sujets précis et des projets déterminés, un rôle fédérateur des différents acteurs de la coopération belge relativement au commerce équitable et durable. Cette possibilité d'interaction avec des acteurs de la coopération, issus principalement de la société civile, se pérennise, en particulier au travers du travail d'éducation à la citoyenneté mondiale que le TDC peut développer notamment dans le cadre de la semaine du CE. Cette action d'ECMS basée sur son expertise au Sud est très spécifique au sein d'Enabel alors que la communication générale de l'Agence à l'adresse du public belge se limite surtout à faire part de ce qu'elle réalise au Sud⁵⁵. La spécificité du TDC à ce niveau offre également à Enabel une opportunité de combler, au moins partiellement le fossé qui existe entre la coopération gouvernementale et non gouvernementale, contribuant pour partie au renforcement de synergie souhaité par la coopération belge.

Si des éléments spécifiques du programme du TDC peuvent constituer des plus-values pour Enabel, ce qui incite de nombreux interviewés à réclamer plus de rapprochement et d'intégration de ce programme au sein de l'agence, l'évaluation constate une évolution à multiples facettes. Pour ce qui concerne les interventions au Sud, l'évaluation de 2017 avait souligné l'absence de contact et d'interaction entre le TDC et les interventions de coopération gouvernementale de la Coopération Technique Belge – CTB, nom de l'Agence à l'époque. Les interviews des représentants résidents actuels d'Enabel et la mission de terrain en Côte d'Ivoire confirment que cette fracture tend à se résorber et que les contacts et collaborations se multiplient, même s'ils sont parfois ponctuels, que ce soit au sein de l'Agence ou plus généralement avec les représentants de la coopération belge, notamment dans les pays non-partenaires de la coopération gouvernementale. Au siège de Enabel, par contre, certains intervenants mentionnent parfois moins d'opportunités de collaboration entre les services chargés de programmes gouvernementaux et le TDC par rapport à ce qui avait eu lieu lors de certaines formulations de portefeuilles précédents.

Pour l'évaluation, cet état de fait d'un cloisonnement entre le TDC et l'intervention générale d'Enabel découle, pour une partie importante, de ce que le Centre doit s'inscrire dans une logique de programme qui exige de se focaliser sur les résultats à atteindre. A cet égard, le fait d'avoir supprimé, dans le programme actuel, un résultat qui dans le programme précédent⁵⁶ exigeait du TDC de fournir une expertise à la coopération gouvernementale est de nature à handicaper ce rapprochement entre le programme spécifique du TDC et l'intervention générale de l'Agence.

Pour améliorer le rapprochement entre l'apport spécifique du TDC et l'intervention générale de l'Agence, il paraît donc pertinent pour l'équipe d'évaluation de prendre une première mesure qui serait de **réintroduire**, dans le prochain programme, **un résultat invitant le TDC à transmettre son expertise** en matière de commerce équitable et durable à la coopération gouvernementale. Une telle mesure favoriserait une meilleure intégration des plus-values qui découlent de la spécificité d'intervention du TDC dans le programme de

⁵⁵ A l'exception des programmes « Annoncer la couleur » et « Kruit » qui s'adresse spécifiquement à des publics scolaires belges, mais sans s'appuyer particulièrement sur l'expertise Sud d'Enabel.

⁵⁶ « Résultat 3 : Le TDC a fourni l'expertise adéquate à la coopération gouvernementale pour qu'elle puisse améliorer son appui à la commercialisation et veiller au respect de conditions de base en matière de commerce durable et de travail décent ».

coopération gouvernementale de l'Agence. En outre, le maintien d'un programme construit sur une approche thématique nécessite de maintenir une logique spécifique qui permet de maintenir en pointe un appui au secteur privé équitable et plus durable, source d'inspiration potentielle pour les autres interventions de l'Agence. Une telle approche cohérente permettrait une durabilité dans la contribution spécifique du TDC à cette attention accrue de faire de l'appui au secteur privé un vecteur de développement inclusif et de comblement du fossé entre le Nord et le Sud, comme le demande la Ministre de la Coopération. Faire du TDC un outil totalement intégré dans le programme bilatéral, qui répondrait au cas par cas aux sollicitations, besoins, opportunités et priorités des autres programmes en matière de commerce équitable et durable, serait de nature à affaiblir la durabilité de la contribution spécifique du TDC à l'Agence (dispersion, fragmentation de l'approche, etc.).

En termes de communication externe sur ce qui est réalisé, une logique d'intégration plus intense peut être envisagée. Il s'agit là de la modalité principale par laquelle Enabel s'adresse à la population belge qui pourrait mieux intégrer la présentation des interventions du TDC. A côté de cela, le travail de sensibilisation et de capitalisation avec les autres acteurs de la coopération, représente une logique en soit qui s'appuie sur l'expertise que le TDC a construit dans ses interventions au Sud et qui, au-delà de la communication, participe de l'ECMS et de l'analyse.

4 Conclusions

Le programme 2018-2023 du TDC a été analysé au travers des critères du CAD. Sur base des constats qui ont pu en être tirés, l'équipe d'évaluation souhaite mettre en évidence quelques conclusions générales.

I. Le TDC : un outil de qualité pour plusieurs raisons :

1. Pour le volet Sud et le volet Nord de sa mission :

Il existe un réel capital de confiance à l'égard du TDC, tant de la part des organisations Nord que des structures appuyées dans le Sud. C'est ce qui ressort, de façon très claire, des entretiens qualitatifs et des réponses aux différents questionnaires en ligne.

Le TDC bénéficie d'une expertise accumulée, capitalisée et remise en question (réévaluée) régulièrement (journée d'échange des coachs, regroupement des deux coachings, prise en compte des dimensions environnementales à côté des dimensions CE, prise en compte des producteurs du CE en Belgique, etc.). L'évaluation souligne ici la plus-value d'une contribution de la Coopération belge faite dans la durée (18 ans) et dans une continuité relativement stable⁵⁷.

L'expertise et les contributions du TDC jouissent d'une légitimité et d'une crédibilité confirmée au niveau national et international.

Le programme du TDC se construit en collaboration avec les différentes parties prenantes : il adopte une approche participative soucieuse avant tout des besoins des « bénéficiaires » ; le coaching au Sud fait émerger les réalités des organisations de producteurs et élabore son appui sur des constats partagés ; le travail de sensibilisation au Nord est réalisé en adoptant une fonction, une place acceptable et acceptée par les autres acteurs du secteur ; la capitalisation est réalisée pour un usage en interne, mais surtout pour être partagée avec les autres acteurs.

La plus-value d'une combinaison des volets Nord et Sud dans un même programme a été mise en exergue dans de multiples évaluations d'autres organisations. C'est un atout que ne possèdent pas ou beaucoup moins les autres activités et départements d'Enabel.

2. Spécifiquement pour le volet Nord de sa mission :

Le TDC a une grande capacité de mise en réseau des acteurs du CE et assure le relais entre le secteur et les politiques. Il est le seul service qui, au sein d'Enabel, développe une activité d'ECMS à partir de son activité au Sud, procurant à l'Agence une opportunité de collaboration et de synergie plus étroite avec le secteur non gouvernemental, le secteur privé et le secteur public belge local ou provincial.

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, comme le démontre notamment certaines réponses aux questionnaires en ligne. Toutefois, d'autres indicateurs, comme le taux d'écoute des messages radiophoniques ou de visites sur les réseaux sociaux, ou encore la visibilité de la campagne média au cours de la semaine du commerce équitable, confirment que le travail de sensibilisation du TDC ne touche pas seulement « *un public de convaincu* ». La capacité du travail de sensibilisation du TDC à prendre en compte les enjeux d'actualité (changements climatiques et environnementaux, émergence d'une préoccupation autour du CE local, etc.) répond au moins partiellement à la préoccupation de certaines parties prenantes qui invitent le CE à dépoussiérer son image qu'elles qualifient parfois de ringarde.

⁵⁷ Le Fair Trade Centre a été créé en 2005 et a pris le nom de TDC en 2009. Son activité a fait, depuis lors, l'objet du financement de quatre programmes ; 2005-2009 ; 2009-2013 ; 2014-2017 et 2018-2023.

3. Spécifiquement pour le volet Sud de sa mission

Le programme du TDC présente les qualités du « Small is beautiful ». Il présente la possibilité, et c'est sa mission, de travailler en profondeur et sur mesure, sur des sujets précis, et avec des organisations sélectionnées avec soin pour leur maturité et leur stabilité afin de les faire évoluer significativement de façon durable.

Le programme du TDC est spécialisé pour traiter d'un enjeu particulièrement crucial pour le développement du secteur privé dans les pays du Sud : l'activité économique développée au travers de l'économie sociale et de l'économie coopérative, qui sont des piliers essentiels pour la création d'un tissu MPME dans les pays à faible revenu ou dans les états fragiles, zones de concentration géographique de la Coopération belge.

Au niveau du coaching : le TDC développe une méthodologie basée sur une approche bottom up, pragmatique et concrète, qui permet une pérennité des interventions et une appropriation par les bénéficiaires, ce qui est une garantie de durabilité. Le TDC travaille non seulement sur le leadership des coopératives et des BSO, mais également sur et avec l'ensemble de l'équipe des organisations appuyées afin de contribuer à la transformation ou la consolidation de l'organisation elle-même, gage complémentaire de pérennité.

L'évolution de l'approche du coaching (offre groupée du coaching marketing et fibuma, travail avec des BSO, intégration progressive de coachs locaux) tend à mettre à l'échelle une intervention qui au départ était ciblée et assez ponctuelle. L'évolution du programme tend à donner une dimension plus large à l'intervention et donc un impact qui s'élargit.

II. Le TDC : un outil qui peut encore être amélioré :

1. Spécifiquement pour le volet Sud et le volet Nord de sa mission :

Malgré la suppression de ce résultat dans le présent programme, le TDC a partiellement fourni une expertise en matière de commerce équitable et durable à la coopération gouvernementale. Cette absence de résultat prévu à ce niveau a toutefois impacté de façon inégale la relation du programme avec le volet de coopération gouvernementale au sein de l'Agence : un certain rapprochement sur le terrain dans les pays d'intervention et une interaction moins intense au niveau du siège.

2. Spécifiquement pour le volet Nord de sa mission :

Au niveau de la sensibilisation, l'appel à projets durant la Semaine du commerce équitable permet le soutien et l'implication d'acteurs de la société civile variés dont certains ont peu accès aux financements publics ou qui s'adressent à des publics orphelins. Si cette modalité de financement permet de toucher une variété d'OSC bénéficiaires, elle accorde en revanche des soutiens dont la durabilité et la pérennité ne sont pas toujours garanties.

3. Spécifiquement pour le volet Sud de sa mission :

Le coaching adressé aux BSO poursuit des objectifs assez similaires à ceux adressés aux organisations de producteurs (en particulier le coaching fibuma). Une approche plus spécifique devrait être envisagée afin qu'ils puissent assumer localement le rôle d'appui qui est le leur.

Le recours progressif à des coachs locaux a été réalisée de manière ponctuelle. L'appropriation par certains d'entre eux de l'approche spécifique reconnue (analyse du coaché, de ses besoins et co-construction avec lui de la démarche de changement) n'est que partielle et la cohérence des équipes de coachs est parfois améliorable.

Les appuis financiers sont parfois considérés comme trop ponctuels et leurs modalités d'attribution trop rigides, une flexibilité serait à cet égard souhaitée.

III. Un positionnement du TDC au sein d'Enabel qui questionne :

La logique de programme, avec des résultats précis à atteindre, encadre clairement l'intervention du TDC mais le focalise également sur ce qu'il a à réaliser, favorisant dès lors un certain cloisonnement avec le portefeuille de coopération gouvernementale d'Enabel.

La suppression dans le présent programme 2018-2023 d'un résultat spécifique visant la fourniture par le TDC de son expertise en matière de commerce équitable et durable tend, pour certains, à réduire l'interaction du TDC avec les autres activités du TDC. Cela a été mentionné notamment par le programme Kruit. A l'inverse, sur le terrain, dans le pays d'intervention au Sud, on a pu constater un certain rapprochement, comparativement ce qui a été évalué en 2017. Une intégration intéressante entre le TDC et les représentants la coopération belge a pu être observée dans des pays où il n'y a pas de coopération gouvernementale, comme en Côte d'Ivoire.

Au niveau organisationnel interne, la position de l'équipe du TDC au sein de la direction des opérations continue à poser question en termes d'intégration : zone géographique qui ne correspond pas aux zones dans lesquelles les interventions du TDC dans le Sud sont les plus nombreuses, mise en évidence difficile de la complémentarité Nord-Sud caractéristique au TDC.

IV. Une synergie plus grande parmi les acteurs du CE

Que ce soit au travers de son travail de capitalisation ou de sensibilisation, les données recueillies par l'évaluation mettent en évidence combien les activités, interventions du programme du TDC sur différents sujets et dans diverses initiatives, ont joué un rôle fédérateur, ont favorisé une plus grande synergie entre acteurs, une volonté affichée et régulièrement répétée de la Coopération belge. A cet égard, la synergie et la cohérence au niveau de l'appui intégré de la filière du cacao peut être questionnée. La réflexion menée par le TDC sur la création d'une plateforme multi-acteurs dans le secteur du cacao/chocolat afin de stimuler une implication plus marquée des chocolatiers belges dans leur soutien à l'amélioration des conditions de travail de leurs fournisseurs, les producteurs de fèves de cacao, a inspiré la mise sur pied de l'initiative « Beyond Chocolate » par la Coopération belge. Celle-ci, estimant, à l'inverse du constat fait par la présente évaluation, que le TDC ne disposait pas des compétences suffisantes ni d'une position adéquate pour assumer le rôle fédérateur des différentes parties prenantes de la plateforme a confié la mise en œuvre de cette initiative à un acteur privé néerlandais. Ce choix a fragilisé la cohérence et la synergie des interventions dans le secteur.

V. Et globalement...

L'évaluation peut donc conclure 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 informer les consommateurs, pouvoirs publics et acteurs économiques aux thématiques du commerce équitable et durable.

