



Appel à Candidatures

Contenu & règlement

**Coaching en durabilité et travail décent,
coaching en gestion financière et organisationnelle,
coaching en gestion commerciale et marketing
pour les micros, petites et moyennes entreprises et/ou
les organisations de producteurs
en Afrique**

Autorité contractante : **Enabel, agence belge de développement**

Appel à candidatures dans le cadre de l'intervention : **Trade for Development Centre**

Référence : BEL2201011

Date limite de soumission de la candidature : 27 novembre 2023

Table des matières

1	Contexte et objectif.....	3
2	Présentation de l'appui du TDC - Résumé.....	3
3	Qui peut poser sa candidature ? (Critères d'éligibilité).....	5
4	Présentation de l'appui	8
	<i>4.1 Formation préliminaire en collecte de données.....</i>	<i>8</i>
4.1.1	Objectif de la formation pratique en collecte de données	8
4.1.2	Lieu, durée et délai.....	8
4.1.3	Contenu de la formation.....	8
4.1.4	Méthodologie	9
	<i>4.2 Trajectoires de coaching (durabilité et travail décent / gestion financière et organisationnelle / gestion commerciale et marketing)</i>	<i>10</i>
4.2.1	Lieu, durée et délai.....	10
4.2.2	Méthodologie	10
4.2.3	Coaching en durabilité et travail décent.....	11
4.2.4	Coaching en gestion financière & organisationnelle	13
4.2.5	Coaching en marketing.....	15
4.2.6	Contribution et engagement attendus de l'organisation bénéficiaire du/des coaching(s)	17
	<i>4.3 Procédure de candidature.....</i>	<i>18</i>
4.3.1	Délai	18
4.3.2	Documents à fournir	18
4.3.3	Critères de sélection.....	19
	<i>4.4 Traitement des données à caractère personnel</i>	<i>20</i>

1 Contexte et objectif

Enabel est l'agence belge de développement. Le Trade for Development Centre (TDC), un programme mis en œuvre par Enabel, vise à promouvoir une production durable et une consommation responsable. Il le fait en renforçant des filières de production et de consommation afin que celles-ci soient plus durables (diversifiées, intelligentes face au climat), plus inclusives et respectueuses des droits humains.

À travers un **coaching** sur place, le TDC veut **renforcer les capacités** des Micro, Petites et Moyennes Entreprises (MPME) ou des Organisations de Producteurs (OP) en matière de **durabilité et travail décent** (résilience face au climat, le respect des droits humains, la prise en compte des aspects de genre, ...), **gestion** (financière, organisationnelle, gouvernance) et de **marketing** (positionnement, accès aux marchés, communication, vente).

L'accompagnement vise essentiellement une augmentation du chiffre d'affaires ainsi que des revenus grâce à un renforcement durable de l'organisation, une meilleure gestion et un meilleur accès aux marchés.

2 Présentation de l'appui du TDC - Résumé

Concrètement, les MPME/OP sélectionnés à travers cet appel à candidatures, pourraient bénéficier d'un ou de plusieurs des appuis suivants :

- **une formation préliminaire en collecte de données**

Cette formation consiste à faire une première analyse de l'organisation en mettant l'accent sur les **aspects de marché** (analyse SWOT, analyse du marché, etc.), **financiers** (calculs du prix de revient, lecture des comptes, etc.), **organisationnels** (RH, gouvernance, etc.) et **durabilité et travail décent** (droits humains, environnement, ...) afin de pouvoir délivrer des éléments pertinents pour l'organisation, qui lui seront directement utiles et qui viseront **un premier renforcement de la structure** (aide à la décision et meilleure connaissance de la structure et du contexte dans laquelle elle opère).

La formation préliminaire s'effectuera sur place, de manière individuelle pour chaque MPME/OP pendant une semaine (5 jours de travail) et sera délivrée par un formateur ayant une expertise en gestion d'entreprise (financière, commerciale, organisationnelle).

- **une trajectoire de coaching en durabilité et travail décent**

Le coaching en durabilité permettra aux organisations d'intégrer les enjeux de durabilité environnementale et de travail décent dans la gestion journalière de leur organisation. Le coaching délivrera des exemples de bonnes pratiques et des outils pour la mise en œuvre (ou l'amélioration). Selon les besoins, les éléments (non exhaustifs) suivants seront abordés (ou mis en place) : l'utilisation d'outils d'identification, de monitoring et de remédiation des principaux risques et problèmes en matière de droits humains, d'égalité et d'environnement liés à l'organisation et sa production (mécanisme de plainte, traçabilité, géolocalisation des parcelles,...) ; la promotion des certifications genre (gender equality seal, gender equity measure) ; l'inclusion de l'entrepreneuriat féminin ; les normes volontaires et certifications durables conformes aux règlements européens ; le

développement d'outils de collecte de données et de reporting en lien avec les exigences européennes.

