



**Evaluation externe du  
Trade for Development Centre**

Par Sonecom - Dris

Résumé exécutif

Janvier 2022.

## Présentation du Trade for Development Centre

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.

Les trois résultats du programme du TDC<sup>1</sup> 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 TDC<sup>2</sup>**, 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 processus de data capturing<sup>3</sup>. 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 asiatique<sup>4</sup>. 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 africains<sup>5</sup>, 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).

---

<sup>1</sup> Appui aux producteurs, capitalisation de son expertise et sensibilisation du public.

<sup>2</sup> 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.

<sup>3</sup> 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.

<sup>4</sup> Il s'agit du Bénin, Burkina Faso, Burundi, Côte d'Ivoire, Ghana, Mali, Ouganda, RD Congo, Rwanda, Tanzanie et Vietnam.

<sup>5</sup> Il s'agit du Bénin, Burkina Faso, Côte d'Ivoire, Ghana, Mali, Ouganda et RD Congo.

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 €)<sup>6</sup> 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 webinar 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 des conditions de vie matérielles et sociales des citoyens et contribuent ainsi à l'éradication de la pauvreté, l'exclusion et les inégalités ».

## Résumé exécutif de l'évaluation

### 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<sup>7</sup> 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.

<sup>6</sup> Répartis généralement sur une période de deux ou trois ans.

<sup>7</sup> Direction générale de la Coopération au développement et à l'aide humanitaire.

## 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 **appréciés 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.