



*La CTB appuie les entrepreneurs locaux dans le Sud*

EDITEUR RESPONSABLE

Carl Michiels

COORDINATION

Samuel Poos (Trade for Development Centre) et Hanan El Farouri

REDACTION

Peter Cristiaensen

MISE EN PAGE

Evi Coremans

PHOTO DE COUVERTURE

Atacora—Bénin, Martine Van Der Belen pour la CTB

Les opinions exprimées dans cet article ne représentent pas forcément celles de la CTB ou de la Coopération belge au Développement.

Des extraits de cette publication peuvent être utilisés à des fins non commerciales, à condition que la source et l'auteur soient mentionnés.

© CTB, l'Agence belge de développement  
Bruxelles, décembre 2016



**LA COOPÉRATION  
BELGE AU DÉVELOPPEMENT .be**

# Introduction

Ce n'est un secret pour personne : pour relever les défis mondiaux, les budgets et acteurs traditionnels du développement ne suffisent bien évidemment pas. C'est pourquoi les gouvernements et institutions multilatérales s'adressent de plus en plus fréquemment au secteur privé comme partenaire de la coopération au développement. Une évolution que l'on retrouve au sein de la coopération belge, sous la forme d'un appui aux entrepreneurs locaux dans le Sud.

Il est toutefois important que cet appui s'accompagne du renforcement des autorités des pays partenaires concernés. Ce sont elles en effet qui peuvent créer un cadre permettant de fournir cet appui à l'économie locale, tout spécialement au terme des projets belges. Afin d'illustrer cette approche, nous nous sommes rendus au Bénin, au Maroc, en Palestine, au Vietnam, en Afrique du Sud, en Ouganda, au Rwanda et en République démocratique du Congo.

# Table des matières

Tendance mondiale, approche belge	p 4
Pépinières d'entrepreneurs	p 6
Bouffée d'oxygène pour entreprises technologiques	p 6
D'une bonne idée à un business plan	p 7
Agriculture	p 9
Un fonds agricole national	p 10
De la production à la commercialisation	p 12
Commerce équitable et durable	p 16
Pionnier bio nourrissant des ambitions	p 16
Œuvrer au tourisme équitable	p 18
Le marketing, cela s'apprend	p 20
Les femmes en quête d'acheteurs	p 21
Le café par courrier	p 22
Enseignement	p 23
Stage dans une entreprise minière	p 24
Apprentissage professionnel en Palestine	p 26
Soins de santé	p 29
Des subsides contre des prestations	p 29
Biodiversité	p 32
Conclusion	p 34
Source	p 35

## Tendance mondiale, approche belge

À l'heure actuelle, l'essentiel des gouvernements se sont ralliés aux **dix-sept Objectifs de développement durable** (ODD) censés faire de notre Terre une planète plus viable en 2030.

Alors que les Objectifs du Millénaire ciblaient essentiellement les pays à revenus faibles et intermédiaires en traitant de sujets comme les soins de santé, l'enseignement, la lutte contre la pauvreté, les inégalités hommes-femmes et le manque d'accès à l'eau, les nouveaux objectifs abordent un plus grand nombre de sujets et s'attaquent aux enjeux mondiaux auxquels sont confrontés l'ensemble des pays, comme le réchauffement climatique. Il ne s'agit par ailleurs plus d'un agenda pour les seuls gouvernements, organisations sociales et philanthropiques, mais d'une lutte mondiale où tout le monde assume une part de responsabilité, y compris les entreprises.

De nombreux rôles sont en effet dévolus au secteur privé, comme financeur de projets, comme entrepreneur socialement et fiscalement responsable, comme pourvoyeur de travail décent. Une bonne **complémentarité** avec le secteur privé a également été recherchée dans d'autres fora, comme le processus de Busan (sur l'efficacité de la coopération au développement), l'Organisation internationale du Travail (et son agenda du travail décent) ainsi que l'OCDE (et ses guides de bonnes pratiques).



Il va de soi que ce rôle attribué au secteur privé donne aussi régulièrement lieu à de **vives discussions**. Lorsque, suite notamment à la forte contraction des budgets alloués à la coopération internationale dans plusieurs pays d'Europe, la Commission européenne a proposé des mesures incitant à impliquer davantage les entreprises dans la coopération au développement, les ONG et les voix critiques ont immédiatement pointé du doigt la menace de la privatisation des services de base tels que l'enseignement, les soins de santé et l'accès à l'eau potable.

La Belgique cherche elle aussi sa voie dans cette tendance mondiale. En 2014 a été approuvée la **note stratégique** "Coopération belge au développement et secteur privé local : un appui au service du développement humain durable", qui s'appuie sur la Loi du 19 mars 2013 relative à la Coopération au développement.

Le fil conducteur en est le renforcement du secteur **privé local dans les pays partenaires**, non pas comme objectif final, mais bien comme levier pour contribuer à lutter contre la pauvreté, l'exclusion et les inégalités. « Afin d'aboutir à une croissance économique inclusive, équitable et durable, la Belgique, dans ses actions, entend principalement donner la priorité à l'entrepreneuriat local, à l'économie sociale et à la création d'emplois décents ».

Ladite note mentionne comme groupe cible les MPME (micro, petites et moyennes entreprises) locales et régionales, ainsi que les autorités locales et nationales qui doivent veiller à un climat favorable aux entreprises.



© Ryan Rodrick

Plus de 90 % des entreprises dans le monde sont des MPME et celles-ci procurent non seulement des emplois, mais aussi des recettes pour le gouvernement sous forme d'impôts et de taxes. Il s'agit là de moyens indispensables pour permettre aux autorités de remplir leur rôle redistributif et de financer l'enseignement ou les soins de santé.

L'actuel **Ministre de la Coopération au développement**, Alexander De Croo, a lui aussi confirmé cette approche d'appui au secteur privé à plusieurs reprises : « Aucun pays n'est sorti de la pauvreté uniquement grâce à l'aide au développement. La croissance économique durable constitue un catalyseur important du développement. Les entreprises privées génèrent des emplois et paient des impôts, offrant de la sorte aux autorités locales des moyens de construire des infrastructures, comme des écoles, des hôpitaux et des voiries. Nos efforts peuvent créer le contexte dans lequel les entreprises du Sud ont plus d'opportunités de se développer, d'investir, d'élargir leur capacité de production et de créer des emplois. »

***La croissance économique durable constitue un catalyseur important du développement***

Le ministre Alexander De Croo

# Pépinières d'entrepreneurs

Commençons par la collaboration entre la CTB (l'Agence belge de développement) et les pays partenaires pour créer un climat favorable à l'épanouissement des jeunes entreprises. Les incubateurs sont des pépinières où de petites entreprises locales, bien souvent en phase de démarrage, peuvent obtenir des bureaux, des conseils juridiques, un capital de départ, de la formation ou du coaching.

Un projet d'incubateurs est en cours depuis longtemps déjà au Vietnam, alors qu'un autre en Palestine n'en est qu'à ses balbutiements.