5 Recommandations

Tenant compte des principales conclusions formulées ci-dessus, l'équipe d'évaluation formule les quelques recommandations suivantes :

I. A l'adresse d'Enabel :

Dans la mesure où la qualité des outils utilisés par le TDC a été vérifiée, l'évaluation invite Enabel à :

- Prendre appui sur la qualité et les compétences du TDC dans ce secteur spécifique de l'appui au CE et au développement d'acteurs privés de l'économie sociale et coopérative comme fer de lance, dans un développement économique et du secteur privé qui n'est pas un objectif final en soi, mais bien un levier incontournable pour améliorer les conditions de vie matérielles et sociales des citoyens du monde, comme souligné par la Ministre de la Coopération.
- Capitaliser sur l'expertise et la qualité de l'outil de coaching en appui à l'économie coopérative et aux MPME notamment pour mieux rencontrer encore l'un des 5 défis de sa stratégie Act for impact, à savoir celui de l'inégalité sociale et économique, dans ses programmes bilatéraux.
- Tirer bénéfice de la qualité reconnue du programme du TDC pour pouvoir, en tant qu'Agence de développement, proposer un appui spécifique au secteur privé coopératif et MPME et développer ainsi une stratégie d'intervention propre à l'adresse d'autres PTF comme UE, GIZ, etc. à l'instar du TEI Cacao de l'UE en Côte d'Ivoire.
- Envisager une meilleure intégration du programme du TDC dans l'Agence moins sous l'angle organisationnel que sous celui de la valorisation de l'atout thématique. Stimuler le partage et l'intégration des acquis du programme du TDC dans les interventions bilatérales de l'Agence, comme plus-value. Concrètement, cette démarche pourrait prendre la forme, lors de la formulation de programmes bilatéraux d'appui au secteur privé, d'une phase ou d'un moment de consultation et de collaboration entre le chargé de formulation du programme et des membres du TDC sur l'opportunité de tirer expérience des modalités de coaching, ou de focaliser une partie de l'appui plus spécifiquement sur l'aspect coopératif, ou encore de tirer leçon des outils des labellisations du CE comme moyen de promotion d'un travail plus décent, par exemple.

II. A l'adresse du TDC :

Afin d'améliorer encore l'outil, l'équipe d'évaluation suggère au TDC les recommandations suivantes :

1. Spécifiquement pour le volet Nord de sa mission :

L'évaluation a mis en évidence l'impact important de la sensibilisation sur le public en général, durant la semaine du commerce équitable. Il pourrait être opportun, en concertation avec les autres acteurs, de fixer annuellement un second moment de communication commune forte pour mettre en évidence une avancée particulière en matière de commerce équitable ou durable : un nombre symbolique de communes ayant obtenu le titre de commune du commerce équitable, ou une avancée significative dans la campagne Belgique, pays du commerce équitable, ou un résultat significatif de l'enquête d'opinion, ou une avancée législative significative, ou un développement particulier du commerce équitable local, ou...

Au niveau des projets soutenus lors de la semaine du commerce équitable, le caractère ponctuel a été souligné et donc les limites en termes de durabilité. Offrir un espace de capitalisation de ces expériences de « petits projets » par le programme du TDC pourrait renforcer l'impact et la pérennité des activités réalisées (sous forme d'une journée de réflexion-bilan, d'échanges d'outils et de méthodes, de partage entre des OSC moins structurées et des ONG ou acteurs actifs de longue date dans le secteur du CE).

2. Spécifiquement pour le volet Sud de sa mission :

Au niveau du coaching : le programme pourrait s'atteler à consolider la durabilité de sa méthode par :

- le recours accru, encadré à des coachs locaux (processus d'appropriation approfondie de la méthodologie particulière du coaching du TDC) ;
- via une offre plus spécifique, étoffée de « formation de formateurs » ou plutôt de « coaching de futurs coachs » ;
- en particulier pour les BSO ou pour des membres d'organisation de producteurs ayant bénéficié d'une relation soutenue ou de longue durée avec le TDC ;
- l'engagement éventuel sur le payroll de l'Agence d'un ou deux coachs sous contrat permanent, ce qui pourrait constituer une réduction des coûts par rapport à l'engagement de consultants internationaux externes et une opportunité d'apporter encore plus de cohérence dans l'approche (permanence plus grande de l'intervention d'un ou deux coachs dans l'équipe).

Au niveau des appuis financiers : vérifier la possibilité d'assouplir et d'adapter les modalités de financement en particulier lorsqu'elle s'adresse à des organisations coachées afin que ces modalités permettent une meilleure cohérence entre le financement et le coaching : étaler la possibilité de financement sur la totalité de la période de coaching, attribuer les financements sur des catégories de dépenses plutôt que sur des biens ou services précis afin de pouvoir tenir compte de l'évolution des besoins en fonction de la progression du coaching, etc.

Consolider les atouts et plus-values des modalités d'appui actuelles : qualité de la sélection des organisations retenues (formation en data capturing), consolidation de la complémentarité des coachings marketing et fibuma, multiplication des moments et possibilités d'échanges et de capitalisations croisés entre les différents coachs en général, mais surtout entre les deux coachs qui participent au même tandem qui appuie une organisation donnée, développement d'un volet de formation/coaching de futurs coach à l'adresse spécifique des BSO, etc.

3. Pour mieux contribuer encore à la stratégie d'Enabel :

Mieux faire connaître au sein d'Enabel, les acquis du programme et les outils potentiels disponibles. Identifier les services, départements, programmes et initiatives au sein d'Enabel susceptibles de pouvoir bénéficier des outils ou capitalisation du TDC. Stimuler la participation des membres de l'équipe du TDC dans les activités de l'Agence qui abordent les questions relatives à l'appui au secteur privé.

III. A l'adresse de la DGD :

Compte tenu de l'importance de la problématique traitée par le TDC et sa pertinence par rapport à la stratégie de la Coopération belge, il serait indiqué de réintroduire dans le futur programme du TDC un résultat concernant l'expertise que le TDC pourrait fournir à la coopération gouvernementale afin de consolider ce transfert de compétence qui a existé, mais de façon moins systématique durant le présent programme, pour lequel ce résultat n'était plus pris en compte.

La décision de ne pas attribuer la mise en œuvre de l'initiative Beyond Chocolate au TDC n'a pas, selon notre analyse, contribué à renforcer la synergie et la cohérence de l'intervention de la Coopération belge dans le secteur du cacao. Il est recommandé de vérifier la pertinence de poursuivre cette diversification des acteurs chargés de cette mise en œuvre et à tout le moins de susciter et de renforcer les modalités de collaboration entre eux et à travers cette plus grande interaction et intégration de consolider la cohérence et la synergie dans ce domaine d'intervention.

6 Enseignements tirés

Par comparaison avec l'évaluation réalisée en 2017, l'équipe tire les enseignements suivants :

1. Le TDC a amélioré le niveau, la qualité des éléments suivants :

- ✓ **La cohérence interne du programme** pour laquelle l'équipe d'évaluation attribue la note A à l'ensemble du programme, pour les trois résultats. Il s'agit là d'une progression par rapport à l'évaluation précédent de 2017 qui avait jugé alors la complémentarité avec d'autres programmes « suffisante », le TDC interagissant alors encore peu avec d'autres organisations en particulier, dans le cadre de l'appui aux organisations du Sud.
- ✓ **L'information des organisations coachées sur les marchés de leur secteur** : plus de la moitié des organisations coachées interrogées dans cette évaluation, estiment avoir reçu de la part du TDC de l'information sur les marchés dans leur secteur. On peut constater ici une progression intéressante puisque l'évaluation précédente de 2017 mesurait que seulement un tiers des producteurs interrogés indiquaient avoir reçu de l'information sur les marchés relatifs à leur secteur d'activités.
- ✓ **Les coachings en marketing et management**, où toutes les organisations concernées reconnaissent avoir accru leurs compétences en la matière lors de cette évaluation. Par comparaison, lors de l'évaluation de 2017, elles étaient 8 organisations sur 10 qui estimaient avoir accru leurs compétences en marketing et management.
- ✓ **Le niveau général d'information et de sensibilisation au commerce équitable** obtient lors de cette évaluation un score moyen de 7,38 sur 10. Cela est plus élevé que la moyenne établie lors de l'évaluation réalisée en 2017, où les répondants appréciaient leur niveau général d'information et de sensibilisation au commerce équitable à un score moyen de 6,6 sur 10. Par ailleurs, les répondants mentionnent **internet comme étant le canal d'information le plus utilisé** pour se renseigner sur le commerce équitable et/ou durable en général, le deuxième canal le plus utilisé étant les newsletters et mailings, ce qui était déjà le cas en 2017.
- ✓ **L'efficacité de la capitalisation de l'expertise du TDC s'est améliorée** : que ce soit via les « coaching days » ou dans la préparation de certains programmes de coopération gouvernementale, il y a eu des exemples d'une véritable capitalisation en interne du travail d'appui réalisé par le programme du TDC. Toutefois, cette capitalisation se construit encore trop souvent en fonction des opportunités, de l'initiative d'individus ou des nécessités. Mais par ailleurs, l'équipe du TDC a également, et de manière plus systématique, capitalisé son expertise de façon externe en participant à différents réseaux et plateformes d'acteurs agissant sur les thématiques du commerce équitable et du développement d'appuis au secteur privé qui favorisent une croissance inclusive.

2. Le TDC a maintenu le niveau, la qualité des éléments suivants :

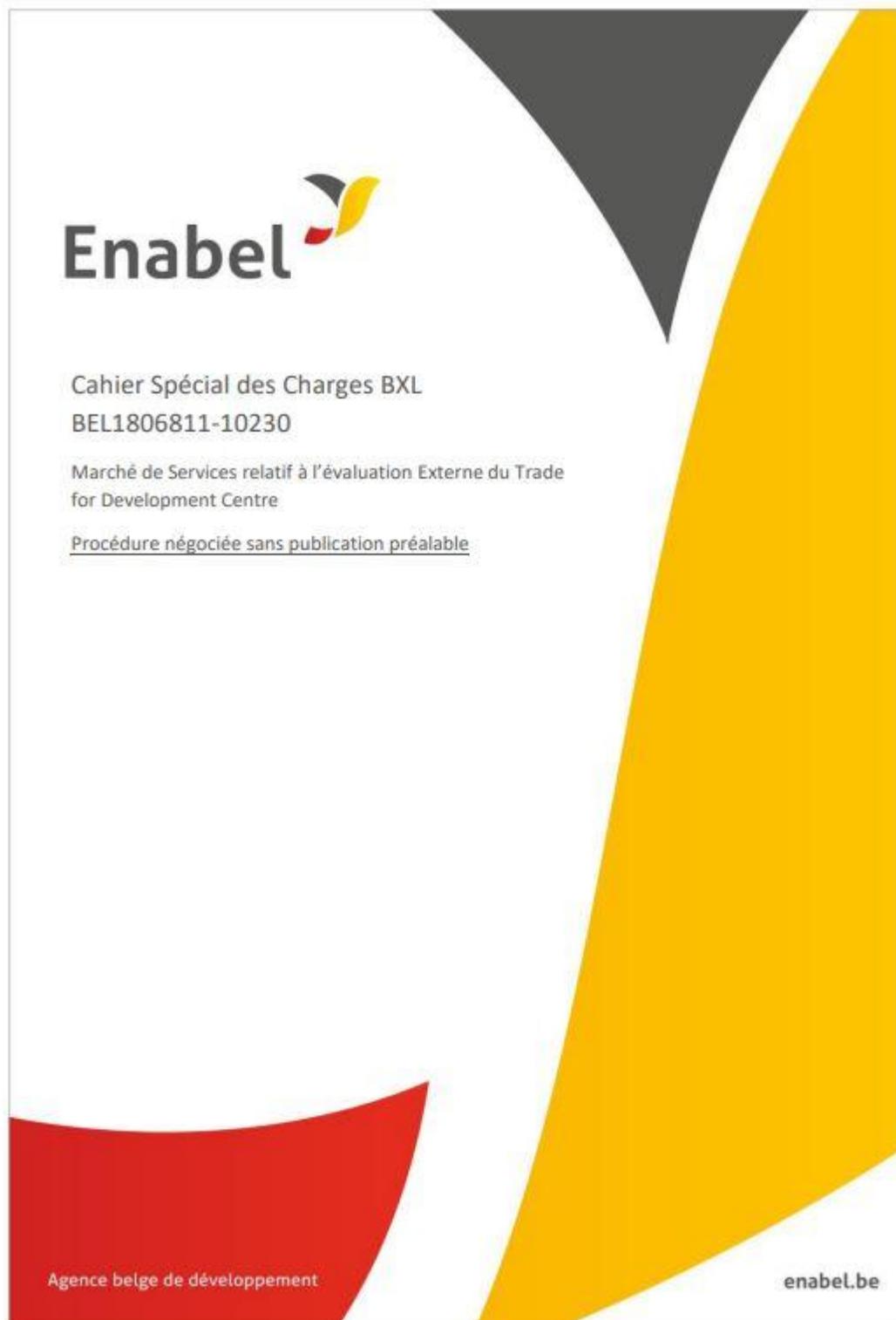
- ✓ **L'évaluation très positive de l'appui** dont les organisations coachées ont bénéficié. Leur niveau de satisfaction global est de 7,92 en moyenne sur 10, ce niveau est tout à fait comparable à la satisfaction aussi globalement très positive lors de l'évaluation de 2017 (8/10).
- ✓ **L'impact positif de l'accès à l'information** pour mieux identifier de nouveaux partenaires, pour disposer d'une meilleure capacité à informer les membres de la coopérative ou de l'organisation, pour faire évoluer la perception que la coopérative

ou l'organisation a du marché et aussi pour renforcer leurs compétences professionnelles. Ces réponses confirment des tendances qui avaient été constatées lors de l'évaluation précédente en 2017.

- ✓ **La première place de la newsletter** comme source d'informations sur les réalisations et activités du TDC. Et comme en 2017, plus de la moitié des lecteurs reconnaissent que lorsqu'ils reçoivent la newsletter, ils sélectionnent et lisent une partie de l'information seulement. Cela était également le cas en 2017, où 10% des répondants déclaraient lire la totalité du contenu de la newsletter.
- ✓ **La crédibilité de l'information fournie par le TDC** est particulièrement appréciée des lecteurs (8,44/10). La crédibilité était également déjà reconnue en 2017.
- ✓ **La capacité des productions et publications du TDC** à apporter de nouvelles informations, idées ou connaissances aux lecteurs (7,23/10). En outre, ces informations ont contribué à la réalisation d'actions diverses par les publics ciblés. Ainsi, plus précisément, ces productions du TDC ont **particulièrement aidé la majorité des lecteurs (18/25) à produire leurs propres dispositifs de sensibilisation**. Cela était déjà le cas en 2017, mais dans une moindre mesure, étant donné qu'un répondant sur 3 jugeait avoir produit lui-même des dispositifs de sensibilisation à l'aide des informations fournies par le TDC.
- ✓ **Le niveau de l'appui financier** aux projets de la Semaine du commerce équitable : dans la moitié des cas, le montant accordé était égal à la demande et dans l'autre moitié des cas il était inférieur à ce qui avait été demandé. Le même constat avait été établi lors de l'évaluation réalisée en 2017, où la moitié des répondants (16/31) avaient reçu un appui financier égal à celui attendu.