Le coaching sera délivré sur place, de manière individuelle et « taillé sur mesure » pour chaque MPME/OP et comporte plusieurs sessions de coaching (4 à 5), étalées sur 3 années.

- **une trajectoire de coaching en gestion financière et organisationnelle**

L'objectif est de renforcer les compétences en gestion organisationnelle et financière, afin que les organisations acquièrent les connaissances et les outils nécessaires pour mieux gérer leurs opérations quotidiennes et leurs finances. Le coaching couvre des domaines tels que l'élaboration/l'amélioration d'un plan d'entreprise, la gestion financière, l'établissement de prévisions budgétaires, la politique de financement de l'organisation, la gestion de la trésorerie et des stocks, l'analyse/le monitoring des risques, l'évaluation de la rentabilité d'un projet, la gestion des ressources humaines, etc.

Le coaching sera délivré sur place, de manière individuelle et « taillé sur mesure » pour chaque MPME/OP et comporte plusieurs sessions de coaching (4 à 5), étalées sur 3 années.

- **une trajectoire de coaching en gestion commerciale et marketing**

L'objectif du coaching en marketing est de renforcer les compétences en gestion commerciale, afin que les organisations disposent des connaissances et des outils nécessaires pour mieux accéder aux marchés. Il s'agit généralement du marketing stratégique (plan marketing, positionnement sur le marché...) et du marketing opérationnel (développement d'outils de communication, facilitation de la prospection de nouveaux clients, compétences de négociation et ventes, etc.).

Le coaching sera délivré sur place, de manière individuelle et « taillé sur mesure » pour chaque MPME/OP et comporte plusieurs sessions de coaching (4 à 5), étalées sur 3 années.

3 Qui peut poser sa candidature ? (Critères d'éligibilité)

Pour pouvoir prétendre au coaching, le demandeur doit satisfaire aux conditions suivantes :

- a) Le présent appel à candidatures s'adresse uniquement **aux micros, petites et moyennes entreprises (MPME)** qui ne dépassent pas la définition d'une entreprise de taille moyenne¹ ou **aux organisations de producteurs (OP)**.
- b) **qui n'ont pas pour objectif prioritaire de maximiser les bénéfices**. A titre d'exemple, les coopératives, associations, fondations et mutuelles répondent à cet objectif. Seront considérés dans cette catégorie, les entreprises qui répondent aux caractéristiques suivantes :
 1. Elles visent à réaliser une **valeur ajoutée sociale** spécifique :
 - Le développement durable à travers des procédés de production et des produits respectueux de l'environnement et la protection intégrée de l'environnement.
 - La priorité donnée au travail par rapport au capital lors de la répartition des revenus. Les revenus ne sont pas un objectif en soi, mais un moyen d'atteindre des objectifs sociaux.
 - La prise de décision démocratique : les personnes impliquées ont leur mot à dire dans la politique de l'entreprise.
 - Une transparence maximale, y compris dans les domaines de la politique générale de l'entreprise, des finances et des relations internes et externes.
 - Des relations de qualité. Dans le cadre des relations externes, l'objectif est un partenariat gagnant-gagnant, dans lequel les coûts et les avantages sont partagés de manière égale. Dans les relations internes, l'attention est portée sur les possibilités de développement personnel, la non-discrimination et les conditions d'emploi du personnel.
 - Une intégration positive dans la société. Cela peut être réalisé en instaurant un dialogue avec la communauté locale et les organisations non gouvernementales sur le terrain. Les partenaires travaillent ensemble et construisent des réseaux.
 2. Elles **fournissent des biens et des services** pour lesquels il existe des clients et des besoins, à la fois actuels et futurs. L'accent est mis sur la continuité, la rentabilité et l'utilisation efficace des ressources.
 3. Elles poursuivent un objectif qui s'intègre dans les objectifs de la Coopération belge au Développement visés au chapitre 2 de la loi du 19 mars 2013 relative à la Coopération belge au Développement, soit :
 - Le développement humain durable,
 - La consolidation de la démocratie et de l'état de droit, en ce compris la bonne gouvernance,
 - Le respect de la dignité humaine, des droits humains dans toutes leurs dimensions et des libertés fondamentales,
 - La croissance économique inclusive, équitable et durable, donnant priorité à l'entrepreneuriat local, à l'économie sociale et à l'Agenda pour le travail décent de l'OIT.