## Bouffée d'oxygène pour les entreprises technologiques

Depuis l'ouverture de son économie, le Vietnam connaît une forte croissance, qui s'essoufflent cependant ces dernières années suite à l'absence d'innovations technologiques. Le gouvernement entend donc apporter un meilleur appui aux jeunes entreprises créées dans le secteur S&T (Science & Technologie).

Le projet BIPP (Business Incubators Policy Project), qui s'étend de 2014 à 2019, a été mis sur pied conjointement avec la Coopération belge. Il a pour partenaire le ministère vietnamien des Sciences et Technologies, et pour but le développement de structures offrant une bouffée d'oxygène à de jeunes petites entreprises innovantes.

« Les débuts ont été laborieux et cela a pris du temps pour franchir les nombreux obstacles juridiques et bureaucratiques, tant belges que vietnamiens », explique Niels De Block. « Il n'empêche que le projet connaît à présent un coup d'accélérateur. Les deux pépinières prévues disposent de leur plan d'affaires et sont dans les starting-blocks. La première est liée à un grand centre de recherche d'Hanoï ; quant à la seconde, elle est associée à l'université technologique de Hô Chi Minh-Ville. Toutes deux ont débuté par l'hébergement et l'encadrement de plusieurs petites entreprises. »

*Signature de la collaboration avec trois incubateurs  
le 22 septembre 2016 © CTB*



Lancement à Bethléhem © CTB

La mise en place d'un 'Fonds pour l'innovation', auquel peuvent recourir de jeunes entreprises dotées d'un business plan, constitue un deuxième pilier du projet. Les premiers projets ont été sélectionnés fin 2016. Un coup de pouce financier peut, par exemple, être demandé pour financer une demande de brevet, procéder à une étude de marché ou réaliser un prototype. Ce fonds permet également à d'autres pépinières de voir le jour ailleurs au Vietnam.

## ***D'une bonne idée à un business plan***

Une approche similaire est aussi en chantier en Palestine. L'économie palestinienne se compose à 97 % de petites entreprises et nombre de jeunes rêvent de lancer la leur. Il leur manque toutefois bien souvent les connaissances et le capital de départ pour concrétiser leurs ambitions. Il existait, il y a déjà dix ans de cela, un projet européen visant à aider les étudiants en technologies de l'information des universités palestiniennes à créer des start-ups. Les idées étaient fréquemment bonnes, mais le suivi et le coaching faisaient défaut, ce qui se solda par l'échec de nombreux projets.

Raison pour laquelle le ministère palestinien de l'Économie nationale et l'Union européenne lancèrent en 2015 le **projet BSIS (Business Start-up Incubators)**, exécuté par la CTB. Il a pour but de réactiver les centres d'excellence IT existant dans six régions palestiniennes et de les transformer en «pépinières». Il couvre cette fois tant le stade de la pré-éclosion – d'une bonne idée à un business plan – que celui du développement ultérieur de l'entreprise. Pour l'heure, l'équipe s'est lancée dans des stages intensifs et d'autres initiatives visant à mieux repérer des entrepreneurs potentiels (en se focalisant sur les jeunes et les femmes) et à former suffisamment de coachs.

Un système de tickets devrait en outre être instauré dans les six centres pour permettre aux débutants de bénéficier de services de qualité, en échange d'une cotisation réduite. Il en va de même d'un guichet numérique qui pourrait les aiguiller vers le bon établissement financier. Si les possibilités d'obtenir un capital de départ ne manquent pas en Palestine, il n'est cependant pas toujours évident d'y avoir accès.



# L'agriculture

On trouve également des exemples de collaboration avec le secteur privé dans les secteurs dits "classiques" comme l'agriculture, l'enseignement et les soins de santé. Stricto sensu, chaque agriculteur ou coopérative est un acteur privé, donc s'il y a un secteur dans lequel l'appui au secteur privé a toujours fait partie intégrante de la coopération au développement, c'est bien l'agriculture. « La coopération gouvernementale belge collabore depuis 40 ans déjà soit avec les autorités et les ministères de l'agriculture, soit avec les associations paysannes et les coopératives », nous confie à ce sujet Dominique Morel, experte en agriculture à la CTB. « En fonction du type de projet, d'autres entreprises ont parfois été impliquées, comme des fournisseurs d'engrais ou de semences, ou encore de petites sociétés de transformation des produits agricoles. »

Une modification récente est-elle intervenue par rapport à cette approche ? « Assurément », poursuit Dominique Morel. « Depuis une dizaine d'années, nous avons fréquemment adopté une approche 'filrière' dans les projets agricoles. Nous procédons à une analyse de l'ensemble de la filière d'une culture donnée. Nous examinons la production dans les champs, mais aussi tout ce qui précède. Et, plus important encore, ce qui suit. Quelle est en effet la plus-value d'un produit durable de qualité si vous n'arrivez pas à le vendre ?





Culture du riz au Bénin © CTB



Transformation des noix de cajou au Bénin © CTB

## ***En route vers un fonds agricole national***

En guise d'exemple concret, rendons-nous tout d'abord en Afrique de l'Ouest, et plus précisément au Bénin. La Coopération belge avec ce pays remonte aux années 1970, déjà. **Le projet agricole PROFI (Programme d'appui au développement des filières agricoles au Bénin)**, est mis en œuvre de 2015 à 2019.

« Nous visons avant tout à promouvoir la collaboration entre les différents acteurs de la filière », nous explique Dominique Morel. « D'une part, les autorités locales peuvent recourir au fonds de développement existant pour réaliser des projets qui encouragent la production et la commercialisation des récoltes, et ce, toujours en mettant l'accent sur la durabilité. D'autre part, nous travaillons avec un nouveau fonds permettant à tout intervenant de la filière d'introduire un petit projet de production et de commercialisation (MIC) ou un projet d'entreprise agricole (PEA). Les MIC sont destinés aux organisations paysannes ou coopératives qui souhaitent améliorer la quantité et la qualité de leurs récoltes, en prouvant qu'il existe bel et bien un marché pour leurs produits. Quant aux PEA, ils s'adressent aux entreprises en amont ou en aval de la filière. » Quelque 600 demandes ont été enregistrées après un premier appel à projets.

La sélection se fait au niveau local puis national, pour vérifier qu'il existe bien un équilibre entre les différentes filières et régions.

Et Dominique Morel de conclure, « Le véritable objectif va cependant plus loin. Nous collaborons, depuis pas mal de temps déjà, avec le ministère de l'agriculture à la mise en place d'un fonds agricole national. Nous nous sommes rendus au Sénégal et au Maroc pour analyser le fonctionnement sur place de ce genre de 'Fonds National de Développement Agricole'.

Aujourd'hui, la variante béninoise est dans les starting-blocks. Une étape importante, car l'agriculteur ne sera plus tributaire d'un projet étranger temporaire tel que PROFI, mais pourra s'adresser à un fonds national permanent destiné à épauler au mieux les agriculteurs et entreprises agricoles privées. »

***Quelle est en effet la plus-value d'un produit durable de qualité si vous n'arrivez pas à le vendre ?***

Dominique Morel



## ***De la production à la commercialisation***

L'approche « filière » est aussi le fil conducteur des projets agricoles au Maroc. C'est notamment le cas pour le safran et les palmiers dattiers dans la région méridionale de Souss-Massa-Drâa, un projet courant de 2013 à 2019, à travers lequel la coopération belge s'est engagée dans le plan « Maroc Vert ».

