



## Cahier spécial des charges

**Marché public de services relatif à des services de  
Coaching en marketing, en gestion financière et  
organisationnelle, et en devoir de vigilance**

**Procédure négociée directe avec publication  
préalable**

**Code Navision : BEL22010-10129**

**Délai de dépôt des offres : 11 décembre 2025,  
à 10 heures (heure belge)**

## Table des matières

<b>1 Généralités .....</b>	<b>6</b>
1.1    Dérogations aux règles générales d'exécution .....	6
1.2    Pouvoir adjudicateur .....	6
1.3    Cadre institutionnel d'Enabel .....	6
1.4    Règles régissant le marché .....	6
1.5    Confidentialité .....	7
1.6    Obligations déontologiques.....	8
1.7    Droit applicable et tribunaux compétents.....	8
<b>2    Objet et portée du marché .....</b>	<b>9</b>
2.1    Nature du marché.....	9
2.2    Objet du marché.....	9
2.3    Lots.....	9
2.4    Particularités du marché.....	11
2.4.1.    Droit de renoncer à la procédure .....	11
2.4.2.    Droit d'exclusivité .....	11
2.5    Durée du marché .....	11
2.6    Tranches.....	12
2.7    Variantes et options.....	12
2.8    Quantités .....	12
<b>3    Procédure de passation.....</b>	<b>13</b>
3.1    Mode de passation .....	13
3.2    Publication .....	13
3.2.1.    Publicité officielle.....	13
3.2.2.    Publication officieuse.....	14
3.3    Information.....	14
3.4    Détermination des prix .....	14
3.4.1.    Mode de détermination des prix .....	14
3.4.2.    Éléments inclus dans les prix .....	15
3.4.2.1.Taxes et autres impositions .....	15
3.4.2.2.Autres éléments inclus dans le tarif journalier .....	15
3.4.3.    Eléments qui ne doivent pas être inclus dans le tarif journalier .....	16
3.4.3.1.Per diem.....	16
3.4.3.2.Frais remboursables.....	16
3.5.    Introduction et ouverture des offres.....	17
3.5.1.    Emploi des langues .....	17

3.5.2. Délai d'engagement de l'offre .....	18
3.5.3. Forme de l'offre .....	18
3.5.4. Dépôt des offres .....	18
3.5.5. Signature de l'offre .....	19
3.5.6. Groupement d'opérateurs.....	20
3.6.    Droit d'accès et sélection des soumissionnaires .....	20
3.6.1. Motifs d'exclusion.....	20
3.6.1.1. Généralités.....	20
3.6.1.2. Vérification des motifs d'exclusion .....	21
3.6.2. Sélection qualitative .....	21
3.7.    Évaluation des offres .....	22
3.7.1. Aperçu de la procédure .....	22
3.7.2. Critères d'attribution .....	23
3.7.3. Cotation finale .....	27
<b>4 Dispositions contractuelles particulières .....</b>	<b>28</b>
4.1.    Fonctionnaire dirigeant (art. 11).....	28
4.2.    Sous-traitants (art. 12 à 15) .....	28
4.2.1. Généralités.....	28
4.2.2. Remplacement d'un membre de l'équipe .....	29
4.3.    Protection des données à caractère personnel.....	29
4.3.1. Protection des données à caractère personnel par le pouvoir adjudicateur .....	29
4.3.2. Protection des données à caractère personnel par l'adjudicataire.....	29
4.4.    Droits intellectuels (art. 19 à 23) .....	30
4.5.    Conflits d'intérêts .....	30
4.6.    Respect du droit environnemental, social et du travail.....	31
4.7.    Tolérance zéro exploitation et abus sexuels.....	31
4.8.    Cautionnement (art.25 à 33) .....	31
4.9.    Modifications du marché (art. 37 à 38/19).....	31
4.10.    Modalités d'exécution (art. 146 es).....	32
4.10.1. Délais et clauses (art. 147) .....	32
4.10.2. Lieu où les services doivent être exécutés et formalités (art. 149) .....	33
4.10.3. Egalité des genres .....	33
4.10.4. Assurances .....	33
4.10.5. Vérification des services (art. 150) .....	34
4.10.6. Responsabilité du prestataire de services (art. 152-153) .....	34
4.10.7. Réception des services exécutés (art. 64-65 et 156) .....	34