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.

Annex 1 – Termes de référence



Evaluation externe du Trade for Development Centre

2021 - Termes de référence

5.1 Objectifs, timing et budget de l'évaluation

La Convention entre l'Etat belge et Enabel de mise en œuvre du programme [Trade for Development Centre](#) prévoit une évaluation externe à la fin 2021, aux ¾ de l'exécution du programme, prévu sur la durée 2018-2023.

Celle-ci devra :

- déterminer si et dans quelle mesure le Trade for Development Centre atteint l'objectif global et les résultats qui lui sont assignés, réalise les activités prévues
- analyser la pertinence, l'efficacité, l'efficience et la durabilité de l'action ainsi que de l'ancrage organisationnel du Trade for Development Centre
- analyser les forces et faiblesses du Trade for Development Centre
- proposer des recommandations stratégiques et opérationnelles pour améliorer les résultats de développement attendus, le contenu des prestations du TDC et son fonctionnement
- analyser les synergies/complémentarités qui pourraient être développées avec les programmes pays d'Enabel
- proposer des recommandations sur le positionnement stratégique du TDC par rapport aux priorités de la ministre de la Coopération au développement, à la stratégie 2030 d'Enabel et par rapport à la stratégie d'appui au secteur privé d'Enabel, avec une éventuelle perspective de déboucher sur une nouvelle phase de financement du programme en 2023.

Le rapport final d'évaluation devra être disponible au plus tard le **31 décembre 2021**.

Le **budget** disponible pour l'évaluation est de 41 350 euros HTVA (50.000 euros TVA comprise).

5.2 Brève présentation du TDC et de ses domaines de résultat

5.2.1.1 Les objectifs du TDC

Le TDC entend **contribuer à une croissance économique inclusive et durable** (objectif général), en **améliorant l'accès aux marchés des micro-, petites et moyennes entreprises (MPME) et organisations de producteurs dans les pays du Sud et en promouvant un commerce durable** (son objectif spécifique).

Ces objectifs cadrent avec l'importance d'un commerce équitable, rappelée par la ministre en charge de la Coopération au Développement dans son exposé d'orientation politique à la Chambre, le 5 novembre 2020 : « ...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 oeuvrer 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. »

5.2.1.2 Les résultats attendus du TDC

Résultat 1. L'accès au marché des MPME et des organisations de producteurs est améliorée

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

- **Renforcer des modèles inspirants en appuyant des entreprises à « haut potentiel »** : pour générer des 'success stories'. Les entreprises appuyées deviennent un moteur pour les autres dans le secteur (effet de levier);
- **Augmenter l'impact en appuyant des structures de soutien aux entreprises (BSO – Business Support Organisations)** : ceci renforce l'offre locale de services d'accompagnement et de soutien à l'entrepreneuriat et rend ces prestataires plus pérennes, durables et adaptés aux réels besoins des entreprises locales.

Résultat 2. L'expérience en matière de commerce durable et de coaching en marketing et business management est capitalisée

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

Résultat 3. Les consommateurs, pouvoirs publics et acteurs économiques sont informés et sensibilisés aux thématiques du commerce équitable et durable

Le TDC coordonne des campagnes multi-acteurs de sensibilisation aux thématiques relatives au commerce équitable et durable (dont les campagnes « [Semaine du commerce équitable](#) » et « Faire de la Belgique le pays du commerce équitable »), à destination des consommateurs, des acteurs économiques et des pouvoirs publics belges.

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

Budget total : 7 500 000 euros.

L'équipe du TDC en 2020 : Pour atteindre ces résultats, l'équipe du TDC est composée de 4,5 Equivalents Temps Plein (ETP) comprenant 6 personnes au total.

5.3 Questions d'évaluation

5.3.1.1 Cohérence, pertinence, efficacité, efficience, durabilité, impact, synergie et complémentarité du programme TDC

L'évaluation au regard de chacun de ces critères se fera pour la prestation dans son ensemble mais également pour chacun des résultats contenus dans le cadre logique.

Cohérence et Pertinence

La pertinence examine dans quelle mesure les objectifs et la conception du TDC correspondent aux besoins, aux politiques et aux priorités des bénéficiaires ainsi que des partenaires/institutions. Ces objectifs demeurent-ils pertinents suite à l'évolution du contexte ? La cohérence interne mesure la compatibilité entre les différents domaines d'action du TDC. La cohérence externe mesure la compatibilité du TDC avec d'autres interventions.

L'évaluation portera une attention particulière :

- A la cohérence du mandat du TDC tel que donné à Enabel au regard de la loi belge de coopération au développement;
- A l'analyse du cadre logique;
- A la concordance entre les objectifs et les réalisations du programme TDC et les besoins des bénéficiaires;
- A la plus-value du TDC dans ses différents domaines de résultats;
- A la cohérence interne au sein du TDC et de la stratégie PSD d'Enabel et de ses différents domaines de résultats;

Efficience

L'efficience se réfère à la manière dont le TDC transforme les ressources de l'intervention en résultats attendus grâce aux activités mises en œuvre.

L'évaluation portera une attention particulière aux aspects suivants :

- Les ressources (finances, ressources humaines, équipement) sont-elles utilisées au mieux et sont-elles suffisantes pour rencontrer les objectifs du TDC ?
- Les activités sont-elles mises en œuvre en respectant le calendrier proposé ?
- Les contributions sont-elles gérées correctement ?
- Les résultats atteints respectent-ils les prévisions ?

Efficacité

L'efficacité se réfère à la mesure dans laquelle les résultats du TDC sont délivrés et contribuent à la réalisation de l'objectif spécifique. L'efficacité présuppose l'utilisation des résultats par les bénéficiaires. Les questions clés pour évaluer l'efficacité du programme TDC sont :

- Dans quelle mesure le TDC aura-t-il atteint ses résultats. Le seront-ils au terme de la convention de mise en oeuvre ?
- Quelle est la qualité du système de suivi en place ? Permet-il de renseigner de façon suffisamment documentée sur les indicateurs de suivi ?
- Dans quelle mesure la mise en oeuvre du programme TDC répond-elle aux problèmes, besoins et priorités des bénéficiaires ?
- Les résultats attendus ont-ils été obtenus ?
- Dans quelle mesure les bénéficiaires sont-ils satisfaits des résultats du TDC ?

En particulier, l'évaluation de l'efficacité passera par les actions suivantes :

- Analyser les résultats obtenus (en terme d'activités réalisées et des bénéficiaires) ;
- Analyser la stratégie développée pour atteindre les objectifs spécifiques ;
- Apprécier les causes des éventuels écarts constatés et proposer des mesures permettant de les réduire, le cas échéant ;
- Identifier les bénéficiaires directs du TDC et évaluer leur degré de participation et de satisfaction ;
- Apprécier les résultats non prévus.

Si approprié, l'évaluateur explique les raisons qui justifient pourquoi l'objectif spécifique et/ou les résultats n'ont pas été atteint(s).

Durabilité (viabilité)

La durabilité évalue dans quelle mesure les bénéfices nets de l'intervention perdureront ou sont susceptibles de perdurer lorsque le programme aura terminé ses activités.

L'évaluation porte une attention particulière à la durabilité de l'intervention en ce qui concerne :

- Les bénéfices acquis par les bénéficiaires,
- Dans quelle mesure les solutions proposées et les approches acceptées sont-elles maîtrisées, appropriées par les bénéficiaires ?
- Dans quelle mesure le TDC a-t-il contribué à la durabilité sur le plan social, technique, économique, environnemental, institutionnel et/ou organisationnel des bénéficiaires ?

Impact

Le budget prévu pour l'évaluation ne permet pas de réaliser une véritable étude d'impact.

- Il faudra dès lors essayer d'appréhender en quoi le TDC fait une différence sur le développement socio-économique des bénéficiaires ?

- Dans quelle mesure le TDC contribue-t-il à la réalisation des objectifs de développement durable (ODD) N°8 « Promouvoir une croissance économique soutenue, partagée et durable, le plein emploi productif et un travail décent pour tous » et N°12 « Établir des modes de consommation et de production durables ».

Dans quelle mesure le TDC contribue-t-il à la réalisation des priorités politiques de la Coopération belge au développement. Coordination / complémentarité / synergie du programme

- Quel est le positionnement du TDC vis-à-vis des autres acteurs (Programmes Enabel, ONG, Beyond Chocolate et organisations de commerce équitable.) de la Coopération belge au développement. Ce positionnement doit-il évoluer ? Quelles sont les complémentarités/synergies entre le TDC et ces acteurs, entre le TDC et d'autres programmes d'autres coopérations au développement ? Comment les améliorer ?
- Les différents groupes de travail (sur les nouveaux critères de la campagne « Faire de la Belgique un Pays du commerce équitable, sur le commerce équitable local belge et européen, sur la reconnaissance légale du commerce équitable) répondent-ils à un besoin ?
- Comment améliorer le co-pilotage de la plateforme bruxelloise sur le commerce équitable ?
- Comment améliorer les synergies entre le TDC d'une part et l'expertise et les programmes de coopération d'Enabel d'autre part, y compris avec des programmes comme Annoncer La Couleur / Kruit .

Concernant le résultat 1 : L'accès au marché des MPME et organisations de producteurs est amélioré

- Est-il plus efficace de faire effectuer les missions d'accompagnements par des coachs externes au TDC, ou est-ce que le service doit être internalisé ?
- La répartition entre coachs internationaux et nationaux est-elle adéquate ? Cette répartition est-elle efficace ?
- Quelles bonnes pratiques peuvent être adoptées pour alléger la charge administrative du TDC au niveau de la gestion du programme de coaching ?
- La combinaison entre coaching à distance et sur le terrain est-elle adéquate ? Comment éventuellement l'améliorer ?
- Les expertises des coachs en marketing et gestion d'entreprises sont-elles complémentaires ? Comment améliorer cette complémentarité ?
- Le TDC intervient dans des régions à risque au niveau sécuritaire comme le Kivu en RDC ou le Sud-Ouest du Burkina Faso. Quelles sont les meilleures modalités d'organisations des coachings dans ces régions ?

- L'accompagnement du TDC concerne la gestion d'entreprise en général et le marketing, la gouvernance et la gestion financière en particulier. A l'avenir, le TDC devrait-il intégrer d'autres thématiques de coaching à son accompagnement ? Lesquels ?
- Quel est le degré d'innovation attribué par les bénéficiaires directs (et éventuellement d'autres parties prenantes) au programme de coaching du TDC ?

Concernant le résultat 2 : L'expérience en matière de commerce durable et de coaching en marketing et business management est capitalisée

- A quels besoins l'information publiée et les conférences/webinaires répondent-elles ?
- Quelle est le degré d'adéquation entre les supports de communication et les groupes cibles ?
- En dehors des études récurrentes que sont les enquêtes d'opinion et l'étude du commerce équitable et durable en Belgique, quelles seraient les études pertinentes pour le secteur ?
- Dans quelle mesure l'accès aux sources d'information et les contacts du TDC avec les principaux réseaux spécialisés dans le commerce équitable et durables sont-ils suffisant pour l'aider dans sa stratégie ?
- Comment améliorer la communication des résultats de capitalisation à d'autres personnes que celles ayant participé aux ateliers de capitalisation ?
- L'évolution du nombre de followers du TDC sur les réseaux sociaux stagne ou n'augmentait que légèrement. Quelles stratégies adopter pour augmenter la présence du TDC sur les réseaux sociaux et pour augmenter le nombre de followers ?
- Les outils de capitalisation directement utilisés pour l'accompagnement sont-ils pertinents et suffisants ? Quels seraient les besoins supplémentaires des coachs, des organisations appuyées ?

Concernant le résultat 3: Les consommateurs, pouvoirs publics et acteurs économiques sont informés et sensibilisés aux thématiques du commerce équitable et durable

- La complémentarité entre les campagnes menées par le TDC et les campagnes des principales organisations de commerce équitable est-elle suffisante ? Quelles sont les pistes pour l'améliorer ?
- Quels types de nouvelle campagne le TDC pourrait-il développer en complément à celles déjà existantes ?

5.3.1.2 Analyse des forces et faiblesses du TDC et recommandations

- L'évaluation réalisera une analyse SWOT du TDC, à la fois au niveau de son ancrage et de ses trois domaines de résultat.
- La confrontation entre les résultats du diagnostic externe et ceux du diagnostic interne (matrice de confrontation) permettra de formuler des recommandations d'options stratégiques, des recommandations pour le futur TDC, aussi bien en termes de partenariats que de fonctionnement du programme. Les recommandations ne devront pas être réalisées seulement par résultat, mais aussi sur l'ensemble de la prestation et son ancrage. Des recommandations doivent être élaborées pour le programme TDC, pour Enabel, ainsi que pour la DGD/l'Etat belge.

5.4 Personnes ressources et documentation

Le personnel d'Enabel

- Le directeur général d'Enabel (1 personne)
- L'équipe du TDC (6 personnes)
- Les directeurs de l'expertise sectorielle et thématique et des opérations d'Enabel (2 personnes)
- Des personnes du terrain (1 ou 2 représentant résident d'Enabel en Afrique)
- Les coordinateurs des cellules « Agriculture et développement agricole », « Private Sector Development & Engagement », ainsi que du programme Annoncer La Couleur / Kruit d'Enabel. L'experte « genre » également.

Le comité de suivi du TDC

- Le gestionnaire du programme TDC au sein du service D2.4. croissance inclusive de la DGD, le gestionnaire du programme TDC chez Enabel, ainsi que la personne en charge du suivi du TDC au sein du cabinet de la ministre de la Coopération belge au développement.

Les autres parties prenantes du TDC

- Un échantillon d'organisations de producteurs et de BSO ayant bénéficié d'un coaching et/ou d'un appui financier du TDC. 20 organisations de producteurs et 5 BSO devront au minimum être interviewées. Le soumissionnaire devra se rendre au minimum en Côte d'Ivoire pour y rencontrer au minimum 3 organisations de producteurs et 1 BSO appuyées par le TDC.
- Un échantillon de 5 à 10 coachs travaillant pour le TDC.
- Les membres des jurys de sélection de projets de la Semaine du commerce équitable et des coopératives subsidiées (5 personnes).
- 20 représentants d'organisations, d'entreprises belges et européennes de commerce équitable.

- Différentes organisations, représentants des communes, entreprises partenaires impliquées dans la Semaine du commerce équitable
- Les abonnés aux lettres d'information du TDC, les personnes utilisant le site Internet, le public cible du TDC mais ne fréquentant pas le site Internet du TDC (Prévoir un questionnaire online).