Ce dernier vise un développement économique durable de la région et notamment des producteurs les plus vulnérables. Le projet s'articule autour de trois piliers : la pérennisation des techniques agricoles, entre autres en matière de gestion des ressources hydriques ; le renforcement de la position des producteurs à travers la création de coopératives et de groupements d'intérêt économique (GIE) ; l'encadrement de ces structures pour commercialiser leurs produits. Ce dernier point s'avérant essentiel pour la réussite du projet, l'expertise en marketing du Trade for Development Centre (TDC) a été étroitement impliquée dans le projet.

À première vue, les différences entre les filières safran et dattes sont grandes. Les crocus à safran sont cultivés dans un nombre limité de vallées autour de la ville de Taliouine, tandis que les palmiers dattiers sont omniprésents dans les oasis du sud du Maroc. Des centaines de milliers de familles d'agriculteurs produisent depuis des temps immémoriaux jusqu'à 450 variétés de dattes. À y regarder de plus près, les parallélismes sautent pourtant aux yeux. Tant le safran que les dattes sont surtout vendus sur le marché informel, dans les souks locaux.



*Le sud marocain compte une grande diversité de dattes. © CTB*

Les prix obtenus par les agriculteurs sont bas, mais les familles ont parfois tant de mal à joindre les deux bouts que cette rentrée d'argent leur est indispensable. En amont de la filière du safran, on trouve de grandes entreprises de Casa-blanca ou de Marrakech dont on ne connaît guère les processus de production, mais pour qui la qualité n'est certainement pas la première priorité. Quant aux dattes, elles sont le plus souvent présentées dans des caisses en bois très peu hygiéniques et nombre d'entre-elles sont même utilisées comme fourrage. Et même pour les variétés les plus qualitatives, le marketing laisse à désirer.



« Afin de renforcer la position des agriculteurs, des coopératives et des GIE sont créés un peu partout au Maroc », nous confie Alain Laigneaux, expert en agriculture à la CTB. « Ils ont pour mission d'assurer la commercialisation et la promotion, voire éventuellement l'exportation des produits. On constate toutefois qu'ils sont pris dans un cercle vicieux. Ne disposant généralement pas des moyens nécessaires pour attirer du personnel qualifié et acheter les récoltes de leurs membres, ils ne sont pas en mesure de répondre, tant quantitativement que qualitativement, à la demande et voient parfois des commandes leur passer sous le nez. Cela vaut d'autant plus pour les dattes, un plus grand volume de production nécessitant une approche quasi industrielle : tri, refroidissement, transport, etc.



*Crocus à safran © CTB*

À la demande du TDC, une experte en marketing a été engagée, Claire de Foucaud, qui a travaillé en étroite collaboration avec le partenaire local. « En termes d'informations sur le marché, nous avons pratiquement dû partir de zéro », nous confie-t-elle.

« Pour le safran, cela signifiait cartographier l'offre et la demande, à l'échelon tant national qu'international. 90 % de la production mondiale provient d'Iran. Or, les subsides accordés par le gouvernement iranien rendent la concurrence particulièrement rude. À ceci s'ajoute l'offre mondiale excédentaire. Cibler le marché international ou les grossistes au Maroc même n'a donc guère de sens, puisque seul le prix prévaut pour eux. Il est plus intéressant de cibler les détaillants, les restaurants et les hôtels situés dans les villes. Ils ont pour clients potentiels la classe moyenne locale et les touristes étrangers. Mais même là, la concurrence avec les entreprises locales est rude. Au cours de ces dernières années, l'équipe a donc mené une longue réflexion sur la manière de se positionner.

La création par le projet d'un laboratoire chargé d'effectuer des analyses de qualité – le seul de la région à satisfaire aux normes ISO – fut une étape importante. Elle a permis de développer une communication forte : les coopératives garantissent un safran de haute qualité, et, en achetant leurs produits, vous soutenez les petits producteurs et les coopératives de la région. »

Un plan marketing a ensuite été élaboré en collaboration avec les GIE. Sur base de tests effectués en laboratoire, la production de safran a été répartie en trois catégories et chacune s'est vue attribuer un conditionnement et un prix de vente adapté. Une feuille de route intégrant des projections de vente a été élaborée pour les trois prochaines années. Elle prévoit l'aménagement d'un salon de thé dans les bâtiments d'un des GIE. Les agences de voyage seront alors invitées à mettre en place un circuit touristique consacré au safran, qui se terminera par une visite au salon de thé. Parmi les autres « choses à faire », citons la vente en ligne, une page Facebook ou un site Web, ainsi qu'une campagne publicitaire.

***Le potentiel est là et les  
paysans s'en rendent  
maintenant compte.***

Claire de Foucaud

Des études de marché ont également été commandées pour la filière des dattes. « Il en est ressorti que les dattes marocaines souffrent d'une image négative auprès des commerçants locaux. Le marché marocain est en grande partie entre les mains des Tunisiens, qui se sont spécialisés dans la variété de dattes deglet noir », explique Claire De Foucaud.

« Un revirement se manifeste toutefois. Les variétés de dattes marocaines perdent peu à peu leur image négative et les consommateurs sont toujours plus nombreux à privilégier un produit local, une tendance que nous devons mettre à profit. Pour enregistrer des progrès réels, nous devons améliorer la commercialisation des variétés de moindre qualité, qui constituent l'essentiel de la production. Car la demande est bien là. » Tout au long de 2016, des essais de vente ont été réalisés auprès de clients sélectionnés. Les clients potentiels sont similaires à ceux de la filière safran : les commerçants, les hôtels, les restaurants et les marchés dans les villes marocaines. Ils sont surtout à la recherche de dattes locales de qualité moyenne, à un prix égal ou inférieur à celui des deglet noir.

Détail révélateur : une commande modeste de 70 kg n'a pu être honorée par un des GIE en raison d'un manque de dattes de qualité. « Bon nombre de coopératives ne sont pas encore en mesure de commercialiser de plus gros volumes », conclut Claire de Foucaud. « C'est un travail de longue haleine. Mais il y a du potentiel et les agriculteurs s'en rendent maintenant compte. »



# Commerce équitable et durable

Partie intégrante de la CTB, le Trade for Development Centre (TDC) gère différents programmes d'appui au commerce équitable et durable, et promeut un meilleur accès au marché pour les producteurs du Sud. Il est actif tant en Belgique, notamment avec l'organisation de la Semaine du commerce équitable, que dans le Sud. L'appui aux entreprises, aux coopératives, essentiellement dans les pays partenaires de la CTB, prend deux formes : un appui financier et/ou un coaching en marketing.

Bon nombre de ces entreprises partagent en effet souvent bien des caractéristiques : un solide engagement, un énorme potentiel, mais aussi un manque flagrant de ressources et de connaissances du marché, qui entraînent la perte de nombre d'opportunités de développement. Pour nous faire une meilleure idée, jetons un coup d'œil à deux organisations soutenues ces dernières années.