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

Veillez fournir comme preuve des critères énumérés au point b) : vos statuts, documents internes, règlements internes, et le cas échéant, toute certification (p.ex. Biologique « y compris SPG² », Fairtrade, World Fair Trade Organisation, ECOCERT, FairWild, Naturland, Rainforest Alliance (anciennement UTZ), Symbole des petits producteurs SPP, Fair for Life, ou tout autre organisme de certification émis par d'autres membres de l'Alliance ISEAL)

- c) qui ont une **personnalité juridique** depuis au moins 2 ans
- d) qui cultivent, collectent, transforment et/ou commercialisent du **cacao**, du **café** ou des **noix de cajou**
- e) qui sont établies³ dans l'un des pays suivants :
 - pour les filières cacao, café ou noix de cajou : **Bénin, Burkina Faso, Burundi, République démocratique du Congo, Guinée, Mali, Mozambique, Ouganda, Rwanda, Sénégal** ou **Tanzanie**
 - pour la filière cacao : **Côte d'Ivoire** ou **Ghana**
 - pour la filière café : **Ethiopie** ou **Kenya**
- f) qui possèdent des **comptes** certifiés des deux dernières années : veuillez fournir lesdits comptes pour 2021 et 2022.

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

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

Dans le formulaire de candidature, le candidat doit attester qu'il ne se trouve dans aucune des situations précitées.

² Systèmes participatifs de garantie

³ L'établissement est déterminé sur base des statuts de l'organisation qui devront démontrer que l'organisation a été créée par un acte de droit interne du pays concerné et que son siège social est situé dans un pays éligible. À cet égard, toute entité juridique dont les statuts ont été créés dans un autre pays ne peut être considérée comme une organisation locale recevable, même si elle est enregistrée localement ou qu'un « protocole d'accord » a été conclu.



Si l'organisation/l'entreprise a déjà bénéficié d'une trajectoire de coaching de Enabel, **elle n'est pas éligible pour le même type de trajectoire.**

4 Présentation de l'appui

4.1 Formation préliminaire en collecte de données

Timing : Q2-Q3 2024

4.1.1 Objectif de la formation pratique en collecte de données

La formation préliminaire en collecte de données a pour but d'accompagner les participants à travers une **analyse d'entreprise complète (business review)**, afin qu'ils identifient le type de faits & chiffres clés qu'une organisation doit collecter et tenir à jour, et qu'ils soient à même de comprendre l'évolution de leur organisation. Le formateur qui leur sera attribué couvrira les aspects de durabilité (résilience face au climat, droits humains, ...), de gestion (organisationnels, financiers, management, ...) et ceux liés au marketing tant interne qu'externe. Au cours de la formation, l'organisation bénéficiaire acquerra une meilleure compréhension de ses défis, de son fonctionnement, de ses finances et de sa position sur le marché dans lequel elle évolue, lui permettant de prendre de meilleures décisions en se basant sur celle-ci.

A l'issue de la formation préliminaire, certaines organisations pourront accéder à (une) des trajectoires de coaching. Cette décision sera prise par un jury de sélection indépendant, en fonction du rapport de la formation. Il faut noter cependant, qu'il n'est pas obligatoire de passer par la formation préliminaire afin de pouvoir bénéficier d'une trajectoire de coaching.

4.1.2 Lieu, durée et délai

Étant donné la confidentialité des données à analyser, la formation dispensée à chaque organisation bénéficiaire le sera **sur base individuelle**. Elle se déroulera **dans les locaux de l'organisation** ou ailleurs si le lieu ne permet pas des conditions de voyage sûres.

D'une durée d'approximativement **5 jours** pour chaque organisation, la formation aura lieu en **2024**.

4.1.3 Contenu de la formation

La formation sera très pratique et pragmatique, et taillée sur mesure, adaptée aux réalités de chaque organisation bénéficiaire.

La formation couvrira les aspects suivants (non exhaustif) :

- Collecte et analyse des données et chiffres clés internes

Quel est le type de données & chiffres clés que l'organisation bénéficiaire doit collecter et tenir à jour pour être en mesure d'évaluer l'évolution de ses activités :

- finances : lecture de comptes, évolution du chiffre d'affaires, bénéfice/perte, prix de revient, marges bénéficiaires, politique de financement...
- marché : offre de produits, clientèle & canaux de vente, chiffre d'affaires par client, volumes de production et de vente par produit...
- mode de fonctionnement interne : structure organisationnelle, ressources humaines, gouvernance, gestion des membres, outils de planification organisationnelle...

- durabilité : identification des initiatives en termes de bonnes pratiques agricoles (BPA), de diversification des revenus, de valorisation des déchets organiques, de respect de droits humains....

L'organisation saura comment procéder à une analyse interne de ses activités et aura effectué une première analyse de ce type.

- Collecte et analyse de données portant sur le contexte commercial externe et sur les concurrents

Quel est le type de données commerciales externes à surveiller pour comprendre l'évolution de l'environnement commercial dans lequel l'organisation opère ?