Une liste complète des organisations et personnes, ainsi que leurs coordonnées seront transmises par le Trade for Development Centre au prestataire de service.

Les documents suivants seront mis à la disposition du prestataire de service

- La Convention de mise en œuvre ainsi que le Dossier Technique et Financier du TDC.
- Les différents plans d'action et rapports d'activité du TDC, les documents de suivi opérationnel du programme, les différents rapports de réunion.
- Les règlements et templates des appuis aux producteurs.
- Les rapports de suivi et d'évaluation des coachs en marketing et business management.
- Les précédents rapports d'évaluation externe, ainsi que l'évaluation de l'appui au secteur privé par la Coopération belge au développement.
- Les sites Internet www.tdc-enabel.be et www.semaineducommerceequitable.be sont
- D'autres documents à convenir lors du briefing de lancement.

5.5 Livrables - Rapports

- Le rapport de démarrage, comprenant la méthode préconisée, la matrice des questions d'évaluation, un calendrier provisoire des étapes, missions de terrain, etc. Celui-ci sera validé lors du briefing de lancement organisé entre le service D2.4 de la DGD, l'Operation manager d'Enabel en charge du TDC, le TDC, la responsable du service évaluation interne d'Enabel et le prestataire de service désigné pour réaliser l'évaluation du TDC.
- Un rapport final provisoire, rédigé en français ou néerlandais et contenant sur 50 pages minimum :
 - Le résumé exécutif de 3 pages maximum
 - L' introduction
 - Une description de la méthodologie utilisée
 - Les différentes constatations
 - Les recommandations stratégiques et opérationnelles (selon le canevas proposé).

Ce rapport final provisoire devra être présenté. Il devra également être validé par la responsable du service évaluation interne du TDC, ainsi que par le comité de pilotage du TDC, composé d'un membre du cabinet de la ministre de la Coopération au développement, du membre du service D2.4 croissance inclusive de la DGD en

charge du TDC et de l'Operation manager d'Enabel responsable du TDC. Une fois validé, ce rapport provisoire deviendra le rapport final définitif.

- Le rapport final définitif devra parvenir (en français ou en néerlandais) au plus tard le vendredi 31 décembre 2021.

Franco à Enabel

A l'attention de Samuel Poos, samuel.poos@enabel.be

147, rue Haute

1000 - Bruxelles

Annex 2 – Rapport de démarrage



Evaluation externe du programme
Trade for Development Centre

Rapport de démarrage – V2
Novembre 2021

1. Contexte et objectifs - Rappel

1.1. Contexte et champ de l'évaluation

Le Trade for Development Centre est un programme issu d'une convention liant l'Etat belge et Enabel (Agence Belge de développement) qui a pour objectif de « *contribuer à une croissance économique inclusive et durable (objectif général), en améliorant l'accès aux marchés des micro-, petites et moyennes entreprises (MPME) et organisations de producteurs dans les pays du Sud et en promouvant un commerce durable (son objectif spécifique)¹ ».*

La mise en œuvre prévue pour ce programme s'étend sur une durée de 60 mois, allant du 1er avril 2018 au 31 mars 2023, et prévoit une évaluation externe aux trois quarts de l'exécution du programme, soit fin 2021.

L'objectif est donc, d'une part, d'évaluer l'atteinte des objectifs du programme actuel, toujours en cours, et, d'autre part, d'en tirer les leçons dans l'optique d'éventuellement déboucher sur une nouvelle phase de financement en 2023.

Les résultats du programme à évaluer sont les suivants :

Résultat 1. L'accès au marché des MPME et des organisations de producteurs est amélioré.

Résultat 2. L'expérience en matière de commerce durable et de coaching en marketing et business management est capitalisée.

Résultat 3. Les consommateurs, pouvoirs publics et acteurs économiques sont informés et sensibilisés aux thématiques du commerce équitable et durable.

1.2. Objectifs de l'évaluation

La présente évaluation comporte donc une double dimension de :

- **Redevabilité** : disposer de données objectives pour rendre compte au bailleur, à savoir la Direction générale Coopération au développement et Aide humanitaire - DGD), ainsi qu'aux parties prenantes. Il s'agit de déterminer dans quelle mesure les objectifs visés et les résultats assignés du programme ont été atteints à ce stade et si les activités prévues ont été réalisées. Cette dimension porte donc sur la mise en œuvre du programme depuis son démarrage en avril 2018 jusqu'en septembre 2021, en examinant en particulier **sa cohérence, sa pertinence, son efficacité, son efficience, son impact et sa durabilité, ainsi que sa synergie et sa complémentarité avec d'autres acteurs ou programmes.**

¹ Art. 6 de la loi relative à la Coopération au Développement du 19 mars 2013



- D'**apprentissage** : améliorer la stratégie d'action future dans le cadre de la mise en œuvre des derniers mois du programme 2018-2023 ainsi que dans la perspective éventuelle d'un prochain programme 2023-2027). Il s'agit de **mesurer les forces et faiblesses** des réalisations du programme actuel du TDC et de les mettre en perspective avec le diagnostic réalisé en interne (matrice de confrontation) mais également de **proposer des recommandations stratégiques et opérationnelles** pour améliorer l'atteinte des résultats attendus, le contenu des prestations du TDC et son fonctionnement.

Réunion de lancement

Le 17 septembre 2021 a eu lieu la réunion de lancement de la mission avec le comité de pilotage de l'évaluation. L'objectif était de vérifier la compréhension mutuelle de la mission à réaliser, de confirmer l'approche méthodologique et de planifier plus précisément les livrables et résultats de la mission. Lors de cette réunion, on a donc procédé :

- Au cadrage de la démarche, à la compréhension des attentes, à la structuration des éléments à évaluer, à la précision des critères à prendre en compte ;
- A l'adaptation de la méthodologie en fonction des données et moyens disponibles et à la validation du calendrier ;
- A la confirmation des publics cibles pour les entretiens.

Durant cette réunion, différents points d'attention ont été soulevés :

- Il a été suggéré par le comité de pilotage de se pencher également sur la question de **l'intégration du programme TDC au sein d'Enabel** (notamment en ce qui concerne des questions de notoriété, d'image commune et d'identité). Il s'agit d'analyser l'ancrage institutionnel du programme TDC au sein d'Enabel, de tenter de définir les synergies qui pourraient être mieux développées avec les programmes mis en œuvre par l'agence et d'identifier l'intérêt réciproque pour les deux entités d'une telle intégration renforcée ;
- La nécessité de prendre en compte **l'impact du contexte** (notamment la pandémie du Covid-19) a été également soulevée.



1.3. Questions d'évaluation

1.3.1. Critères d'évaluation

Les critères mobilisés pour structurer les questions d'évaluation sont les critères CAD suivants :

- **Cohérence et pertinence :**

La cohérence interne mesure la compatibilité entre les différents domaines d'action du TDC, tandis que la cohérence externe mesure la compatibilité du TDC avec d'autres interventions. En ce qui concerne la pertinence, il s'agit de déterminer dans quelle mesure les objectifs et la conception du TDC correspondent aux besoins, politiques, stratégies et priorités des bénéficiaires et des partenaires/institutions, ainsi qu'à l'évolution du contexte.

- **Efficience :**

Ce critère permet d'évaluer la manière dont le TDC transforme les ressources de l'intervention (finances, ressources humaines, équipements) en résultats attendus grâce aux activités mises en œuvre.

- **Efficacité :**

L'efficacité correspond à la mesure dans laquelle le TDC atteint ses résultats et si ceux-ci contribuent à la réalisation de l'objectif spécifique. L'efficacité présuppose l'utilisation des résultats par les bénéficiaires.

- **Durabilité :**

La durabilité évalue dans quelle mesure les bénéfices de l'intervention acquis (sur le plan social, technique, économique, institutionnel et/ou organisationnel) perdureront ou sont susceptibles de perdurer lorsque le programme aura terminé ses activités.

- **Impact :**

L'impact vise à déterminer quels sont les effets à plus long terme ou à plus vaste échelle de l'intervention. Ce critère permet de porter un regard sur la mesure dans laquelle l'intervention a produit, ou devrait produire, des effets importants et de vaste portée, positifs ou négatifs, intentionnels ou non.

- **Synergies et complémentarités :**

Ce critère interroge d'une part l'effet combiné des interactions du TDC avec d'autres acteurs (de la coopération, privé, etc.), et d'autre part le renforcement mutuel, dans le cadre de collaborations établies, d'activités, de stratégies ou de politiques communes. Il s'agit également de mettre en lumière de nouvelles opportunités de collaboration, si une nouvelle phase devait être engagée.



1.3.2. Articulation de la méthodologie aux questions d'évaluation

Les questions d'évaluation avaient fait l'objet d'une première structuration lors de la remise d'offre. Elles ont été enrichies et affinées suite à la réunion de lancement et à l'analyse documentaire. La matrice suivante reprend les critères et questions d'évaluations associées, ainsi que les sources et méthodes de collecte d'information des données.

Questions d'évaluation	Informations requises-sources	Méthodologie – outils d'évaluation	Limitations	Mesures de mitigation	Dimensions évaluées
1. Les objectifs et réalisations du TDC correspondent-ils a. aux priorités politiques de la coopération belge (Enabel-DGD-Ministre) ? b. aux priorités des partenaires Sud et Nord ? c. à l'évolution du contexte en matière de commerce équitable/durable ?	Textes et réglementations régissant TDC, Enabel ; cadre logique et ToC de TDC ; Stratégie d'Enabel ; études/analyses de l'évolution du commerce équitable/durable	Analyse documentaire ; analyse du cadre logique, analyse des résultats du TDC ; interviews TDC, Enabel, DGD et cabinet ; interviews des partenaires du TDC.	Disponibilité des documents et interviewés.	Relance des demandes de documents, d'interviews. Personnes identifiées en back up pour interviews.	Niveau et évolution de la pertinence du programme.
2. Dans quelle mesure les objectifs et les réalisations du TDC sont cohérents entre eux ? a. Les trois résultats sont-ils complémentaires et se renforcent-ils ? b. Les résultats contribuent-ils correctement et pleinement aux objectifs du TDC ? c. En quoi la réduction du nombre de résultats (par rapport au programme précédent) a-t-elle favorisé ou pas une amélioration du programme actuel ?	Textes et réglementations régissant TDC, Enabel ; cadre logique et ToC de TDC ; Stratégie d'Enabel ; avis de parties prenantes interne à Enabel	Analyse documentaire ; analyse du cadre logique, analyse des résultats du TDC. Interviews des membres du TDC, Enabel et DGD.	Disponibilité des documents et des interviewés.	Relance des demandes de documents, d'interviews. Personnes identifiées en back up pour interviews.	Niveau de cohérence interne au TDC du programme.
3. Dans quelle mesure les objectifs et les réalisations du TDC sont cohérentes :	Textes et réglementations régissant TDC, Enabel ; cadre logique et ToC	Analyse des documents et résultats. Interviews de TDC, Enabel et DGD ;	Diversité insuffisante des parties	Recherche de parties prenantes alternatives.	Niveau de cohérence interne à Enabel et de



<p>a. Avec la stratégie de la coopération belge (Enabel-DGD-Ministre) ?</p> <p>b. Avec la stratégie d'Enabel (notamment PSD) ? En quoi une plus grande intégration dans Enabel (en BE et au Sud) peut renforcer ou pas cette cohérence ?</p> <p>c. Avec les autres actions et réalisations des autres acteurs qui appuient le commerce équitable/durable (financées ou non par la DGD) ?</p> <p>d. Avec les autres actions d'appui au secteur privé (au sein de la coopération belge) ?</p> <p>+ Pistes pour plus de synergie entre le travail de TDC et l'expertise des autres programmes d'Enabel.</p>	<p>de TDC ; Stratégie d'Enabel ; avis de parties prenantes externes à Enabel.</p>	<p>interviews de parties prenantes intervenant dans le secteur du commerce durable/équitable ; benchmarking avec initiatives à d'autres niveau de pouvoir (communes, région Bruxelles Capitale, etc.).</p>	<p>prenantes interrogées.</p>		<p>cohérence externe du programme.</p>
<p>4. Quelle est la plus-value du TDC dans ses différents domaines de résultats, par rapport aux autres activités d'Enabel, aux autres acteurs du secteur du commerce équitable/durable (Beyond chocolate, Label Fair Trade, ONG, programmes d'appuis du secteur privé de la DGD, etc.) ? En quoi une plus grande intégration de TDC dans Enabel renforcerait ou pas cette plus-value, si elle existe ?</p>	<p>Rapport d'exécution du programme ; rapport financier ; avis des parties prenantes externes, des bénéficiaires et des commanditaires.</p>	<p>Analyse documentaire ; interviews interne de TDC et Enabel ; interviews des parties prenantes externes, questionnaire en ligne des organisations de producteurs et des partenaires.</p>	<p>Disponibilité des documents et des interviewés. Taux de réponse insuffisant au questionnaire.</p>	<p>Relance des demandes de documents, d'interviews. Personnes identifiées en back up pour interviews. Relance des invitations à répondre au questionnaire.</p>	<p>Niveau de pertinence du programme.</p>
<p>5. Quelles sont les modalités d'utilisation des ressources et la gestion des contributions du TDC ? Ces ressources, contributions et moyens sont-ils utilisés selon le calendrier prévu ? Quelles sont les faiblesses dans l'exécution des activités et quelles en sont les causes ? Quelles sont les pistes d'amélioration sur ce point ? Une plus grande intégration de TDC dans Enabel</p>	<p>Rapport d'exécution du programme ; rapport d'activités, rapport financier.</p>	<p>Analyse documentaire ; interviews internes de TDC et Enabel ; interviews et questionnaires des bénéficiaires, organisations de producteurs et BSO ; analyse des</p>	<p>Disponibilité des documents et des interviewés. Taux de réponse insuffisant au questionnaire.</p>	<p>Relance des demandes de documents, d'interviews. Personnes identifiées en back up pour interviews.</p>	<p>Niveau d'efficience interne du programme.</p>



peut-elle être considérée comme une piste d'amélioration ou pas de l'utilisation des ressources ?		complémentarités avec autres acteurs.		Relance des invitations à répondre au questionnaire.	
6. Dans quelle mesure les réalisations du TDC complètent, coopèrent avec et/ou s'appuient sur les réalisations des autres acteurs qui soutiennent le commerce équitable/durable ? Existe-t-il des over lapping ? Des mesures sont-elles prises pour les éviter ?	Rapport d'exécution du programme ; documents d'analyse du secteur du commerce équitable/durable. Avis des parties prenantes.	Analyse documentaire ; interviews internes de TDC et Enabel ; interviews et questionnaires des partenaires, benchmarking avec des initiatives d'autres acteurs.	Disponibilité des interviewés. Taux de réponse insuffisant au questionnaire.	Relance des demandes d'interviews. Personnes identifiées en back up pour interviews. Relance des invitations à répondre au questionnaire.	Niveau d'efficacité en fonction du rapport aux activités des autres acteurs et programmes.
7. Est-ce que les résultats attendus sont atteints ou le seront-ils au terme de la CMO ? Sont-ils en adéquation avec a. l'objectif du TDC ? b. les besoins des bénéficiaires ? Quelles sont les pistes d'amélioration sur ce point ? En quoi une plus grande intégration du TDC dans Enabel renforcerait ou pas l'efficacité du programme ?	Relevé de l'atteinte des résultats ; niveau de l'évolution des indicateurs ; modalité de suivi ; niveau de satisfaction des bénéficiaires.	Analyse documentaire ; questionnaires en ligne ; interviews et entretiens individuels et collectifs des organisations de producteurs et de BSO ; mission de terrain.	Disponibilités des personnes à interviewer. Taux de réponse aux questionnaires. Mission de terrain limitée à un pays d'intervention. Disponibilité insuffisante des indicateurs pour les tous derniers résultats.	Relance des demandes d'interviews. Relance des invitations à répondre au questionnaire. Interview complémentaire éventuelle au sein d'Enabel.	Niveau d'efficacité générale du programme.
8. Dans quelle mesure l'accès au marché des MPME et organisations de producteurs est amélioré ? Comment ce résultat pourrait être consolidé ?	Rapport d'activités de TDC et si possible d'organisations partenaires.	Questionnaire en ligne des organisations de producteurs et BSO ; interviews et entretiens individuels et collectifs ; analyse des résultats ; mission de terrain.	Disponibilités des personnes à interviewer. Taux de réponse aux questionnaires. Mission de terrain limitée à un pays d'intervention.	Relance des demandes d'interviews. Relance des invitations à répondre au questionnaire. Interview complémentaire	Niveau d'efficacité du programme en particulier au niveau du résultat 1.