## *Pionnier bio nourrissant des ambitions*

À l'instar de la Chine, le Vietnam a été régulièrement confronté, ces dernières années, à de grands scandales alimentaires. Les consommateurs sont toujours plus nombreux à prendre conscience des effets négatifs de l'utilisation massive de pesticides dans l'agriculture. C'est dans ce contexte qu'a été créée en 2004 **Ecolink** (Vietnam Ecological Linkage Company), une filiale de l'entreprise Hiep Thanh. Depuis, Ecolink est devenu un véritable pionnier de la production et de la commercialisation de produits bio. Le TDC a appuyé l'organisation de 2011 à 2015.

Ecolink travaille avec des communautés paysannes dans les hauts plateaux vietnamiens, principalement des minorités ethniques. Si cette région est lourdement frappée par la pauvreté, le recours aux pesticides y est moins massif qu'ailleurs.



Formation à l'agriculture biologique par Ecolink © Ecolink

A Tien Nguyen, des centaines de petits producteurs de thé ont pu créer une coopérative et recevoir une série de formations données dans un champ-école (Farmer Field School). En 2014, la coopérative décrochait les certifications bio et équitables pour ses produits. Qui plus est, les autorités locales se sont elles aussi pleinement investies dans l'aventure bio.

Fort de ce succès, Ecolink a entamé ce même processus dans d'autres régions, essentiellement avec des coopératives de thé, mais aussi avec une coopérative de café. Outre les contacts avec des clients internationaux, l'organisation n'a pas ménagé ses efforts pour percer sur le marché national. Ecolink a été l'un des membres fondateurs de l'organisation vietnamienne d'agriculture biologique et du premier organisme vietnamien de certification bio.

« Tout cela se fait encore de façon modeste avec des moyens extrêmement limités et en luttant contre la bureaucratie et l'ignorance du consommateur vietnamien. », nous confie Than Dy Ngu, directeur d'Ecolink. « Nous nous efforçons toutefois de rassembler dans un mouvement toutes les personnes actives dans l'agriculture biologique. » « Et ils y parviennent à merveille », conclut Hoang Van Duong, évaluateur externe pour le TDC, « Presque tous les objectifs ont été atteints, et parfois même plus. Élément significatif : le revenu des agriculteurs a considérablement progressé ; quant à la pauvreté, elle s'est réduite comme peau de chagrin au sein de la communauté concernée. »





## ***Œuvrer au tourisme équitable***

L'organisation sud-africaine Fair Trade Tourism est un bel exemple de tourisme équitable et bénéficie d'un soutien financier du TDC jusqu'à fin 2017. Elle a été fondée il y a 15 ans, à une époque où l'on commençait à se rendre compte que l'Afrique du Sud avait bien plus à offrir que des réserves et des animaux sauvages. La diversité culturelle y constitue un atout touristique indéniable et les communautés locales ont le droit de prétendre à une partie des recettes.

Le premier programme de certification équitable pour des produits touristiques a rapidement vu le jour. Les normes adoptées se fondent sur les critères équitables traditionnels : rémunération équitable, conditions de travail décentes, respect des traditions culturelles et de l'environnement... Une attention est aussi portée à des thèmes importants dans le contexte sud-africain, à savoir, la formation des travailleurs noirs, les questions de propriété (cogestion par les noirs) et la sensibilisation au VIH et au sida.

Depuis, quelque 70 initiatives, réparties dans l'ensemble du pays, ont été certifiées : des hôtels, des chambres d'hôtes, des gîtes pour les adeptes de safaris et les randonneurs, mais aussi des circuits touristiques et des activités d'aventure. L'organisation adopte une réflexion transfrontalière, et les premiers projets ont été certifiés à Madagascar et au Mozambique.



## *Le marketing, cela s'apprend*

Les connaissances lacunaires du marché constituent un problème de taille pour bon nombre de groupes de producteurs du Sud. « Leurs connaissances des exigences du marché, des prix, des concurrents et des techniques de vente sont souvent tellement limitées qu'un énorme potentiel demeure inexploité », affirme d'expérience Josiane Droeghag.

« C'est extrêmement regrettable. La bonne nouvelle, toutefois, c'est que le marketing, cela s'apprend. » En 2014, le TDC a entamé un programme de coaching pour les organisations de producteurs. Les éléments clés de ce processus sont deux modules utilisés par le coach du TDC durant cinq jours sur place, dans le but de susciter la réflexion avec eux.

## *Coaching marketing sur mesure*

L'appui marketing fourni par le TDC est modulé en fonction du niveau et des besoins exprimés par les organisations bénéficiaires, et se décline en deux phases.

La première partie de la formation vise à appuyer la candidature des organisations de producteurs au programme marketing. Elle les aide à collecter et à analyser des données chiffrées (chiffre d'affaires, coûts de production, portefeuille de clients...). Elle comporte aussi une analyse du marché pour permettre à l'organisation de définir ses forces et ses faiblesses, ainsi que les opportunités et les menaces. Tout cela peut s'avérer utile pour déterminer leur avantage compétitif par rapport à leurs concurrents.

La deuxième partie consiste en un coaching personnalisé en marketing stratégique, visant à apprendre à l'organisation un savoir-faire simple, structuré et professionnel. Un coach, un spécialiste en la matière, se rend sur place. Le coaching est participatif, l'organisation bénéficiaire demeure propriétaire du contenu et des choix stratégiques opérés. Le programme de coaching comprend toutes les étapes du marketing : analyse du marché interne et externe, stratégie marketing, groupe cible et positionnement, marketing mix, promotion et communication, prospection de nouveaux clients...

Cet appui doit permettre aux groupes de producteurs de mieux se positionner sur le marché, mais aussi de vendre leur produit à un meilleur prix.

## ***D'une production traditionnelle et durable à la recherche de nouveaux marchés***

L'entreprise ougandaise Easy Africa Designs Ltd. (EAD) produit des articles de mode et des cadeaux en barkcloth, un tissu fabriqué à partir de l'écorce intérieure d'une espèce de figuier. Le barkcloth souffrant d'une image démodée, EAD a souhaité le remettre au goût du jour et doper les ventes sur le marché tant intérieur qu'extérieur. Confrontée bien rapidement à ses propres limites, l'entreprise a décidé de recourir à une analyse marketing.

Accompagnée par un coach du TDC, EAD a identifié des canaux de vente potentiels pour de nouveaux produits. Pour le marché local, il s'agit entre autres de sacs contemporains pour fashionistas, ainsi que de cadeaux et d'emballages cadeau pour futurs mariés... La gamme destinée au marché international se compose, elle, d'une ligne de sacs et d'accessoires design. La visibilité et la communication constituaient également des points faibles de l'entreprise ougandaise. Avec les slogans « simply authentic » et « simply ethnic », EAD se profile aujourd'hui comme producteur d'articles uniques, authentiques et durables. Une stratégie relative aux médias sociaux a par ailleurs été élaborée, ainsi qu'un pack de communication complet pour présenter les produits de manière qualitative aux clients potentiels en Ouganda ainsi qu'à l'étranger.