Comment étudier les concurrents et quelles données collecter et analyser : quels sont leurs produits, prix, lieux de vente, etc.

L'organisation saura comment procéder à une analyse de marché et aura effectué une première analyse de ce genre.

- Conclusions tirées des analyses et présentation de celles-ci de façon structurée et cohérente

Comment lire les données et quel type de conclusions tirer de l'analyse interne et externe de l'organisation ?

Quelles sont les forces, faiblesses, opportunités et menaces par rapport aux concurrents (analyse SWOT marketing) et quels sont ses avantages concurrentiels / proposition de vente unique (USP).

Comment présenter l'analyse de l'organisation et l'analyse marketing à une institution financière ou à un bailleur.

4.1.4 Méthodologie

La formation sera très pratique et pragmatique, et totalement paramétrée en fonction des activités de chaque organisation bénéficiaire.

Le formateur optera pour une **approche hautement participative**, fera émerger les faits, chiffres, données ainsi que les meilleures idées de l'organisation concernée.

Tout au long de la formation, le formateur jouera le rôle de **facilitateur**. À aucun moment, il ne se substituera à l'organisation, par exemple en collectant et élaborant ses chiffres et données, en faisant l'analyse à la place de l'organisation, etc.

Le nombre d'organisations bénéficiaires pour la formation préliminaire est limité à 30. Enabel confirmera leur sélection et les ajoutera au planning des formateurs sélectionnés. Les candidats seront informés en fin janvier 2024 des dates exactes et des modalités pratiques.

4.2 Trajectoires de coaching (durabilité et travail décent / gestion financière et organisationnelle / gestion commerciale et marketing)

Timing : de 2024 à 2027

4.2.1 Lieu, durée et délai

À travers une ou plusieurs trajectoires de coaching, délivrées sur place, les capacités des organisations seront renforcées en matière de **durabilité et travail décent** (résilience face au climat, traçabilité, promotion du genre et adoption de mesures favorisant l'inclusion des femmes et des jeunes, capitalisation et diffusion de l'information en interne), **gestion** (financière, organisationnelle) et/ou de **marketing** (positionnement, accès aux marchés, communication, vente).

Plusieurs trajectoires de coaching sont proposées :

- un trajet de coaching en durabilité et travail décent
 - composé de 4 à 5 modules de coaching, étalées sur 3 années
 - chaque module durant +/- 1 semaine
 - donné par un coach spécialisé en durabilité et travail décent
- un trajet de coaching en gestion financière et organisationnelle
 - composé de 4 à 5 modules de coaching, étalées sur 3 années
 - chaque module durant +/- 1 semaine
 - donné par un coach spécialisé en gestion financière et organisationnelle
- un trajet de coaching en gestion commerciale et marketing
 - composé de 4 à 5 modules de coaching, étalées sur 3 années
 - chaque module durant +/- 1 semaine
 - donné par un coach spécialisé en marketing et vente

Les trajets de coaching **commenceront au 2nd semestre 2024 pour se terminer en septembre 2027**. Si une même organisation bénéficie de plusieurs trajectoires de coaching, les différents modules s'alterneront sur les 3 années.

Étant donné la confidentialité de certaines données qui seront abordées, le coaching donné à chaque organisation bénéficiaire le sera sur base **individuelle**. Il se déroulera **dans les locaux de l'organisation** ou ailleurs si le lieu ne permet pas des conditions de voyage sûres.

4.2.2 Méthodologie

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

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

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

L'approche adoptée par le coach assurera l'appropriation complète et naturelle des résultats du programme de coaching par l'organisation coachée. Cela signifie donc que cette dernière **définira elle-même** p.ex. son système de monitoring des risques autour du travail décent, sa stratégie d'entreprise, sa stratégie commerciale, identifiera de nouvelles opportunités, rédigera son business plan, rédigera son plan marketing, etc.

Le coach affecté à l'organisation fera office de **facilitateur et de conseiller**. À aucun moment, le coach ne se substituera à l'organisation en assumant les responsabilités de cette dernière, en posant des choix stratégiques en son nom, en mettant en œuvre des plans d'action ou en effectuant ses activités opérationnelles ou de gestion.

4.2.3 Coaching en durabilité et travail décent

4.2.3.1 Objectif du coaching

Le coaching permettra aux MPME et OP d'intégrer les enjeux de durabilité environnementale et de travail décent dans la gestion journalière de leur organisation. Le coaching délivrera des exemples de bonnes pratiques et des outils pour la mise en œuvre (ou l'amélioration) de ces aspects.