				éventuelle au sein d'Enabel.	
9. Dans quelle mesure l'expérience en matière de commerce durable et de coaching en marketing et business management est capitalisée ? Comment ce résultat pourrait être amélioré ?	Modalité de suivi et de capitalisation des résultats atteints du TDC.	Analyse documentaire ; interviews Enabel ; analyse des résultats ; interviews et entretiens individuels et collectifs.	Disponibilité de modalités de capitalisation suffisamment précises et élaborées.	Définition d'un cadre de structuration des modalités de capitalisation.	Niveau d'efficacité du programme plus particulièrement au regard du résultat 3 et niveau de durabilité du programme.
10. Dans quelle mesure les consommateurs, pouvoirs publics et acteurs économiques sont informés et sensibilisés aux thématiques du commerce équitable et durable ? Dans quelle mesure les modalités de communication du TDC sont-elles pertinentes pour garantir une bonne information et sensibilisation du public et en quoi sont-elles adéquates par rapport au profil du public visé, à l'évolution des modes de communication actuels ? Comment cet impact pourrait être amélioré ? En quoi la synergie avec les activités et réalisations des autres partenaires actifs dans le secteur du commerce équitable/durable pourrait être renforcée ?	Enquêtes d'opinions existantes, rapports d'évaluation disponibles	Analyse des documents et données externes ; interviews et entretiens individuels et collectifs.	Difficulté de déterminer de manière précise l'impact du TDC sur le niveau d'information et sensibilisation des acteurs du secteur ? sans Baseline précise.	Détermination d'un niveau de référence a posteriori.	Niveau d'efficacité du programme plus particulièrement au regard du résultat 3.
11. Quels sont les résultats non prévus atteints par l'intervention du TDC ? De quelle manière pérenniser ou éviter ces imprévus selon qu'ils sont positifs ou négatifs ?	Rapport d'exécution du programme ; rapports d'activités TDC et bénéficiaires.	Analyse des rapports ; questionnaire en ligne ; entretiens individuels et collectifs ; mission de terrain.	Pas ou peu de systématisation dans le relevé des résultats non prévus.	Analyse sur base du recueil des informations récoltées (interviews, questionnaires).	Niveau d'efficacité générale du programme. Effets éventuels inattendus



<p>12. Dans quelle mesure les résultats de l'intervention perdureront au-delà de la période de financement du programme ? Comment les bénéficiaires consolideront les acquis ? Quelles sont les facteurs qui peuvent fragiliser ces acquis ? Quelles sont les modalités additionnelles qui peuvent consolider cette durabilité ? Dans quelle mesure une plus grande intégration du TDC dans Enabel pourrait ou pas consolider la durabilité des résultats du programme de TDC ?</p>	<p>Etat et profil des bénéficiaires ; rapports d'activité des bénéficiaires ; éventuelles évaluations antérieures ; indicateurs de l'évolution des bénéficiaires.</p>	<p>Analyse documentaire de l'état de bénéficiaire ; interviews et entretiens individuels et collectifs ; questionnaire en ligne des partenaires ; avis de parties prenantes externes.</p>	<p>Disponibilité insuffisante d'avis diversifiés sur l'évolution des bénéficiaires.</p>	<p>Multiplication des sources documentaires.</p>	<p>Niveau de durabilité du programme.</p>
<p>13. Dans quelle mesure les résultats de l'intervention du TDC permettent de renforcer le développement socio-économique des organisations de producteurs ? En quoi contribuent-ils, dans la proportion des moyens engagés, à l'atteinte des ODD 8 et 12 ? Quels sont les indicateurs qui permettent d'appréhender même partiellement ce niveau d'impact ? En quoi l'intervention de TDC est-elle complémentaire et spécifique à l'action générale d'Enabel ?</p>	<p>Avis des parties prenantes, appréciations générales de l'action de TDC, avis des bénéficiaires.</p>	<p>Analyse documentaire de l'état de bénéficiaire ; interviews et entretiens individuels et collectifs ; questionnaire en ligne des partenaires ; avis de parties prenantes externes.</p>	<p>Peu de recul et de moyens pour réaliser une véritable étude d'impact.</p>	<p>Multiplication des sources d'avis.</p>	<p>Niveau de l'effet du programme.</p>



2. Design de l'évaluation

2.1. Méthodologie

Conformément à l'offre remise, Sonecom et DRIS recourent à la triangulation des différentes sources de données afin d'étayer leurs résultats de recherche. Celle-ci se fait sur base des sources suivantes :

1. Une **analyse documentaire** (déjà réalisée en grande partie) sur base des documents mis à disposition par le soumissionnaire² :
 - Enabel – STRAT&GO – Strategy 2030 – Our DNA/Key Assets
 - Avenant n°1 à la convention générale de mise en œuvre relative au programme « Trade for Development Centre » 2018 – 2023
 - Budget TDC 2018-2023 modifié selon avenant n°1
 - Dossier technique et financier (DTF) – Trade for Development Centre 2018 – 2023
 - Evaluation de l'appui au secteur privé par la coopération belge au développement (mai 2018)
 - TDC : le programme de coaching des producteurs de cacao en Côte d'Ivoire
 - Trade for Development Centre – Rapport annuel 2020
 - Positionnement stratégique Enabel 2030
 - Supported Organisations TDC internal
 - Convention générale de mise en œuvre relative au programme « Trade for Development Centre » 2018 – 2023

2. Une **collecte de données quantitatives**, au travers d'une enquête en ligne auprès de trois publics distincts :

1) les organisations de producteurs et BSO ayant bénéficié d'un coaching et/ou appui financier du TDC : 27 organisations coachées en 2017-2019 + 67 en 2019 (A noter qu'un travail de repérage des doublons est nécessaire) ;

2) les abonnés aux lettres d'information du TDC et les personnes utilisant le site Internet : newsletter dédiée envoyée par le TDC + actualité à incruster sur le site internet ;

3) les porteurs de projets soutenus dans le cadre de la Semaine du commerce équitable, soit l'ensemble des projets soutenus dans le cadre de la SCE en 2018 (38), 2019 (32), 2020 (51) et 2021 (45). (A noter qu'un travail de repérage des doublons est nécessaire).

Trois questionnaires, d'une durée de passation de 10 à 15 minutes maximum, seront proposés pour validation au commanditaire, puis programmés et mis en ligne. Un e-mail d'invitation sera alors envoyé, accompagné d'un courrier officiel du TDC, à l'ensemble des coordonnées que le TDC sera en mesure de transmettre à Sonecom. Des relances ciblées sont également prévues afin d'augmenter le taux de participation, qui dépendra néanmoins fortement de la taille et de la qualité des données de base.

² L'analyse documentaire succincte ayant pour objectif la construction des outils nécessaire à la collecte de données secondaires, les rapports annuels ne font pas partie de la documentation mobilisée dans le cadre de cette évaluation mi-parcours.



3. Une collecte de données qualitatives par entretien et Focus Groups.

Comme précisé dans l'offre, « la sélection des personnes-ressources à interviewer se fera sur base d'une liste transmise par le TDC » pour laquelle, suite aux échanges qui ont eu lieu lors de la réunion de lancement et par la suite, l'équipe d'évaluation propose la répartition suivante :

3.a. Entretiens :

- Membres du jury (2) – 1 jury SCE et 1 jury coaching – en attente des coordonnées
- Enabel - TDC
 - Jean Van Wetter Directeur Général Enabel
 - Anne Flahaut Private Sector Development Lead Expert
 - Sven Huyssen Directeur a.i. Operations
 - ou** Patrick Gaudissart Coordinator Global projects

 - Sophie Van Waeyenberge Agriculture/Rural development Expertise
 - ou** Marleen Bosmans Experte Seksuele Reproductieve Gezondheidszorg en Rechten

 - Samuel Poos Coordinateur Trade for Development Centre
 - Evi Coremans Communication Officer Trade for Development Centre
 - Florence Depierreux Annoncer la couleur
 - Jan Verschueren Coordinateur_KRUIT
- DGD
 - Hilde Aerts (DGD) DGD - En charge du suivi du TDC
 - Filip Vandenbroeke DGD - En charge de l'appui au secteur privé
- Cabinet Kittir
 - Joris Totté Cabinet Kittir
- Deux représentants résidents avec par ordre de priorité : 1. Tom Vanneste (Ouganda) ; 2. Jean François Michel (Bénin) et 3. Philippe Degernier (RDC)
- Des entretiens avec des représentants des organisations de producteurs, de MPME, de BSO et des représentants de la coopération belge sur le terrain lors de la mission en Côte d'Ivoire (voir point 4 ci-dessous).

3.b. Focus Groups (en ligne) :

- 1) Coachs : invitations à l'ensemble des coachs pointés (à l'exception de Hugo Coudere) soit 22 invités pour un FG de 5 à 7 participants effectifs
- 2) Représentants d'entreprises et d'organisations nord : invitations une vingtaine de représentants, en équilibrant les représentants des organisations et des entreprises et en veillant à une diversité linguistique



Organisations	Entreprises
Nicolas Lambert – Fair Trade Belgium Pierre-Yves Brasseur – BTF Sergi Corbalan - Fair Trade Advocacy Office Francesca Giubilo – WFTO Europe Sophie Tack – Oxfam Magasins du Monde Jonathan Matthysen – Oxfam Wereled Winkel Miel Maya Honing asbl/vzw – Miel Maya Honing Caroline Laroye – Communes du commerce équitable Bianca de Wolf - Fairtrade Gemeente	Vincent de Grelle – Ethiquable Benelux Erwin Schöppges – Fairbel Guéric Gautier – Ozfair Isabelle Steenebruggen - La Pachamama Thierry Noesen - Belvas Bruno Van Steenberghe – Kalani Nancy De Poorter – Meer dan mooi Esther Saugné – L'Envol du Colibri Alice Vaisin – Bean-to-bar Trees Candaele – Femimain Dimitri Lecarte – Café Chorti
Si un membre d'une organisation/entreprise n'est pas disponible pour le Focus Group, il sera invité à se faire remplacer par un collègue.	

A noter que l'offre déposée prévoit une petite quinzaine d'entretiens et 2 Focus Groups. La répartition des entretiens proposés peut donc être adaptée, tout en respectant ce cadre budgétaire. Ainsi, certains de ces entretiens pourraient, si la demande en est faite, être remplacés par des entretiens approfondis auprès d'organisations de producteurs coachées de BSO (nouveau public) ou encore de partenaires du TDC.

Ce volet qualitatif permettra d'approfondir des éléments pertinents pour répondre aux questions évaluatives, ainsi que d'affiner la compréhension des résultats observés dans le volet quantitatif, en particulier au niveau des facteurs explicatifs des résultats atteints (attendus ou non) et les leçons à tirer des différentes interventions du programme.

4. Une **mission de terrain de cinq jours en Côte d'Ivoire** pour y rencontrer au minimum trois organisations de producteurs et une BSO, appuyées par le TDC.

Les types de prestations suivantes sont prévues au cours de cette mission de terrain :

- Entretiens avec les chargés de coopération à l'ambassade de Belgique en Côte d'Ivoire : Ambassadeur, Premier secrétaire d'ambassade, conseiller économique et commercial AWEX-FIT-BI&E ;
- Entretiens avec des parties prenantes plus externes : chargé de programme cacao de la délégation de l'UE ; autres bailleurs développant des programmes comparables ;
- Rencontre et entretien approfondi avec au minimum trois organisations de producteurs et un BSO ; visite des lieux de productions, observations et échanges plus informels avec les travailleurs et responsables de ces organisations de producteurs et BSO ;
- Si possible, organisation d'un atelier participatif avec des représentants de quelques organisations de producteurs, de quelques BSO, d'autres acteurs intervenants dans le secteur afin de réaliser une appréciation collective des objectifs (auto-évaluation) et une analyse SWOT de l'appui obtenu ;
- Un débriefing avec l'ambassade de Belgique dans le pays sur l'analyse réalisée auprès des organisations de producteurs et BSO.



Afin de mesurer l'atteinte des trois résultats du programme mis en œuvre par le TDC, l'évaluation examinera la progression des indicateurs retenus dans le cadre logique du programme et celle-ci sera confrontée aux résultats quantitatifs recueillis par l'enquête en ligne et aux données qualitatives récoltées par le biais des interviews et des Focus Groups.

Tout au long du processus de récolte des données et de leur analyse, **une attention particulière sera accordée à la prise en compte des deux dimensions de l'évaluation que sont d'une part les aspects de redevabilité** (analyse du niveau d'atteinte des résultats et de l'objectif) **et d'autre part les leçons à tirer** pour le futur **notamment** avec la question d'une éventuelle plus grande **intégration du programme TDC dans Enabel**, ainsi que la question de **l'apport/bénéfice réciproque d'une telle intégration**.