La dernière évaluation (juin – juillet 2016) a établi que le coaching en marketing semble porter ses fruits, EAD ayant vu ses ventes progresser de 10.9 %. Sur le plan des exportations, l'entreprise enregistre également de beaux résultats : elle s'est ainsi trouvée un nouveau débouché en Australie, où elle a réalisé une croissance de pas moins de 52 %. EAD peut à présent se targuer de bien comprendre l'évolution de ses activités et d'être mieux à même d'en assurer le suivi. L'attention qu'EAD porte à la durabilité a aussi des effets positifs pour la population locale : les familles incitées par l'entreprise à planter des arbres pour la production de barkcloth bénéficient désormais à nouveau de revenus suffisants pour envoyer leurs enfants à l'école.



## ***Le café par courrier***

En 2015, une étape a été ajoutée à ce trajet de coaching, sous la forme d'une formation 'marketing data capturing & analysis'. Certaines coopératives semblaient en effet avoir des difficultés à collecter les informations nécessaires pour solidement étayer leur dossier de demande d'appui en marketing. « Nous avons le sentiment de ne pas atteindre les groupes de producteurs qui avaient le plus grand besoin de coaching », admet Josiane Droeghag. « C'est pourquoi nous avons décidé de mettre en place des sessions interactives de trois jours, au cours desquelles le coach du TDC les aide sur place à répertorier l'ensemble des données financières et de marché pertinentes. » En 2015, quelque 26 coopératives ont été encadrées, dont 12 ont été sélectionnées pour le trajet de coaching étendu.

La coopérative rwandaise de café, **Koakaka**, en est un bon exemple. Ces dernières années, ses membres ont emprunté de l'argent pour construire deux stations de lavage et ont été encadrés par l'État et des ONG dans l'optique d'optimiser leur production et d'obtenir le label Fairtrade. Leur atout majeur est sans conteste la qualité de leur café. Il s'agit d'un arabica cultivé en altitude et particulièrement prisé en Europe et aux États-Unis.

« Suite à quelques problèmes linguistiques, la session ne s'est pas déroulée sans mal », nous raconte la formatrice du TDC, Laura Karibanga. « Il n'en demeure pas moins que les membres ont prouvé à suffisance qu'ils veulent aller de l'avant.

Le problème est qu'ils vendaient leur café via un intermédiaire rwandais. Ils n'avaient donc que peu d'influence sur les prix pratiqués et connaissaient à peine le nom des acheteurs. Ce n'est que tout récemment qu'ils ont pris directement contact avec les clients internationaux et qu'ils ont commencé eux-mêmes à prospecter le marché. Quelques bons contacts ont pu être noués. À l'époque, ils n'avaient pas non plus de connexion Internet. Ils envoyaient aux acheteurs, par courrier postal, des lettres accompagnées de photos. Leur forme était très 'basique', mais leur contenu très engagé. »

Depuis, Koakaka a été intégrée au programme de coaching du TDC en vue de poursuivre la réflexion à propos du marché international et local.



*L'équipe de Koakaka lors de l'atelier en data capturing © Koakaka*

# Enseignement

S'il y a un secteur public dans lequel la coopération gouvernementale belge investit activement depuis des décennies, c'est bien celui de l'enseignement. La plupart du temps, les partenaires du projet sont le ministère de l'Éducation ainsi que les écoles ou universités publiques. Par contre, la donne change lorsqu'il s'agit de projets dans l'enseignement technique ou professionnel.

L'objectif recherché est clair : aider les jeunes à trouver un travail. À l'instar de ce qui se fait en Belgique, on augmente les chances de trouver un emploi en proposant aux étudiants un stage de qualité en milieu professionnel pendant leur cursus. Et pour y parvenir, une collaboration avec le secteur privé s'impose. C'est ce que fait la CTB au Congo et en Palestine, notamment.



## ***Stage dans une entreprise minière***

En 2010, la Belgique et la République démocratique du Congo ont décidé de décentraliser la coopération gouvernementale au niveau provincial et de la concentrer sur un nombre limité de secteurs. L'enseignement technique et la formation professionnelle en font partie. À terme, chaque province devrait disposer d'un 'Centre de Ressources' permettant une collaboration plus étroite entre l'enseignement et les entreprises, et offrant des formations de meilleure qualité. L'opérationnalisation de ce genre de centre dans la province orientale du Katanga est le principal objectif du projet EDUKAT, mis en œuvre de 2014 à 2018.

« Considérez-le comme une sorte de Forem light s'adressant aux jeunes en cours de scolarité ou fraîchement diplômés », explique Niels De Block, expert en éducation à la CTB. « Le centre est actuellement en plein développement au niveau de ses infrastructures et de ses structures de gestion. L'objectif est de mettre en place une forme structurelle de cogestion avec la société civile, mais aussi et surtout le secteur privé. Nous espérons de la sorte garantir la continuité, même après la fin de l'appui belge au projet. Nous savons tous que le Congo est un État fragile disposant de budgets restreints. Nous misons donc sur une contribution du secteur privé, qui peut être d'ordre financier, mais aussi prendre la forme de formateurs, d'infrastructures ou de formations.



Jeunes en stage dans une entreprise katangaise © CTB

***Au Congo, bien que le monde politique et le secteur privé se côtoient bien souvent de près, il subsiste une grande appréhension à collaborer ouvertement.***