Au terme du coaching, l'organisation :

- aura une meilleure compréhension des normes volontaires et certifications durables (adoption de certifications conformes aux règlements européens comme mesure d'atténuation des risques de durabilité, mais aussi une maîtrise des standards, des processus et des risques au niveau du rapport coût/bénéfice) ;
- aura une vue plus fine de son impact sur les revenus des membres planteurs et leur famille ;
- sera préparée à l'utilisation des outils de collecte de données et de reporting en lien avec les exigences européennes ;
- aura une meilleure compréhension de ses droits et responsabilités ainsi que son engagement en terme de durabilité, et pourra l'améliorer pour être plus résiliente face au climat ;
- pourra définir et mettre en place un système d'identification, de prévention, de monitoring et de remédiation des principaux risques et problèmes en matière de droits humains, d'égalité et d'environnement liés à l'organisation et sa production ;
- aura une politique plus inclusive et sensible au genre ;
- pourra mieux communiquer et donc accroître la transparence et la légitimité vis-à-vis de ses membres et des autres parties prenantes ;
- créera/rendra plus efficiente ses organes de gestion (CA, direction, délégué de section, ...) et du comité de surveillance (production, qualité, ...).

4.2.3.2 Contenu du coaching en durabilité et travail décent

Le contenu de cette trajectoire de coaching sera réparti en 4 à 5 modules (ou sessions) étalés sur 3 années. Un module a une durée indicative de 5 jours, consécutifs ou non, sur le terrain ou à distance. Il peut s'écouler 3 à 6 mois entre la fin d'un module et le début d'un prochain module, laissant ainsi le temps aux participants de mettre en œuvre les points abordés lors du module précédent, d'entamer de nouvelles démarches suite aux pistes discutées, de faire des recherches, de préparer le module suivant, etc.

Chaque module est conditionnel à la bonne exécution du module précédent. Si une insuffisance ou une absence de progrès est constatée pendant et/ou après une séance de coaching, le prochain module sera annulé et la trajectoire de coaching sera clôturée.

Généralement, la **première session** avec le coach portera sur les points mentionnés ci-dessous. Si l'organisation bénéficie de plusieurs trajectoires de coaching différentes, cette première session pourra être animée conjointement par les différents coachs.

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

- Recontextualisation de l'approche coaching et rappel des rôles de chaque partie ;
- Explication, définition et validation du périmètre d'intervention de l'expertise ;
- Prise en compte des attentes des organes décisionnels (Conseil d'Administration, Direction, Conseil de surveillance, ...) ;
- Identification et recensement des différentes initiatives en termes de durabilité et du travail décent ;
- Etablissement d'un plan d'action.

Lors des **modules suivants**, les éléments ci-dessous seront abordés (non exhaustif et à prioriser en fonction des besoins) :

- Développement d'outils d'identification, de monitoring et de remédiation des principaux risques et problèmes en matière de droits humains, d'égalité et d'environnement :
 - mécanisme de plainte ;
 - système de traçabilité ;
 - géolocalisation des parcelles ;
 - etc.
- Mise en œuvre de politiques, de procédures et de plans d'actions annuels pour chacun des problèmes et risques identifiés ;

- Promotion des certifications genre (gender equality seal, gender equity measure) ;
- Inclusion de l'entrepreneuriat féminin ;
- Maîtrise des normes volontaires et certifications durables conformes aux règlements européens ;
- Développement d'outils de collecte de données et de reporting en lien avec les exigences européennes ;
- Appui à la diversification et à l'adoption de bonnes pratiques agricoles respectueuses de l'environnement (agroécologie, agroforesterie, régénération des sols, utilisation de pesticides biologique, ...) ;
- Appui à la valorisation des déchets et dérivées de la production des produits ;
- Optimiser l'organisation de l'Assemblée Générale ;
- Diagnostique organisationnel des sections (paysans relais, délégués, comité de surveillance, ...) ;
- Identification des besoins des membres, (re)définition des services fournis par la coopérative ;
- Élaborer le processus de remontée d'informations des membres planteurs vers la coopérative, amélioration de la fidélisation des membres ;
- Appuis spécifiques en durabilité et travail décent sur base de faiblesses identifiées lors des sessions précédentes ou sur base d'une demande formulée par l'organisation bénéficiaire.

4.2.4 Coaching en gestion financière & organisationnelle

4.2.4.1 Objectif du coaching

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

Au terme du coaching, l'organisation :

- aura une meilleure compréhension de son fonctionnement, de ses forces et faiblesses ;
- disposera d'outils de gestion d'entreprise (business plan, budget, plan de trésorerie, etc.) et de gestion opérationnelle (livraisons, stocks, etc.) ;
- aura une meilleure compréhension de sa structure de coût et sera à même de réaliser des prévisions financières, de calculer son prix de revient, de maîtriser sa marge, de comprendre et d'appliquer la logique d'amortissement, etc. ;
- pourra opter pour le mode de financement le plus opportun dans le développement de ses activités (mesurer sa capacité d'autofinancement, rédiger un dossier de financement ou de subside auprès respectivement d'une banque ou d'un bailleur de fonds, mettre en place

un système de tontine, etc.) ;

- aura bénéficié de clés permettant de mieux gérer certaines problématiques financières et/ou organisationnelles ;
- aura une meilleure compréhension de son modèle de gouvernance et pourra l'améliorer vers un modèle plus inclusif et participatif.