Sur base de l'analyse des données récoltées, des réponses seront apportées aux questions d'évaluation et une appréciation générale de l'atteinte des résultats du programme, sous l'angle des différents critères CAD, pourra être formulée.

Enfin, l'évaluation formulera des recommandations d'amélioration du fonctionnement et du contenu des prestations du TDC, sur base des différents constats analysés. L'évaluation formulera également des recommandations relatives aux différentes pistes concernant une plus grande intégration du programme TDC dans Enabel, qui auront été exprimées tenant compte : i) de la plus-value réciproque d'une telle approche pour les deux entités ; ii) de la spécificité de la thématique du commerce équitable ; et iii) du rôle joué actuellement par le programme TDC au milieu des autres acteurs du commerce équitable/durable.

Sur cette base, un premier document de synthèse, tenant lieu de rapport intermédiaire/provisoire, sera rédigé et présenté, au travers d'une présentation PowerPoint, au Comité de pilotage. Le rapport sera ensuite finalisé en tenant compte des avis et commentaires des parties prenantes et membre du Comité de pilotage. Ce rapport final est attendu pour fin décembre 2021.



2.2. Calendrier détaillé

Phases	Timing
Phase de démarrage :	
<i>Réunion de lancement</i>	17 septembre 2021
<i>Analyse documentaire et préparation de la phase de collecte</i>	Septembre-octobre 2021
<i>Remise du 1^{er} livrable : rapport de démarrage</i>	20 octobre 2021
Phase de récolte de données :	
<i>Préparation des outils de collecte (volet quantitatif)</i>	Fin octobre 2021
<i>Lancement du volet quantitatif</i>	Début novembre 2021
<i>Synthèse des données quantitatives</i>	Fin novembre 2021
<i>Volet qualitatif : interviews et groupes de discussion</i>	Novembre 2021
<i>Synthèse des données qualitatives</i>	Fin novembre 2021
<i>Mission de terrain en Côte d'Ivoire</i>	Deuxième quinzaine de novembre 2021 (à confirmer)
Phase de synthèse :	
<i>Analyse et rédaction du rapport provisoire</i>	Début décembre 2021
<i>Remise du 2^e livrable – rapport provisoire et restitution au comité de pilotage</i>	Mi-décembre 2021
<i>Remise du 3^e livrable : rapport pour validation en version finale</i>	Fin décembre 2021
Clôture de l'évaluation	Fin décembre 2021

Annex 3 – Liste des documents et sources d’information consultés

- Enabel – STRAT&GO – Strategy 2030 – Our DNA/Key Assets
- Avenant n°1 à la convention générale de mise en œuvre relative au programme « Trade for Development Centre » 2018 – 2023
- Budget du TDC 2018-2023 modifié selon avenant n°1
- Dossier technique et financier (DTF) – Trade for Development Centre 2018 – 2023
- Evaluation de l’appui au secteur privé par la coopération belge au développement (mai 2018)
- TDC : le programme de coaching des producteurs de cacao en Côte d’Ivoire
- Trade for Development Centre – Rapport annuel 2020
- Trade for Development Centre – Rapport d’activité 2019
- Trade for Development Centre – Rapport d’activité 2018
- Mak van België een land van de Fair Trade / Faites de la Belgique le pays du commerce équitable
- Beyond coffee Enabel
- TDC : Enquêtes d’opinion et études de marché
- Coaching : enquêtes de satisfaction
- Positionnement stratégique Enabel 2030
- Supported Organisations TDC internal
- Convention générale de mise en œuvre relative au programme « Trade for Development Centre » 2018 – 2023

Annex 4 – Liste des personnes consultées

Entretiens individuels			
	Organisation	Prénom et Nom	Fonction
Entretien 1 : 05/11/2021	Enabel	Anne Flahaut	Private Sector Development Lead Expert
Entretien 2 : 23/11/2021	Enabel – TDC	Evi Coremans	Communication Officer - Trade for Development Centre
Entretien 3 : 24/11/2021	Cabinet de la Ministre de la Coopération	Joris Totté	Conseiller
Entretien 4 : 25/11/2021	GEL Sud Bénin - BSO	Goefrey Mele	Directeur
Entretien 5 : 26/11/2021	Enabel	Sven Huyssen	Directeur a.i. Operations pour Enabel
Entretien 6 : 29/11/2021	Organisation de producteur : ECAM	Djackaridja Bitie	Secrétaire général
Entretien 7 : 30/11/2021	DGD	Hilde Aerts	En charge du suivi TDC
Entretien 8 : 30/11/2021	Ambassade de Belgique à Abidjan	Michael Wimmer	Ambassadeur
Entretien 9 : 30/11/2021	Agence CI PME - BSO	Anderson N'Da	Chef division guichet PME
Entretien 10 : 30/11/2021	Ambassade de Belgique à Abidjan	Guillaume de Bassompierre	Conseiller commercial AWEX
Entretien 11 : 01/12/2021	Louvain coopération	Vincent Hénin	Membre de jury (coaching) au TDC
Entretien 12 : 02/12/2021	DGD	Filip Vandenbroeke	Directeur de l'Appui au secteur privé
Entretien 13 : 03/12/2021	Colruyt groupe	Jean Cornet	Coach - TDC

Entretien 14 : 03/12 et 21/12/2021	Enabel – TDC	Samuel Poos	Coordinateur du Trade for Development Centre
Entretien 15 : 07/12/2021	Enabel - KRUIT	Jan Verschueren	Coordinateur du programme KRUIT
Entretien 16 : 10/12/2021	Enabel	Jean Van Wetter	Directeur Général Enabel
Entretien 17 : 13/12/2021	Coach TDC	Isabelle Van Pachterbeke	Coach
Entretien 18 : 14/12/2021	Ozfair	Guerric Gautier	Directeur
Entretien 19 : 16/12/2021	Enabel	Laurence Defrise	Expert Sustainable and climate-smart agriculture pour Enabel
Entretien 20 : 16/12/2021	Fairtrade Belgium	Nicolas Lambert	Directeur
Entretien 21 : 17/01/2022	Fairtrade advocacy	Sergi Corvalan	Directeur exécutif
Entretien 22 : 17/01/2022	Enabel	Dirk Deprez	Représentant Résidant au Rwanda
Entretien 23 : 17/01/2022	Délégation UE à Abidjan	Gaspard de Boussies	Chargé programme cacao,
Entretien 24 : 17/01 et 26/01/2022	Coach TDC	Christine Englebert	Coach marketing
Entretien 25 : 18/01/2022	Enabel	Olivier Krins	Représentant Résidant au Burkina Faso
Entretien 26 : 19/01/2022	Initiative Beyond Chocolate	Charles Snoeck	Programme manager
Entretien 27 : 26/01/2022	Coach TDC	Maxime Bacq	Coach fibuma
Entretien 28 : 26/01/2022	BFTF	Pierre-Yves Brasseur	Directeur

Focus groups			
	Organisation	Prénom et Nom	Fonction
Focus Group 1 : 01/12/2021	CADESA - Coopérative de producteurs	Armand Nemlin Esther N’Goran Aya Farida Adjani Yaougouli Marcel Kwasi Fatou Schérif Ange Amont Jacques Loukouwé Line Kwamé	Trésorier général Directrice Générale Responsable RH et juridique Responsable opérations Comptable Informaticien Assistant logistique Assistant des opérations d’exportation Caissière
Focus Group 2 : 02/12/2021	SOCOOPEM - Coopérative de producteurs	Ferdinand Koudougou Marcel Konan Pierre Koudougou Marie France Kwamé Lucien Gbesso Sosthène Assouma Gladys Foa Bié	Président du CA Directeur Général Secrétaire général adjoint Comptable Administrateur général Technicien agricole Assistante
Focus Group 3 : 03/12/2021	SCEB - Coopérative de producteurs	Marc Tanouh Amon Jean Evariste Salo Béatrice Koffi Acouba	Directeur Président du comité de gestion Trésorière
Focus Group 4 : 03/12/2021	Incub’Ivoire – BSO	Herman Kouassi Mauranne Konan Stéphane Yao Francis Akotia	Responsable – fondateur Coordnatrice projets Chargé d’accompagnement Chargé de projets

		Edouard Kablan Guy Roland Kake Louise Ayandokun	Assistant comptable Chargé de projets Chargée de communication
Focus Group 5 : 10/12/2021	Coachs Trade for Development Centre	Vincent Degrelle Valérie Busquin Maxime Bacq Christine Englebert Raf van den Bruel Christophe Grasseur Guy Callebaut Fabrice Behibro	Coach fibuma Coach marketing Coach fibuma Coach marketing Coach marketing Coach fibuma Coach fibuma Coach fibuma
Focus Group 6 : 10/12/2021	Représentants d'entreprises et organisations Nord	Dirk Wils Jonathan Lathysen Sophie Tack Caroline Laroye	Représentant Miel Maya Honing Représentant Oxfam Wereldwinkels Représentante Oxfam MDM Coordinatrice de campagne Oxfam MDM

Annex 5 – Articulation de la méthodologie aux questions d'évaluation

Questions d'évaluation	Informations requises-sources	Méthodologie – outils d'évaluation	Limitations	Mesures de mitigation	Dimensions évaluées
<p>1. Les objectifs et réalisations du TDC correspondent-ils</p> <p>a. aux priorités politiques de la coopération belge (Enabel-DGD-Ministre) ?</p> <p>b. aux priorités des partenaires Sud et Nord ?</p> <p>c. à l'évolution du contexte en matière de commerce équitable/durable ?</p>	Textes et réglementations régissant le TDC, Enabel ; cadre logique et ToC du TDC ; Stratégie d'Enabel ; études/analyses de l'évolution du commerce équitable/durable	Analyse documentaire ; analyse du cadre logique, analyse des résultats du TDC ; interviews TDC, Enabel, DGD et cabinet ; interviews des partenaires du TDC.	Disponibilité des documents et interviewés.	Relance des demandes de documents, d'interviews. Personnes identifiées en back up pour interviews.	Niveau et évolution de la pertinence du programme.
<p>2. Dans quelle mesure les objectifs et les réalisations du TDC sont cohérents entre eux ?</p> <p>a. Les trois résultats sont-ils complémentaires et se renforcent-ils ?</p> <p>b. Les résultats contribuent-ils correctement et pleinement aux objectifs du TDC ?</p> <p>c. En quoi la réduction du nombre de résultats (par rapport au programme précédent) a-t-elle favorisé ou pas une amélioration du programme actuel ?</p>	Textes et réglementations régissant le TDC, Enabel ; cadre logique et ToC du TDC ; Stratégie d'Enabel ; avis de parties prenantes interne à Enabel	Analyse documentaire ; analyse du cadre logique, analyse des résultats du TDC. Interviews des membres du TDC, Enabel et DGD.	Disponibilité des documents et des interviewés.	Relance des demandes de documents, d'interviews. Personnes identifiées en back up pour interviews.	Niveau de cohérence interne au TDC du programme.
<p>3. Dans quelle mesure les objectifs et les réalisations du TDC sont cohérentes :</p> <p>a. Avec la stratégie de la coopération belge (Enabel-DGD-Ministre) ?</p> <p>b. Avec la stratégie d'Enabel (notamment PSD) ? En quoi une plus grande intégration dans Enabel (en BE et au Sud) peut renforcer ou pas cette cohérence ?</p> <p>c. Avec les autres actions et réalisations des autres acteurs qui appuient le commerce</p>	Textes et réglementations régissant le TDC, Enabel ; cadre logique et ToC du TDC ; Stratégie d'Enabel ; avis de parties prenantes externes à Enabel.	Analyse des documents et résultats. Interviews du TDC, Enabel et DGD ; interviews de parties prenantes intervenant dans le secteur du commerce durable/équitable ; benchmarking avec initiatives à d'autres niveau de pouvoir	Diversité insuffisante des parties prenantes interrogées.	Recherche de parties prenantes alternatives.	Niveau de cohérence interne à Enabel et de cohérence externe du programme.

<p>équitable/durable (financées ou non par la DGD) ?</p> <p>d. Avec les autres actions d'appui au secteur privé (au sein de la coopération belge) ?</p> <p>+ Pistes pour plus de synergie entre le travail du TDC et l'expertise des autres programmes d'Enabel.</p>		(communes, région Bruxelles Capitale, etc.).				
<p>4. Quelle est la plus-value du TDC dans ses différents domaines de résultats, par rapport aux autres activités d'Enabel, aux autres acteurs du secteur du commerce équitable/durable (Beyond chocolate, Label Fair Trade, ONG, programmes d'appuis du secteur privé de la DGD, etc.) ?</p> <p>En quoi une plus grande intégration du TDC dans Enabel renforcerait ou pas cette plus-value, si elle existe ?</p>	Rapport d'exécution du programme ; rapport financier ; avis des parties prenantes externes, des bénéficiaires et des commanditaires.	Analyse documentaire ; interviews internes du TDC et Enabel ; interviews des parties prenantes externes, questionnaire en ligne des organisations de producteurs et des partenaires.	Disponibilité des documents et des interviewés.	Taux de réponse insuffisant au questionnaire.	Relance des demandes de documents, d'interviews. Personnes identifiées en back up pour interviews. Relance des invitations à répondre au questionnaire.	Niveau de pertinence du programme.
<p>5. Quelles sont les modalités d'utilisation des ressources et la gestion des contributions du TDC ? Ces ressources, contributions et moyens sont-ils utilisés selon le calendrier prévu ? Quelles sont les faiblesses dans l'exécution des activités et quelles en sont les causes ? Quelles sont les pistes d'amélioration sur ce point ? Une plus grande intégration du TDC dans Enabel peut-elle être considérée comme une piste d'amélioration ou pas de l'utilisation des ressources ?</p>	Rapport d'exécution du programme ; rapport d'activités, rapport financier.	Analyse documentaire ; interviews internes au TDC et Enabel ; interviews et questionnaires des bénéficiaires, organisations de producteurs et BSO ; analyse des complémentarités avec autres acteurs.	Disponibilité des documents et des interviewés.	Taux de réponse insuffisant au questionnaire.	Relance des demandes de documents, d'interviews. Personnes identifiées en back up pour interviews. Relance des invitations à répondre au questionnaire.	Niveau d'efficacité interne du programme.
<p>6. Dans quelle mesure les réalisations du TDC complètent, coopèrent avec et/ou s'appuient sur les réalisations des autres acteurs qui soutiennent le commerce équitable/durable ? Existe-t-il des over lapping ? Des mesures sont-elles prises pour les éviter ?</p>	Rapport d'exécution du programme ; documents d'analyse du secteur du commerce équitable/durable. Avis des parties prenantes.	Analyse documentaire ; interviews internes au TDC et Enabel ; interviews et questionnaires des partenaires, benchmarking avec des	Disponibilité des interviewés.	Taux de réponse insuffisant au questionnaire.	Relance des demandes d'interviews. Personnes identifiées en back up pour interviews.	Niveau d'efficacité en fonction du rapport aux activités des autres acteurs et programmes.