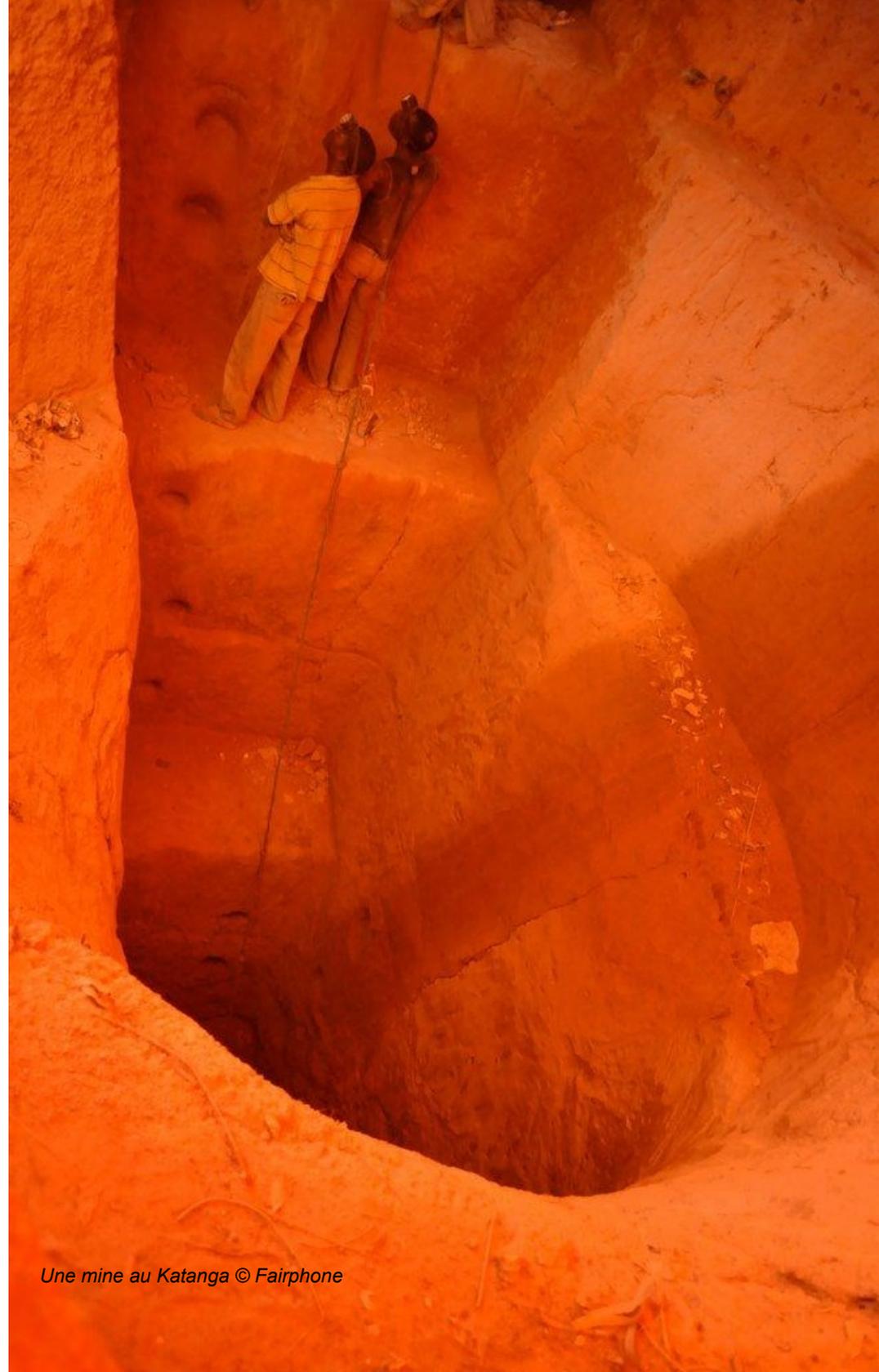
Niels De Block

Et ce n'est certainement pas une surprise si le premier centre a ouvert ses portes au Katanga, cette province relativement atypique pour le Congo, l'une des seules à compter une forte présence de sociétés privées, en raison de l'exploitation minière. Pour le dire de manière positive, le Katanga offre des opportunités de travail aux ouvriers qualifiés.

Au démarrage du projet en 2014, nous avons cartographié l'ensemble des écoles techniques et entreprises de la région, ce qui s'avère extrêmement utile pour rechercher des lieux de stage, mais aussi pour remettre en question certaines formations, vu l'absence de possibilité d'emploi dans la région. Les premiers « Katanga Job Days » ont ensuite été organisés. Les écoles et centres de formations techniques y ont l'opportunité de présenter leurs formations, et les meilleurs jeunes sont sélectionnés pour un stage au sein d'une entreprise renommée. Sept autres entreprises ont collaboré à un projet pilote visant à offrir un lieu de stage aux jeunes.

Les étudiants ont par la suite bénéficié d'une aide pour rédiger leur CV et préparer un entretien d'embauche. Depuis, un contrat d'encadrement de stages a été conclu avec quelque 20 moyennes entreprises. » « Définir clairement la notion de stage constitue un solide défi », ajoute Niels De Block.

« D'habitude, les étudiants congolais payaient eux-mêmes leur stage. Avec un peu de chance, ils pouvaient faire autre chose que distribuer le café ou laver les voitures. Une situation qui devait impérativement changer. Nous nous efforçons à présent de fournir un encadrement, tant de l'entreprise que du centre de formation ou de l'école. »



Une mine au Katanga © Fairphone

Le but est par ailleurs que le centre devienne à moyen terme une sorte d'« observatoire du marché du travail », un endroit de collecte d'informations utiles pour les pouvoirs publics, les écoles et les entreprises. Quels sont les secteurs présentant de bonnes perspectives d'emplois ? Quels sont les besoins en formation exprimés et dans quelles régions ? Quelles sont les fonctions dans lesquelles travaillent de nombreux collaborateurs étrangers en l'absence de Congolais qualifiés ?

Ce tout nouveau centre appuie également la Fédération des entreprises du Katanga dans l'élaboration de l'offre de formations pour ses membres. Une tâche nécessaire pour jeter des ponts et dissiper la méfiance de part et d'autre. En effet, bien que le monde politique et le secteur privé se côtoient bien souvent de près, il subsiste une grande appréhension à collaborer ouvertement.

Et Niels De Block de conclure : « Ce genre de projet est, par définition, un travail de longue haleine, qui risque toujours d'être contrecarré par des événements politiques ou économiques. Il n'en demeure pas moins que nous avons l'intention de progressivement démontrer qu'au Congo aussi, les organismes publics peuvent fournir des services de qualité à toutes les parties prenantes. Il est vrai que nous collaborons avec de très grandes entreprises, souvent des multinationales, parce qu'elles sont les seules au Katanga à réellement offrir des opportunités à des jeunes qualifiés. Les petites entreprises familiales ne regardent en effet que les coûts et non les connaissances techniques d'un jeune, vu la taille réduite du marché pour des produits de qualité. »

## ***Apprentissage professionnel en Palestine***

Depuis quelques années déjà, la CTB met en œuvre en Palestine un projet dans l'enseignement technique et professionnel. Le terme utilisé sur place est le terme '**work-based learning**'. Diverses formes d'« apprentissage en milieu professionnel », dont une partie de la formation se déroule en (petite) entreprise, rentrent dans ce concept fourre-tout. Les partenaires du projet sont actifs tant dans les écoles techniques et professionnelles, qui dépendent du ministère de l'Éducation, que dans les centres de formations du ministère de l'Emploi. Ici aussi, le but recherché par le projet est d'impliquer plus étroitement le secteur privé, dans l'optique d'assurer une meilleure transition entre les bancs de l'école et un emploi.



*Ecoles d'été à Gaza © CTB*

« À l'instar de ce qui se passe dans de nombreux pays, les palestiniens préfèrent envoyer leurs enfants dans l'enseignement général et à l'université », nous confie Bart Horemans, expert CTB en Palestine. « Ces diplômés ont beau avoir meilleure presse, ils correspondent malheureusement presque toujours à un aller simple vers le chômage, alors que les entreprises peinent à trouver de bons ouvriers qualifiés. Il est donc nécessaire d'améliorer l'image de marque des formations techniques. Et c'est précisément ce que le projet espère réaliser en injectant de la qualité dans les stages et en diffusant largement les *success stories*. »

« La grande différence par rapport au Katanga, c'est le contexte économique. Et même si ce dernier est fortement tributaire du conflit avec Israël, la Palestine est un pays à revenu intermédiaire. En d'autres termes, malgré l'occupation, la population dispose bel et bien d'un pouvoir d'achat et accorde de l'attention à la qualité des produits. L'économie palestinienne tourne principalement grâce à de petites entreprises, comme des ateliers de soudure, des garages, des électriciens ou des coiffeurs. »