4.2.4.2 Contenu du coaching en gestion financière & organisationnelle

Le contenu de cette trajectoire de coaching sera réparti en 4 à 5 modules (ou sessions) étalés sur 3 années. Un module a une durée indicative de 5 jours, consécutifs ou non, sur le terrain ou à distance. Il peut s'écouler 3 à 6 mois entre la fin d'un module et le début d'un prochain module, laissant ainsi le temps aux participants de mettre en œuvre les points abordés lors du module précédent, d'entamer de nouvelles démarches suite aux pistes discutées, de faire des recherches, de préparer le module suivant, etc.

Chaque module est conditionnel à la bonne exécution du module précédent. Si une insuffisance ou une absence de progrès est constatée pendant et/ou après une séance de coaching, le prochain module sera annulé et la trajectoire de coaching sera clôturée.

Généralement, la **première session** avec le coach portera sur les points mentionnés ci-dessous. Si l'organisation bénéficie de plusieurs trajectoires de coaching différentes, cette première session pourra être animée conjointement par les différents coaches.

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

- Recontextualisation de l'approche coaching et rappel des rôles de chaque partie ;
- Explication, définition et validation du périmètre d'intervention de l'expertise ;
- Prise en compte des attentes des organes décisionnels (Conseil d'Administration, Direction, Conseil de surveillance, ...) ;
- Premier diagnostic organisationnel et financier ;
- Identification des pratiques de gestion journalière des ressources humaines (rémunération, primes, ...) ;
- Identification des outils de pilotage (tableaux de bord, PV de réunion, ...) ;

Lors des **modules suivants**, les éléments ci-dessous seront abordés (non exhaustif et à prioriser en fonction des besoins) :

- Mise en place ou amélioration des outils de planification et d'analyse financière (budget prévisionnel dont plan de financement, de trésorerie, etc.) ;
- Mise en place ou amélioration des outils de gestion organisationnelle et de management ;

- Explication et familiarisation avec les notions de planification budgétaire, de prévisions, de coût de revient des produits et services ;
- Élaboration/actualisation/suivi d'un plan d'entreprise (business plan) clair ;
- Suivi et évaluation de la mise en œuvre des outils de gestion financière et organisationnelle ;
- Amélioration du positionnement de la structure vis-à-vis de ses parties prenantes ;
- Appuis spécifiques en gestion sur base de faiblesses identifiées lors des sessions précédentes ou sur base d'une demande formulée par l'organisation bénéficiaire.

4.2.5 Coaching en marketing

4.2.5.1 Objectif du coaching

Le coach affecté à l'organisation l'appuiera dans son évolution vers une augmentation durable des revenus **grâce au renforcement de la gestion commerciale de l'organisation, à l'amélioration de son accès aux marchés et à la fidélisation de ses membres planteurs.**

Le coaching en marketing a pour but de renforcer les compétences de l'organisation en **marketing stratégique**, de même que ses compétences en **marketing opérationnel** pour la mise en œuvre de ses outils de marketing. Il le fait en transférant à l'organisation un savoir-faire simple, structuré et professionnel en marketing, vente et communication.

Au terme du coaching, l'organisation :

- aura une meilleure compréhension de son entreprise (SWOT), de ses concurrents et des marchés dans lesquels elle évolue ;
- sera capable de se positionner face à ses concurrents et de connaître ses avantages comparatifs ;
- saura comment identifier de nouvelles opportunités commerciales et comment détecter des cibles potentielles et prendre en compte les besoins et les exigences de la cible ;
- aura choisi ses meilleures options stratégiques en marketing, et décidé de sa stratégie commerciale et du marketing mix correspondant ;
- aura priorisé ses outils de promotion et de communication, et saura comment assurer le suivi du développement des outils (briefing un bureau de communication, etc.) ;
- saura comment approcher un nouveau client/acheteur (techniques de présentation, compétences en négociation, etc.) ;
- pourra soulever les problèmes rencontrés lors de la mise en œuvre du plan de marketing et de vente, et bénéficiera d'un appui et de conseils pour les résoudre ;
- pourra mieux définir et améliorer l'offre de services à destination de ses membres, pourra

développer les outils pour adapter/renforcer la mission première de l'organisation ;

- impliquera davantage les membres dans la gestion quotidienne afin de les fidéliser ;
- aura un organe de suivi et d'implémentation du plan d'entreprise établi.