		initiatives d'autres acteurs.		Relance des invitations à répondre au questionnaire.	
7. Est-ce que les résultats attendus sont atteints ou le seront-ils au terme de la CMO ? Sont-ils en adéquation avec a. l'objectif du TDC ? b. les besoins des bénéficiaires ? Quelles sont les pistes d'amélioration sur ce point ? En quoi une plus grande intégration du TDC dans Enabel renforcerait ou pas l'efficacité du programme ?	Relevé de l'atteinte des résultats ; niveau de l'évolution des indicateurs ; modalité de suivi ; niveau de satisfaction des bénéficiaires.	Analyse documentaire ; questionnaires en ligne ; interviews et entretiens individuels et collectifs des organisations de producteurs et de BSO ; mission de terrain.	Disponibilités des personnes à interviewer. Taux de réponse aux questionnaires. Mission de terrain limitée à un pays d'intervention. Disponibilité insuffisante des indicateurs pour les tous derniers résultats.	Relance des demandes d'interviews. Relance des invitations à répondre au questionnaire. Interview complémentaire éventuelle au sein d'Enabel.	Niveau d'efficacité générale du programme.
8. Dans quelle mesure l'accès au marché des MPME et organisations de producteurs est amélioré ? Comment ce résultat pourrait être consolidé ?	Rapport d'activités du TDC et si possible d'organisations partenaires.	Questionnaire en ligne des organisations de producteurs et BSO ; interviews et entretiens individuels et collectifs ; analyse des résultats ; mission de terrain.	Disponibilités des personnes à interviewer. Taux de réponse aux questionnaires. Mission de terrain limitée à un pays d'intervention.	Relance des demandes d'interviews. Relance des invitations à répondre au questionnaire.	Niveau d'efficacité du programme en particulier au niveau du résultat 1.
9. Dans quelle mesure l'expérience en matière de commerce durable et de coaching en marketing et business management est capitalisée ? Comment ce résultat pourrait être amélioré ?	Modalité de suivi et de capitalisation des résultats atteints du TDC.	Analyse documentaire ; interviews Enabel ; analyse des résultats ; interviews et entretiens individuels et collectifs.	Disponibilité de modalités de capitalisation suffisamment précises et élaborées.	Définition d'un cadre de structuration des modalités de capitalisation.	Niveau d'efficacité du programme plus particulièrement au regard du résultat 3 et niveau de durabilité du programme.
10. Dans quelle mesure les consommateurs, pouvoirs publics et acteurs économiques sont informés et sensibilisés aux thématiques du	Enquêtes d'opinions existantes, rapports d'évaluation disponibles	Analyse des documents et données externes ;	Difficulté de déterminer de manière précise	Détermination d'un niveau de	Niveau d'efficacité du programme plus

<p>commerce équitable et durable ? Dans quelle mesure les modalités de communication du TDC sont-elles pertinentes pour garantir une bonne information et sensibilisation du public et en quoi sont-elles adéquates par rapport au profil du public visé, à l'évolution des modes de communication actuels ?</p> <p>Comment cet impact pourrait être amélioré ? En quoi la synergie avec les activités et réalisations des autres partenaires actifs dans le secteur du commerce équitable/durable pourrait être renforcée ?</p>		<p>interviews et entretiens individuels et collectifs.</p>	<p>l'impact du TDC sur le niveau d'information et sensibilisation des acteurs du secteur ? sans Baseline précise.</p>	<p>référence a posteriori.</p>	<p>particulièrement au regard du résultat 3.</p>
<p>11. Quels sont les résultats non prévus atteints par l'intervention du TDC ?</p> <p>De quelle manière pérenniser ou éviter ces imprévus selon qu'ils sont positifs ou négatifs ?</p>	<p>Rapport d'exécution du programme ; rapports d'activités du TDC et bénéficiaires.</p>	<p>Analyse des rapports ; questionnaire en ligne ; entretiens individuels et collectifs ; mission de terrain.</p>	<p>Pas ou peu de systématisation dans le relevé des résultats non prévus.</p>	<p>Analyse sur base du recueil des informations récoltées (interviews, questionnaires).</p>	<p>Niveau d'efficacité générale du programme. Effets éventuels inattendus</p>
<p>12. Dans quelle mesure les résultats de l'intervention perdureront au-delà de la période de financement du programme ? Comment les bénéficiaires consolideront les acquis ? Quelles sont les facteurs qui peuvent fragiliser ces acquis ? Quelles sont les modalités additionnelles qui peuvent consolider cette durabilité ? Dans quelle mesure une plus grande intégration du TDC dans Enabel pourrait ou pas consolider la durabilité des résultats du programme du TDC ?</p>	<p>Etat et profil des bénéficiaires ; rapports d'activité des bénéficiaires ; éventuelles évaluations antérieures ; indicateurs de l'évolution des bénéficiaires.</p>	<p>Analyse documentaire de l'état de bénéficiaire ; interviews et entretiens individuels et collectifs ; questionnaire en ligne des partenaires ; avis de parties prenantes externes.</p>	<p>Disponibilité insuffisante d'avis diversifiés sur l'évolution des bénéficiaires.</p>	<p>Multiplication des sources documentaires.</p>	<p>Niveau de durabilité du programme.</p>
<p>13. Dans quelle mesure les résultats de l'intervention du TDC permettent de renforcer le développement socio-économique des organisations de producteurs ? En quoi contribuent-ils, dans la proportion des moyens engagés, à l'atteinte des ODD 8 et 12 ?</p>	<p>Avis des parties prenantes, appréciations générales de l'action du TDC, avis des bénéficiaires.</p>	<p>Analyse documentaire de l'état de bénéficiaire ; interviews et entretiens individuels et collectifs ; questionnaire en ligne des partenaires ; avis de</p>	<p>Peu de recul et de moyens pour réaliser une véritable étude d'impact.</p>	<p>Multiplication des sources d'avis.</p>	<p>Niveau de l'effet du programme.</p>

Quels sont les indicateurs qui permettent d'appréhender même partiellement ce niveau d'impact ? En quoi l'intervention du TDC est-elle complémentaire et spécifique à l'action générale d'Enabel ?		parties prenantes externes.			
----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--	-----------------------------	--	--	--

Annex 6 – Questionnaires en ligne

6.1 Abonnés aux lettres d'information du TDC et utilisateurs du site Internet

6.1.1 Mailing d'invitation

Madame, Monsieur,

Le bureau d'études Sonecom a été chargé par Enabel d'évaluer son Programme « **Trade For Development Centre TDC 2018-2023** ».

C'est dans ce cadre, et en votre qualité d'abonnés aux lettres d'information du Trade for Development Centre (TDC), ainsi que personnes utilisant le site Internet que nous vous invitons à répondre à un **questionnaire en ligne**. Celui-ci devrait vous prendre une **dizaine de minutes** et sera accessible jusqu'au XX/XX/XXXX.

Vous recevez régulièrement la Newsletter diffusée par le TDC ou consultez son site web, et à ce titre vous êtes en contact et régulièrement informés du travail réalisé par le TDC. Nous entendons, par ce questionnaire, recueillir vos appréciations à propos des services et informations que vous avez reçus du TDC (information sur le commerce équitable ou durable, appui à vos activités en soutien au commerce équitable ou durable au Sud, etc.).

L'objectif est de mieux comprendre les résultats de ces actions, la satisfaction que vous en retirez, l'impact qu'elles génèrent.

Votre précieuse collaboration permettra d'identifier les **bonnes et mauvaises pratiques** en vue de les renforcer ou de les corriger, ainsi que de déterminer **vos attentes** en vue de développer de manière optimale les stratégies futures du programme.

Toutes vos réponses seront traitées statistiquement, de manière anonyme et confidentielle. Pour toute question technique ou relative à l'objet de l'enquête, nous vous invitons à contacter Sonecom par mail à l'adresse suivante

Nous vous remercions d'avance pour votre précieuse collaboration.

Bien à vous,

6.1.2 Questionnaire

1. De manière générale, vous sentez-vous suffisamment informé sur le commerce durable (équitable)? *Positionnez-vous sur une échelle allant de 0 (Pas du tout) à 10 (Tout à fait).*

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

2. Quels canaux d'information utilisez-vous, en règle générale, pour vous informer sur le commerce durable ? *Plusieurs réponses possibles*

1. La presse écrite générale
2. La presse écrite spécialisée (publication des organisations actives dans le Fair Trade)
3. La radio
4. La télévision
5. Le net (toile)
6. Les plateformes communautaires (réseaux sociaux, blogs, groupes, forums, ...)
7. Les événements publics (foires, salons, meetings, ...)
8. Les autres personnes (connaissances)
9. Les Newsletters ou mailings
10. Autre, *précisez* :
11. Aucun

3. Si on parle plus précisément du TDC, quels canaux de communication du TDC avez-vous consulté au cours des trois dernières années ? *Plusieurs réponses possibles*

1. Newsletter
2. Le site (www.tdc-enabel.be, anciennement befair.be)
3. Les médias sociaux (Facebook, Twitter, Issuu, Youtube, Flickr, LinkedIn, Slideshare)
4. Blogs du TDC (<http://commerceequitablefairtrade.blogspot.be/> et <https://fairtrade-commerceequitable2.blogspot.be/>)
5. Autre, *précisez* :

4. En quoi les informations proposées et relayées par le TDC sont-elles reconnaissables et se distinguent-elles d'autres actions relatives au commerce équitable ?

5. Par quel biais avez-vous pris connaissance de ce(s) canaux de communication ? *Plusieurs réponses possibles*

1. Par des proches (famille, amis, collègues, voisins...)
2. Par les médias et/ou réseaux sociaux
3. Par mon travail
4. Par un contact initié par le TDC et/ou Enabel
5. Autre, *précisez* :

6. *Si Q3 = 2 et/ou 4* A quelle fréquence avez-vous consulté le site internet ou les blogs du TDC au cours de l'année écoulée ?

1. Tous les mois
2. Tous les trimestres
3. Une ou deux fois
4. Jamais

7. *Si Q3 = 1* Depuis combien de temps êtes-vous abonné à la Newsletter du TDC ?

1. Moins de 1 an
2. Entre 1 et 2 ans
3. Entre 2 et 5 ans
4. Plus de 5 ans

8. *Si Q3 = 1* Quand vous recevez la newsletter du TDC, habituellement vous...

1. N'ouvrez pas le mail
2. Parcourez la newsletter sans vraiment la lire
3. Sélectionnez et lisez une partie de l'information seulement
4. Lisez/parcourez pratiquement tout le contenu de la newsletter

9. Le TDC publie différents types d'informations, pour chacun d'eux pouvez-vous nous indiquer si ces informations vous sont... *À chaque ligne choisissez une position.*

	Pas du tout utiles	Plutôt pas utiles	Plutôt utiles	Tout à fait utiles
a. Les articles sur le commerce équitable et durable en général	1	2	3	4
b. Les articles sur le travail du TDC lui-même	1	2	3	4
c. Les interviews d'acteurs belges du commerce équitable	1	2	3	4
d. Les études de marché et des enquêtes d'opinion	1	2	3	4
e. Les informations sur les labels	1	2	3	4

10. Quel est votre niveau de satisfaction concernant les aspects suivants ? *Pour chaque ligne, positionnez-vous sur une échelle de 0 (pas du tout satisfait.e) à 10 (tout à fait satisfait.e.)*

a. Si Q3 = 1 La fréquence de publication de la newsletter du TDC	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
b. L'utilité des informations du TDC pour votre consommation personnelle	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
c. L'utilité des informations du TDC pour vos propres activités en matière de commerce équitable	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
d. Les thèmes/sujets abordés par le TDC	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
e. La forme des supports proposés par le TDC : conférences, webinaires, articles	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
f. Le renouvellement des sujets abordés par le TDC	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
g. La compréhension des sujets abordés par le TDC	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
h. La crédibilité des informations véhiculée par le TDC	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
i. La transparence des informations véhiculées par le TDC	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
j. La lisibilité de l'information par le TDC	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
k. Autre(s), <i>précisez</i> :	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

11. L'information reçue du TDC correspond-elle à vos attentes ?

1. Oui, tout à fait
2. Plutôt oui
3. Plutôt non
4. Pas du tout

12. Les informations publiées par le TDC ont permis de... *À chaque ligne, choisissez une position.*

	Pas du tout	Plutôt non	Plutôt oui	Tout à fait
a. Vous sensibiliser à une problématique que vous ne connaissiez pas auparavant	1	2	3	4
b. Faire évoluer votre perception en matière de commerce équitable ou durable	1	2	3	4
c. Renforcer vos compétences professionnelles	1	2	3	4
d. Découvrir des labels, certifications, garanties en lien avec le commerce équitable ou durable	1	2	3	4
e. Changer votre manière de consommer	1	2	3	4
f. Vous impliquer plus dans des activités pour soutenir des producteurs du commerce équitable ou durable du Sud	1	2	3	4
g. Vous impliquer plus dans des activités pour soutenir des producteurs du commerce équitable ou durable du Nord	1	2	3	4
h. Autre(s) <i>Précisez</i> :	1	2	3	4

13. Sur les trois dernières années, les productions du TDC vous ont-elles aidé à produire vous-même... *Plusieurs réponses possibles*

1. Des articles écrits, des ouvrages
2. Des cours/formations
3. Des revendications
4. Des dispositifs de sensibilisation
5. Des animations

6.2 Partenaires du TDC lors de la Semaine du commerce équitable

6.2.1 Mailing

Madame, Monsieur,

Le bureau d'études Sonecom a été chargé par Enabel d'évaluer son Programme « **Trade For Development Centre** TDC 2018-2023 ».

C'est dans ce cadre, et en votre qualité de partenaire du Trade for Development Centre (TDC) lors de la Semaine du commerce équitable que nous vous invitons à répondre à un **questionnaire en ligne**. Celui-ci devrait vous prendre une **dizaine de minutes** et sera accessible jusqu'au 17/12/2021.

Vous avez reçu en 2018, 2019, 2020 et/ou 2021 un soutien du TDC pour mener un projet dans le cadre de la « Semaine du Commerce Équitable ». Nous entendons, par ce questionnaire, recueillir vos appréciations à propos de l'aide, des services et informations que vous avez reçus du TDC.