Et la demande de jeunes stagiaires est forte parmi ces entreprises, certainement lorsqu'elles entendent qu'une partie des coûts est supportée par le projet. L'élément central du projet, ce sont les 'partenariats public-privé', dans ce cas-ci une collaboration directe entre les formations techniques et professionnelles, et les entreprises. En 2015, 10 écoles se sont lancées dans l'aventure avec 30 entreprises, pour un total de 200 stages. « Les résultats engrangés étaient bons ; le modèle fonctionne », poursuit Bart Horemans. « Au terme de leur stage, 80 % de ces élèves ont décroché un emploi, principalement dans leur endroit de stage. »



Jeune palestinien en formation © Ryan Rodrick



«Un nouvel appel à candidatures, lancé fin 2015, a débouché sur 73 accords de coopération, tant en Cisjordanie qu'à Gaza. D'autres agences de développement ont même repris le modèle.» Une subvention destinée à l'organisation des stages (70 % pour l'école et 30 % pour l'entreprise) est liée au projet, mais c'est également le cas d'un fonds pour des bourses d'études. L'objectif est de donner aux jeunes défavorisés un accès à la formation professionnelle en prenant en charge le transport ou le coût des vêtements de travail et du matériel. Des bourses sont également créées pour inciter les filles à prendre part à l'aventure. Le projet pilote a d'ores et déjà enregistré quelque 48 % de filles.

Et Bart Horemans de conclure, « À plus long terme, nous aimerions aboutir à un ancrage institutionnel de l'apprentissage en milieu professionnel, afin que les formations techniques incluent toujours une dimension pratique. Une meilleure coordination entre les deux ministères est pour cela nécessaire. Nous nous y attelons avec l'Agence allemande de développement.

L'absence de législation constitue un autre point litigieux. Il n'existe pour l'heure aucun statut légal pour les stages. A cela s'ajoute la question de la pérennité du projet. Nous espérons que les succès engrangés permettront d'accroître la confiance du secteur privé ; à terme, ce dernier serait alors plus disposé à contribuer avec le secteur public à une sorte de fonds de formation. Cela ne sera pas évident dans un pays instable comme la Palestine. »

***80 % de ces élèves ont décroché un emploi, le plus souvent dans la société où ils avaient accompli leur stage.***

Bart Horemans



## *Soins de santé*

Outre l'enseignement, les soins de santé sont aussi un « grand classique » de la coopération gouvernementale. En règle générale, les projets ont pour objectif de renforcer les soins de santé publics. Et pourtant, sur ce terrain aussi, il peut s'avérer utile d'impliquer le secteur privé, comme le montre l'exemple ougandais.

### *Des subsides pour des prestations*

Si l'on considère les chiffres les plus récents en matière de mortalité infantile, de mortalité maternelle et d'espérance de vie, force est de constater que la situation s'améliore régulièrement en Ouganda. Et pourtant, le pays a encore énormément de pain sur la planche, notamment dans plusieurs zones rurales.

Historiquement parlant, le secteur de la santé comprend quatre structures parallèles : le secteur public composé d'hôpitaux aux niveaux national et régional ainsi que de centres de santé au niveau du district ; le secteur PFP (private for profit – privé à but lucratif) qui ne s'adresse qu'à l'élite urbaine ; les guérisseurs traditionnels et finalement le secteur PNFP (private not for profit – privé à but non lucratif) qui regroupe tous les établissements de santé gérés par l'Église catholique ou des églises protestantes. Une petite minorité est orthodoxe ou islamique.

« Il ne faut certainement pas sous-estimer l'importance de ce secteur privé à but non lucratif », souligne Paul Bossyns, expert en santé à la CTB. « Selon le dernier recensement effectué par le ministère de la Santé publique, il représente un quart environ de tous les hôpitaux et centres de santé, y compris dans des zones rurales et difficilement accessibles. En 1997, le gouvernement a commencé à octroyer des subsides réduits au secteur PNFP, convaincu de l'impossibilité d'améliorer la santé des 35 millions d'Ougandais sans collaborer plus étroitement avec eux. Mais il règne toujours une grande méfiance. Aucun souci pour transmettre des statistiques neutres, mais il n'est que peu question de transparence financière. »



Aux yeux de la Coopération belge aussi, l'appui au secteur PNFP semblait être un bon levier pour renforcer la politique ougandaise en matière de santé. « L'idée de base, qui consistait à simplement élargir les subsides existants, suscitait cependant des tas de questions sur la continuité à long terme », explique Paul Bossyns. « C'est pourquoi nous avons pris la décision d'adopter une autre approche. L'appui financier au projet devait devenir un moyen d'induire des changements structurels. Comment? À travers la mise en place d'un mécanisme de financement axé sur les résultats (Result Based Financing - RBF). De nombreux pays disposent d'un système de ce genre, mais celui-ci est totalement inédit pour l'Ouganda.

En bref, les hôpitaux et les centres de santé respectant une série de normes quantitatives et qualitatives minimales peuvent prétendre à des subsides en fonction des prestations effectuées. Si les établissements concernés ont donc à transmettre le nombre de prestations effectuées (consultations, interventions chirurgicales, etc.), la qualité de ces prestations est également prise en compte pour l'octroi des subsides. Les grands établissements bénéficient de subsides plus conséquents et ceux affichant une moins bonne qualité sont encouragés à améliorer leurs prestations.

« Une petite partie de ce financement peut être consacrée à des rémunérations supplémentaires, mais la plus grande part doit bien entendu servir à renforcer la viabilité des établissements. Dans le système actuel, les patients des centres PNFP doivent payer une somme relativement élevée, ce qui exclut les personnes les plus démunies. Grâce à l'instauration des

subsidés, les établissements ont pu revoir leurs tarifs à la baisse, ce qui s'est soldé par une augmentation immédiate de patients et donc par une hausse de revenus qui renforce leur viabilité. »

Le projet, qui s'étend de 2014 à 2019, a vu le jour après une étroite concertation entre la Coopération belge, le gouvernement ougandais et le secteur PNFP. La première phase est

actuellement en passe d'être bouclée, à savoir la formation des fonctionnaires des ministères de la Santé publique et des Finances. Les hôpitaux et les centres de santé ont élaboré leur plan d'entreprise et à la mi-2016, la phase d'essai du projet a été lancée dans les régions du Nil-Occidental et de Rwenzori, qui totalisent quelque dix millions d'habitants, soit une échelle suffisamment grande pour démontrer que ce modèle peut s'appliquer ultérieurement à l'ensemble du pays.