4.2.5.2 Contenu du coaching en marketing

Le contenu de cette trajectoire de coaching sera réparti en 4 à 5 modules (ou sessions) étalés sur 3 années. Un module a une durée indicative de 5 jours, consécutifs ou non, sur le terrain ou à distance. Il peut s'écouler 3 à 6 mois entre la fin d'un module et le début d'un prochain module, laissant ainsi le temps aux participants de mettre en œuvre les points abordés lors du module précédent, d'entamer de nouvelles démarches suite aux pistes discutées, de faire des recherches, de préparer le module suivant, etc.

Chaque module est conditionnel à la bonne exécution du module précédent. Si une insuffisance ou une absence de progrès est constatée pendant et/ou après une séance de coaching, le prochain module sera annulé et la trajectoire de coaching sera clôturée.

Généralement, la **première session** avec le coach portera sur les points mentionnés ci-dessous. Si l'organisation bénéficie de plusieurs trajectoires de coaching différentes, cette première session pourra être animée conjointement par les différents coaches.

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

- Recontextualisation de l'approche coaching et rappel des rôles de chaque partie ;
- Explication, définition et validation du périmètre d'intervention de l'expertise ;
- Prise en compte des attentes des organes décisionnels (Conseil d'Administration, Direction, Conseil de surveillance, ...) ;
- Réviser, actualiser et détailler davantage **l'analyse marketing interne & externe complète** de l'organisation : offre de produits, conditionnement, stratégie tarifaire, clientèle et canaux de vente, activités et outils de promotion et de communication, analyse des principaux concurrents
- Identification des **avantages concurrentiels** de l'organisation
- Définition du **positionnement stratégique** et des groupes cibles
- Formulation du **marketing mix**

Lors des **modules suivants**, les éléments ci-dessous seront abordés (non exhaustif et à prioriser en fonction des besoins) :

- **Promotion** : élaborer/affiner le plan de communication, définition du « message » et des outils les plus appropriés pour chaque cible, plan d'action pour la création/l'amélioration du matériel de promotion et de communication, comment briefer une agence créative/un

bureau de communication et assurer le suivi du développement des outils, etc.

- **Vente** : élaborer/affiner le plan de prospection et de vente, comment approcher un acheteur/préparer une visite commerciale, compétences en négociation, quels outils/matériaux de présentation sont requis, préparation de la participation à des foires commerciales, etc.
- Mise à jour des chiffres clés en matière de marketing et d'activités commerciales
- Appui à la mise en œuvre pratique des plans de marketing et/ou de vente et/ou de communication ainsi que de leurs outils
- Préparation et suivi des visites clients / activités de prospection
- Préparation et suivi des visites de/participation à des foires commerciales ; accompagner et coacher l'organisation lors de sa première participation à une foire commerciale
- Suivi des points d'action identifiés lors de la précédente session de coaching
- Appuis spécifiques en marketing sur base de faiblesses identifiées lors des sessions précédentes ou sur base d'une demande formulée par l'organisation bénéficiaire.

4.2.6 Contribution et engagement attendus de l'organisation bénéficiaire du/des coaching(s)

Pour les coachings, l'organisation bénéficiaire s'engage :

- à mettre un local à disposition où pourra avoir lieu le coaching dans les bureaux de l'organisation (*) ;
- à prévoir, entièrement à sa charge, des rafraîchissements/boissons pendant les séances de coaching (*) ;
- à prévoir, entièrement à sa charge, si nécessaire : fournitures de bureau (p. ex. stylos, papier, tableau de conférence,...), appels téléphoniques locaux, transport vers les marchés locaux/magasins/acheteurs/... (*) ;
- à fournir une assistance en matière de logistique, de transport et d'hébergement au coach attitré (*) - par cela nous entendons : conseiller un itinéraire, conseiller une compagnie de transport, conseiller un hébergement, éventuellement effectuer la réservation au nom du coach, ... Mais l'entièreté de ces frais (transport et hébergement) seront payés par Enabel/ le coach ;
- à fournir les renseignements organisationnels, financiers, commerciaux,... internes, les données et les chiffres clés indispensables à une analyse interne adéquate et destinés à étayer une stratégie pertinente ;
- à participer activement à la collecte d'informations externes relatives au marché, voire à contribuer à l'étude du marché et au test des produits ;

- à désigner **une personne responsable** de l'ensemble du programme de coaching au sein de l'organisation ;
- à désigner **trois à quatre participants au programme de coaching** : ces personnes sont impliquées dans la gestion organisationnelle et financière, le développement commercial de l'organisation et les aspects de durabilité et de travail décent ; et sont des membres ou des employés de l'organisation.