L'objectif est de mieux comprendre les résultats de ces actions, la satisfaction que vous en retirez, l'impact qu'elles génèrent.

Votre précieuse collaboration permettra d'identifier les **bonnes et mauvaises pratiques** en vue de les renforcer ou de les corriger, ainsi que de déterminer **vos attentes** en vue de développer de manière optimale les stratégies futures du programme.

Toutes vos réponses seront traitées statistiquement, de manière anonyme et confidentielle. Pour toute question technique ou relative à l'objet de l'enquête, nous vous invitons à contacter Sonecom, par mail à l'adresse suivante evaluationtdc2021@sonecom.be.

Nous vous remercions d'avance pour votre précieuse collaboration.

Bien à vous,

6.2.2 Questionnaire

1. Depuis combien de temps êtes-vous partenaire du TDC pour la Semaine du commerce équitable ?

1. Depuis l'édition de cette année
2. Depuis moins de 5 ans
3. Depuis 5 ans et plus

2. Dans quelle mesure le soutien du TDC a-t-il été suffisant en termes de... *Positionnez-vous sur une échelle allant de 0 (Pas du tout suffisant à 10 (Tout à fait suffisant).*

a. Information sur le commerce équitable	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
b. Apport financier	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
c. Promotion de votre projet	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Communication

3. Comment se sont déroulés vos échanges avec le TDC (régularité, objet, formes...) ?

.....
.....

4. Selon vous, les échanges avec le TDC étaient...

1. Tout à fait satisfaisant
2. Plutôt satisfaisant
3. Plutôt pas satisfaisant
4. Pas du tout satisfaisant

5. Le TDC a-t-il fait appel à vos avis, demandes, propositions, en vue de la préparation de la semaine du commerce équitable ?

1. Oui
2. Non

Appui financier

6. Vous avez bénéficié d'un appui financier du TDC en... *Plusieurs réponses possibles*

1. 2018
2. 2019
3. 2020
4. 2021

7. L'appui financier reçu lors de votre dernier projet était-il...

1. Moins important qu'attendu/demandé
2. Égal à l'attendu/demandé
3. Plus important qu'attendu/demandé

8. L'appui financier apporté par le TDC a-t-il été un élément déclencheur dans votre décision de réaliser ce projet ?

4. Oui, tout à fait
5. Plutôt oui
6. Plutôt non
7. Non, pas du tout

9. Plus particulièrement, à quoi avez-vous utilisé l'appui financier du TDC ?

.....
.....

10. De manière générale, dans quelle mesure les réalisations du TDC complètent les actions de votre organisation ?

1. Pas de complémentarité
2. Peu de complémentarité
3. Complémentarité modérée
4. Beaucoup de complémentarité ?

10.1. *Si Q10 = 3 ou 4* Sur quelle thématique ?

10.2. *Si Q10 = 3 ou 4* De quelle manière ?

11. De manière générale, dans quelle mesure les réalisations du TDC font doublon par rapport aux actions de votre organisation ?

1. Pas de doublon
2. Peu de doublon
3. Quelques doublons
4. Beaucoup de doublons

11.1. *Si Q11 = 3 ou 4* Sur quelle(s) thématique(s) ?

.....
.....

11.2. *Si Q11 = 3 ou 4* Des mesures sont-elles prises pour éviter cela ? Lesquelles ?

.....
.....

Pistes d'améliorations

12. De manière générale, dans quelle mesure êtes-vous satisfait de votre collaboration avec le TDC dans le cadre de la semaine du commerce équitable ?

Positionnez-vous sur une échelle allant de 0 (Pas du tout satisfait) à 10 (Tout à fait satisfait).

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

13. Selon vous, comment l'action du TDC dans le cadre de la semaine du commerce équitable peut-elle être améliorée ?

.....

14. Quels sont, selon vous, les apports durables (qui ont des effets au-delà de la période de réalisation de votre projet) du TDC à votre organisation ?

.....
.....

15. Selon vous, quels sont les atouts majeurs de la campagne de promotion de la Semaine du Commerce Équitable menée par le TDC ?

.....

16. Votre organisation qui a obtenu l'appui du TDC est :

1. une école
2. une commune
3. une ASBL
4. une ONGD agréée par la DGD
5. une ONGD non agréée par la DGD
6. Autres : à préciser

Nous vous remercions d'avoir participé à cette enquête.

6.3 Organisations de producteurs et BSO ayant bénéficié d'un coaching et/ou appui financier du TDC

6.3.1 Mailing

Madame, Monsieur,

Le bureau d'études Sonecom a été chargé par Enabel d'évaluer son Programme « **Trade For Development Centre** TDC 2018-2023 ».

C'est dans ce cadre, et en votre qualité d'organisation de producteurs et BSO ayant bénéficié d'un coaching et/ou d'un appui financier du Trade for Development Centre (TDC), que nous vous invitons à répondre à un **questionnaire en ligne**. Celui-ci devrait vous prendre une **dizaine de minutes** et sera accessible jusqu'au 17/12/2021.

Nous entendons ainsi recueillir vos appréciations concernant vos collaborations/rerelations avec le TDC (appui marketing, appui financier et information).

L'objectif est de mieux comprendre les résultats de ces actions, la satisfaction que vous en retirez, l'impact qu'elles génèrent.

Votre précieuse collaboration permettra d'identifier les **bonnes et mauvaises pratiques** en vue de les renforcer ou de les corriger, ainsi que de déterminer **vos attentes** en vue de développer de manière optimale les stratégies futures du programme.

Toutes vos réponses seront traitées statistiquement, de manière anonyme et confidentielle. Pour toute question technique ou relative à l'objet de l'enquête, nous vous invitons à contacter Sonecom par mail à l'adresse suivante : evaluationtdc2021@sonecom.be.

Nous vous remercions d'avance pour votre précieuse collaboration.

Bien à vous,

6.3.2 Questionnaire

1. Etes-vous...

1. Une organisation de producteurs
2. Une BSO

2. Comment avez-vous pris connaissance de l'offre de coaching offerte par le TDC ?

Plusieurs réponses possibles

1. Par des relations de travail
2. Par une recherche internet
3. Par une démarche promotionnelle du TDC
4. Par les médias et/ou réseaux sociaux
5. Autre, *précisez* :

3. Votre dossier de candidature (récolte d'informations,...) était-il facile à élaborer ?

1. Oui
2. Non, *précisez les difficultés rencontrées* :

4. Quelles étaient vos attentes au moment du dépôt de votre candidature ?

.....

5. Votre organisation de producteurs a bénéficié d'un... *Plusieurs réponses possibles*

1. Appui financier
2. Coaching en gestion financière et organisationnelle
3. Coaching en marketing

Si vous avez bénéficié d'un appui financier (Si Q5 = 1)

6. En matière d'appui financier, dans quelle mesure êtes-vous satisfait de l'apport du TDC à l'égard de votre organisation de producteurs ?

Positionnez-vous sur une échelle allant de 0 (Pas du tout satisfait) à 10 (Tout à fait satisfait).

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

7. Quel pourcentage de l'appui financier demandé avez-vous finalement reçu ?

1. Moins de 25%
2. De 25 à 50%
3. De 51 à 75%
4. De 76 à 100%

8. Quel pourcentage de votre chiffre d'affaires global représente l'appui financier du TDC ?

1. Moins de 25%
2. De 25 à 50%
3. De 51 à 75%
4. De 76 à 100%

9. Selon vous, l'appui financier du TDC a finalement participé à/a aidé votre organisation de producteurs au/à l'/à la... *À chaque ligne, choisissez une position.*

	Non, pas du tout	Plutôt non	Plutôt oui	Oui, tout à fait
--	------------------------	---------------	---------------	---------------------

a. Développement des capacités (de production, de vente)	1	2	3	4
b. Développement de nouveaux produits	1	2	3	4
c. Augmentation du nombre de vos clients	1	2	3	4
d. Ajustement du prix de vos produits	1	2	3	4
e. Amélioration de l'accès de votre organisation de producteurs aux marchés (locaux, régionaux, nationaux ou internationaux)	1	2	3	4
f. Amélioration de la qualité de vos produits	1	2	3	4
g. Obtention d'une certification	1	2	3	4
h. Obtention de nouveaux crédits	1	2	3	4
i. Réalisation d'études de marché	1	2	3	4
j. Participation à des foires commerciales/visites commerciales	1	2	3	4
k. Développement d'outils promotionnels	1	2	3	4
l. Réduction d'effets négatifs sur la santé des travailleurs (mercure, poussière, bruit...)	1	2	3	4
m. Protection de l'environnement (processus vers agriculture biologique, adaptation aux changements climatiques...)	1	2	3	4
n. Amélioration de vos capacités de gestion financière et/ou administrative	1	2	3	4
o. Développement d'applications ou outils numérique pour la production et/ou la commercialisation des produits	1	2	3	4
p. Autre ? <i>Précisez</i> :	1	2	3	4

Si vous avez bénéficié d'un appui technique (coaching en gestion financière et organisationnelle/en marketing) (Si Q5 = 2 ou 3)

10. En matière d'appui technique, dans quelle mesure êtes-vous satisfait de l'action du TDC à l'égard de votre organisation de producteurs ?

Positionnez-vous sur une échelle allant de 0 (Pas du tout satisfait) à 10 (Tout à fait satisfait).

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

11. Selon vous, l'appui technique (coaching en marketing) du TDC a participé à/a aidé votre organisation de producteurs à... **À chaque ligne, choisissez une position.**

	Non, pas du tout	Plutôt non	Plutôt oui	Oui, tout à fait
a. Augmenter votre volume de ventes	1	2	3	4
b. Augmenter le nombre de vos clients	1	2	3	4
c. Améliorer votre compréhension du marché	1	2	3	4
d. Ajuster le prix de vos produits	1	2	3	4
e. Accéder à des nouveaux marchés (locaux, régionaux, nationaux ou internationaux)	1	2	3	4
f. Augmenter votre bénéfice	1	2	3	4

g. Améliorer la promotion de vos produits sur le marché	1	2	3	4
h. Accéder à de nouveaux crédits	1	2	3	4
i. Identifier des clients potentiels	1	2	3	4
j. Améliorer votre capacité à élaborer une stratégie marketing	1	2	3	4
k. Améliorer votre capacité à interpréter des chiffres et données marketing	1	2	3	4
l. Renforcer les capacités techniques de votre personnel en gestion commerciale	1	2	3	4
m. Autre ? <i>Précisez</i> :	1	2	3	4

12. Selon vous, votre organisation de producteurs a-t-elle, par l'appui technique (coaching en gestion financière et organisationnelle/en marketing) reçu du TDC, engrangé de nouvelles compétences ?

1. Oui, nous sommes maintenant tout à fait autonomes vis-à-vis de ces compétences
2. Oui, mais un soutien reste nécessaire sur certains aspects techniques
3. Non, pas du tout

13. *Si Q12 = 1 ou 2* Quelles sont pour vous les deux compétences principales que vous avez engrangées ?

- a.
- b.

14. Selon vous, l'appui technique (coaching en gestion financière et organisationnelle/en marketing) dont vous avez bénéficié était-il adapté aux besoins de votre organisation de producteurs ?

1. Non, pas du tout
2. Plutôt non
3. Plutôt oui
4. Oui, tout à fait

15. Quelles améliorations auraient permis à l'appui technique (coaching en gestion financière et organisationnelle/en marketing) d'être plus profitable pour votre organisation de producteurs ?

.....

Pour tous

16. Globalement, votre collaboration avec le TDC a participé à/a aidé votre organisation de producteurs à... *À chaque ligne, choisissez une position.*

	Non, pas du tout	Plutôt non	Plutôt oui	Oui, tout à fait
a. Augmenter votre volume de production	1	2	3	4
b. Augmenter votre volume de ventes	1	2	3	4
c. Ajuster le prix de vos produits	1	2	3	4
d. Accéder à des nouveaux marchés	1	2	3	4
e. Obtenir une certification	1	2	3	4
f. Augmenter votre bénéfice	1	2	3	4
g. Améliorer la promotion de vos produits sur le marché	1	2	3	4
h. Accéder à de nouveaux crédits	1	2	3	4
i. Renforcer les capacités techniques de votre personnel	1	2	3	4
j. Améliorer le niveau de digitalisation de votre organisation	1	2	3	4
k. Autre. <i>Précisez</i> :	1	2	3	4

17. *Si Q1 = 2* Avez-vous accru vos compétences en termes de management/marketing ?
1. Oui, *précisez quel(s) type(s) de compétences* :
 2. Non

18. De manière générale, quel est votre niveau de satisfaction de l'outil Wikiflow mis en place par le TDC ? *Positionnez-vous sur une échelle allant de 0 (Pas du tout satisfait) à 10 (Tout à fait satisfait).*

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

19. Avez-vous reçu d'autres soutiens...
1. Financier(s)
 2. En gestion financière et organisationnelle
 3. En marketing
 4. Non, aucun

19.1. *Si Q19 = 1, 2 ou 3* Par quelle(s) structure(s) ?

19.2. *Si Q19 = 1, 2 ou 3* Ce(s) soutien(s) étai(en)t-il(s) redondant(s) avec celui apporté par le TDC ?

20. Avez-vous reçu de l'information sur les marchés dans votre secteur de la part du TDC ?

1. Oui
2. Non

21. *Si Q20 = Oui* Cette information vous a permis de...

	Pas du tout	Plutôt non	Plutôt oui	Tout à fait
a. Vous sensibiliser à une problématique que vous ne connaissiez pas auparavant	1	2	3	4
b. Faire évoluer votre perception du marché	1	2	3	4
c. Renforcer vos compétences professionnelles	1	2	3	4
d. Découvrir des labels, certifications, garanties potentiels	1	2	3	4
e. Mieux renseigner vos producteurs sur l'accessibilité des marchés	1	2	3	4
f. Mieux connaître votre positionnement sur votre marché par rapport à vos concurrents	1	2	3	4
g. Identifier de nouveaux partenaires pour déployer votre activité	1	2	3	4
h. Autre(s) <i>Précisez</i> :	1	2	3	4

22. Dans quel pays et quelle région travaillez-vous ?

- a. Pays :
- b. Région :

23. Dans quelle(s) filière(s) êtes-vous actif ?

24. Combien de producteurs sont membres de votre organisation de producteurs ?

25. *Si Q5 = 1* Combien de membres producteurs de votre organisation ont directement bénéficié de l'appui financier du TDC ?

26. *Si Q5 = 2 ou 3* Combien de membres producteurs de votre organisation ont directement bénéficié de l'appui technique (coaching en gestion financière et organisationnelle/en marketing) du TDC ?

Nous vous remercions d'avoir participé à cette enquête.