# *Gestion forestière durable*

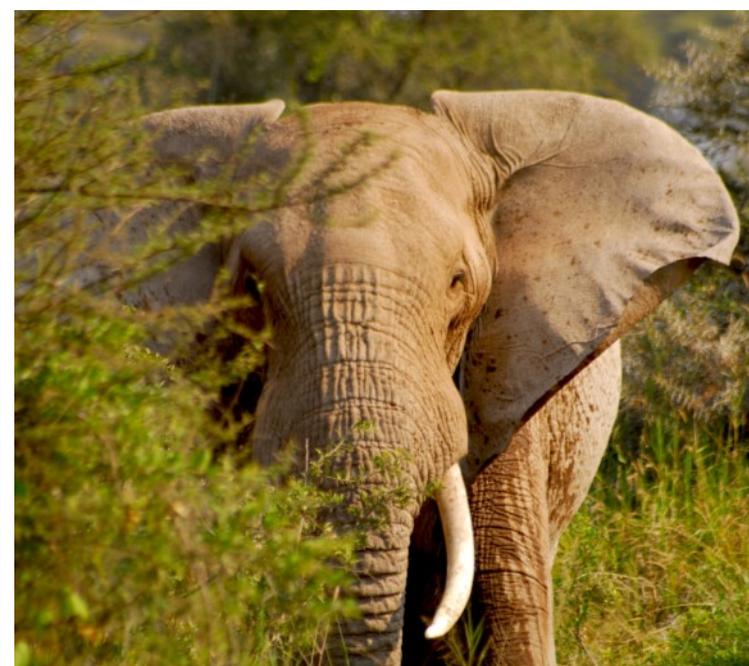
En tant qu'agence de développement, la CTB met prioritairement l'accent sur l'éradication de la pauvreté et la réduction des inégalités. Mais, parfois, cet objectif entre en conflit avec les priorités écologiques d'une région.

Comment dès lors concilier restauration durable d'un écosystème et développement socioéconomique et culturel de la population locale ?

Comment conjuguer préservation de la biodiversité environnante et droit des habitants d'utiliser les ressources naturelles ?

La Tanzanie, en proie à un rythme accéléré de déboisement, en est un bel exemple. Depuis deux décennies déjà, le pays expérimente, hors Parcs nationaux et Réserves naturelles réservés aux touristes et aux chasseurs, des 'Village Forest Reserves' (VFR), des zones forestières dans la gestion desquelles sont impliqués les villages locaux.

La CTB est active dans la vallée du Kilombero depuis 2012. Le projet KILORWEMP (Kilombero Lower Rufiji Wetlands Ecosystem Management Project) a pour objectif la protection et la gestion durable de l'écosystème précaire des basses terres bordant les rivières Kilombero et Rufiji.





© Enduimet WMA Tanzanie

C'est dans cette même région que, depuis des dizaines d'années déjà, la société KVTC, certifiée FSC, a créé des milliers d'hectares de plantations de teck, devenant le plus grand producteur du continent. Dès ses débuts, la KVTC s'est préoccupée de la préservation des forêts et des écosystèmes, de même que du développement économique et social de cette région reculée. Les villageois sont impliqués dans la traque de l'abattage illégal d'arbres ou sont employés dans des scieries ou d'autres projets.

Il y a peu, les autorités tanzaniennes et la CTB ont conclu un partenariat public-privé (PPP) avec la Kilombero Valley Teak Company (KVTC) pour aller plus loin, pour améliorer la valeur économique de ces VFR et garantir ainsi leur conservation.

La phase pilote entend commercialiser de façon durable plusieurs forêts naturelles dont la KVTC est propriétaire. Il s'agit concrètement de 8.000 hectares comprenant essentiellement des miombos, un genre de savane boisée du centre et du sud de l'Afrique. Les villages avoisinants seront étroitement impliqués dans la production et la transformation de bois, pour qu'ils s'approprient le savoir-faire technique et commercial nécessaire à une gestion durable des forêts. L'étape suivante consiste à utiliser ces compétences acquises afin de mieux gérer les forêts publiques. Concrètement : les autorités et les villageois devraient pouvoir utiliser, au sein des VFR dont ils assument la responsabilité, les connaissances engrangées grâce à la KVTC. Cela devrait permettre à la gestion forestière et au développement économique de cohabiter pacifiquement.

# Conclusion

L'appui aux entrepreneurs locaux dans le Sud n'est certainement pas une nouveauté pour l'Agence belge de développement. La note stratégique consacrée à l'appui au secteur privé local, qui a acquis sa forme définitive en 2014, était en effet fondée sur des expériences du passé ainsi que sur des projets en cours.

La nouveauté, par contre, c'est que le secteur privé est plus étroitement impliqué dans les pays partenaires. Auparavant, on en serait resté au stade de la concertation, alors que, dans le contexte actuel, ce n'est plus un tabou de les impliquer dans la gestion d'un fonds ou d'une structure, ou encore de leur demander d'apporter également une contribution financière à court ou long terme.

Les pouvoirs publics et le secteur privé se retroussent ensemble les manches pour mettre sur pied des projets ambitieux à caractère durable. Des étudiants de l'enseignement technique peuvent apprendre en milieu professionnel grâce à des stages adaptés pouvant déboucher effectivement sur un emploi. Quant aux jeunes entrepreneurs, ils sont encadrés pour que leurs bonnes idées puissent plus facilement se convertir en une entreprise florissante. Les subsides octroyés dans les soins de santé le sont selon un système fondé sur les prestations, ce qui est censé se traduire en permanence par des soins de santé de qualité, dans les zones reculées également.

On le voit, le secteur privé, considéré comme un puissant moteur d'une économie locale florissante, se profile de plus en plus comme un véritable partenaire de la coopération au développement.

# Sources

Note stratégique : Coopération belge au développement et secteur privé local : un appui au service du développement humain durable.

Alexander De Croo, Inzetten op versterking KMO's in het Zuiden, communiqué de presse du 23/10/2014

Soumission de projets, évaluations et rapports de la CTB et du TDC.

**Projets de la CTB : [www.btcctb.org](http://www.btcctb.org), <https://open.btcctb.org/fr/projects>**

Bénin : Programme d'appui au développement des filières agricoles au Bénin (PROFI)

Maroc : Développement des filières du safran et du palmier dattier dans la région Souss-Massa-Draâ

Congo : Programme de soutien au secteur de l'Enseignement Technique et Formation Professionnelle (ETFP-Katanga)

Palestine : Enhancing Capacities for Institution Building Programme (ECIB)

Ouganda : Institutional support for the private-non-for-profit (PNFP) health sub-sector to promote universal health coverage in Uganda

Vietnam : Support to the innovation and development of business incubators policy project (BIPP)

Palestine : Business Startup Incubators Support (BSIS)

**TDC : [www.befair.be](http://www.befair.be), [www.semaineducommerceequitable.be](http://www.semaineducommerceequitable.be)**

Divers articles consacrés à l'appui aux projets ainsi qu'aux conseils en matière de marketing du TDC ont déjà été publiés sur [www.befair.be](http://www.befair.be).

FTDC : [www.bethlehem.edu/icp/ftdc](http://www.bethlehem.edu/icp/ftdc)

ECOLINK : [www.ecolink.com.vn](http://www.ecolink.com.vn)

Fair Trade Tourism : [www.fairtrade.travel](http://www.fairtrade.travel)

NAWOU : [www.nawouganda.org](http://www.nawouganda.org)

KOAKAKA : [www.fairtradeafrica.net/producers-products/producer-profile/?prod=114](http://www.fairtradeafrica.net/producers-products/producer-profile/?prod=114)

FTDC : [www.bethlehem.edu/icp/ftdc](http://www.bethlehem.edu/icp/ftdc)

ECOLINK : [www.ecolink.com.vn](http://www.ecolink.com.vn)

Fair Trade Tourism : [www.fairtrade.travel](http://www.fairtrade.travel)

NAWOU : [www.nawouganda.org](http://www.nawouganda.org)