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

- à faire en sorte que les candidats susmentionnés participent à l'ensemble du processus de coaching ;
- à veiller à ce que les candidats réalisent les études et les analyses demandées avant les séances de coaching et qu'ils mettent en œuvre les plans d'action ;
- soumettre, à la demande d'Enabel à la fin de chaque année, un rapport contenant les chiffres clés de l'organisation. Un modèle de rapport sera fourni par Enabel.
- si le coach constate une insuffisance ou une absence de progrès réalisé pendant et après les séances de coaching, l'organisation accepte l'annulation des séances programmées.

(*) Les points marqués avec un (*) ne sont pas d'application si Enabel décide d'organiser le coaching à un autre endroit pour des raisons sécuritaires.

Le coach/Enabel assure la confidentialité des informations fournies par l'organisation bénéficiaire.

4.3 Procédure de candidature

4.3.1 Délai

Les candidats désireux de bénéficier d'un ou de plusieurs des appuis mentionnés ci-dessus doivent envoyer par courriel **tous les documents nécessaires** à tdc@enabel.be pour le **27 novembre 2023** au plus tard.

Toute demande soumise après la date limite sera rejetée.

4.3.2 Documents à fournir

Tous les documents suivants doivent être fournis :

- le formulaire de candidature dûment rempli (voir annexe) ;
- le fichier Excel rempli renseignant les chiffres clés (voir annexe) ;
- la preuve/certificat d'enregistrement de l'organisation auprès des autorités locales ;
- les statuts (acte constitutif, règlement), le règlement d'ordre intérieur éventuel, l'organigramme ;

- une copie de vos éventuelles certifications, ou une preuve que vous êtes en cours d'obtention d'une certification ; ou une preuve d'adhésion ; ou une preuve d'un engagement fort sur la durabilité économique, sociale et environnementale vérifié de manière crédible par une tierce-partie
- une copie des états financiers certifiés des 2 années précédentes (compte de résultat + bilan des deux derniers exercices clos)
- Pour les organisations, coopératives de producteurs :
 - veuillez fournir deux rapports récents des Assemblées générales
 - la liste des membres du conseil d'administration
 - la liste des membres du comité de direction.
- Pour les entreprises sociales privées :
 - documents et règlements internes qui expliquent l'affectation des bénéfices au cours des années précédentes si applicable.
 - la liste des membres du conseil d'administration
 - la liste des membres du comité de direction
 - si disponible : veuillez également fournir le registre détaillé des parts.

4.3.3 Critères de sélection

Enabel sélectionnera les organisations sur base du formulaire de candidature et des documents annexés remis par l'organisation.

Un comité de sélection indépendant évaluera les candidatures dans le respect des critères d'évaluation suivants :

- précision des informations renseignées dans le formulaire de candidature
- dynamisme entrepreneurial : évolution de la croissance en termes d'activités (et diversification des activités), chiffre d'affaires, clients, ressources humaines, etc.
- viabilité financière de l'organisation (ratios de solvabilité et de liquidité)
- potentiel de croissance économique
- nombre de membres/fournisseurs
- prix payés aux membres/fournisseurs les dernières années
- l'appropriation du projet coopératif par les membres
- l'existence d'AVEC (Associations Villageoise d'Epargne et de Crédit) ou tout autre forme d'initiative formelle ou informelle au sein des membres de la coopérative
- portefeuille de services (sociaux, financiers...) à destination des membres, des employés ou de la communauté
- impact environnemental (agroforesterie, gestion des déchets, conservation des sols et de l'eau, protection de la biodiversité, protection des forêts et autres écosystèmes naturels...)

- présence de femmes parmi les membres/fournisseurs et au sein d'organes de décision ; participation de la coopérative à des initiatives/programmes existants de promotion du genre
- être inscrit dans une démarche de production et de commerce durables (certifications, affiliations, ...)
- l'existence d'un système de traçabilité au sein de la coopérative,
- l'engagement dans des initiatives existantes en matière d'inclusion et de lutte contre le travail des enfants
- Potentiel pour le développement d'activités génératrices de revenus et la diversification des revenus

4.4 Traitement des données à caractère personnel

Enabel s'engage à traiter les données à caractères personnel qui lui seront communiquées en réponse à cet appel à candidatures avec le plus grand soin, conformément à la législation sur la protection des données personnelles (le Règlement général européen sur la protection des données, RGPD). Dans les cas où la loi belge du 30 juillet 2018 relative à la protection des personnes physiques à l'égard des traitements de données à caractère personnel contient des exigences plus strictes, Enabel agira conformément à cette législation.

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

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

Pour plus d'information à ce sujet, veuillez consulter la déclaration de confidentialité d'Enabel, au lien suivant : www.enabel.be

***** fin *****