4.10.8. Facturation et paiement des services (art. 66 à 72 - 160) .....	34
4.10.9. Avances.....	35
4.11. Litiges (art. 73) .....	35
<b>5. Termes de référence .....</b>	<b>36</b>
5.1. Introduction générale.....	36
5.2. Public cible du coaching.....	36
5.3. Pays concernés par les prestations.....	37
5.4. Objectif général du coaching .....	37
5.5. Méthodologie .....	37
5.6. Lieu, durée et délai .....	38
5.7. Le trajet de coaching en marketing (lots 1 à 4) .....	39
5.7.1. Objectif du coaching en marketing.....	39
5.7.2. Contenu du coaching en marketing.....	39
5.8. Le trajet de coaching en gestion financière et organisationnelle (lots 5 à 9) .....	41
5.8.1. Objectif du coaching en gestion financière et organisationnelle .....	41
5.8.2. Contenu du coaching en gestion financière et organisationnelle .....	42
5.9. Le trajet de coaching en devoir de vigilance en matière d'environnement et de droits humains (lots 10 à 13).....	43
5.9.1. Objectif du coaching en devoir de vigilance en matière d'environnement et de droits humains	43
5.9.2. Contenu du coaching en devoir de vigilance en matière d'environnement et de droits humains	44
5.10. Rapportage attendu.....	48
5.11. Aspects pratiques pour les missions de terrain .....	49
5.12. Évaluation des prestations du prestataire de services .....	49
5.13. Profils des experts ou coaches – exigences minimales.....	49
5.14. Contribution et engagement attendus de l'organisation bénéficiaire du coaching .....	51
<b>6. Formulaires .....</b>	<b>52</b>
6.1. Formulaires d'identification.....	52
6.1.1. Personne Physique.....	52
6.1.2. Entité de droit privé/public ayant une forme juridique .....	53
6.1.3. Sous-traitants (le cas échéant).....	54
6.2. Formulaire d'offre - Prix.....	55
6.3. Exigences minimales .....	58
6.4. Formulaire : Expertise spécifique.....	61
6.5. Formulaire : Services similaires .....	62
6.6. Formulaire : Approche méthodologique .....	64
6.7. Dossier de sélection.....	65

6.7.1.	Déclaration sur l'honneur – motifs d'exclusion .....	65
6.7.2.	Critères de sélection .....	67
6.8.	GDPR clauses .....	68
6.9.	Documents à remettre – liste exhaustive.....	71

## **1 Généralités**

### **1.1 Dérogations aux règles générales d'exécution**

Le chapitre « Dispositions contractuelles particulières » du cahier spécial des charges contient les clauses contractuelles particulières applicables au présent marché public qui complètent ou précisent l'arrêté royal du 14 janvier 2013 établissant les règles générales d'exécution des marchés publics et des concessions de travaux publics.

Dans le présent cahier spécial des charges, il est en outre dérogé à l'article 19 de cet arrêté royal (voir point 4.4 ci-dessous).

### **1.2 Pouvoir adjudicateur**

Le pouvoir adjudicateur du présent marché public est Enabel, Agence belge de développement, société anonyme de droit public à finalité sociale, ayant son siège social à 147, rue Haute, 1000 Bruxelles (numéro d'entreprise 0264.814.354, RPM Bruxelles).

Enabel se voit confier l'exclusivité de l'exécution, tant en Belgique qu'à l'étranger, des tâches de service public en matière de coopération bilatérale directe avec des pays partenaires. En outre, elle peut exécuter d'autres missions de coopération à la demande d'organismes d'intérêt public et développer des actions propres qui contribuent à ses objectifs.

Dans le cadre du présent marché, Enabel est valablement représentée par Monsieur Arnaud Leclercq, Programme Manager – Global Projects, et Madame Marie Sculier – Contract Support Manager – Global Projects.

### **1.3 Cadre institutionnel d'Enabel**

Le cadre institutionnel d'Enabel est régi par les lois suivantes :

- La loi belge du 19 mars 2013 relative à la Coopération au Développement<sup>1</sup> ;
- La loi belge du 21 décembre 1998 portant création de la « Coopération Technique Belge » sous la forme d'une société de droit public<sup>2</sup> ;
- La loi du 23 novembre 2017 portant modification du nom de la Coopération technique belge et définition des missions et du fonctionnement d'Enabel, Agence belge de développement, publiée au Moniteur belge du 11 décembre 2017.

### **1.4 Règles régissant le marché**

Le marché est soumis au droit belge et est régi par les clauses du présent cahier spécial des charges.

Sans préjudice des autres dispositions légales, réglementaires ou conventionnelles applicables, et pour autant qu'il n'y soit pas dérogé dans le présent cahier spécial des charges, il est également soumis aux clauses et conditions suivantes :

- La loi du 17 juin 2016 relative aux marchés publics<sup>3</sup> ;

<sup>1</sup> M.B. du 30 décembre 1998, du 17 novembre 2001, du 6 juillet 2012, du 15 janvier 2013 et du 26 mars 2013.

<sup>2</sup> M.B. du 1<sup>er</sup> juillet 1999.

<sup>3</sup> M.B. du 14 juillet 2016.

- La loi du 17 juin 2013 relative à la motivation, à l'information et aux voies de recours en matière de marchés publics et de certains marchés de travaux, de fournitures et de services et de concessions<sup>4</sup> ;
- L'arrêté royal du 18 avril 2017 relatif à la passation des marchés publics dans les secteurs classiques<sup>5</sup> ;
- L'arrêté royal du 14 janvier 2013 établissant les règles générales d'exécution des marchés publics<sup>6</sup> ;
- Les Circulaires du Premier Ministre en matière de marchés publics.
- La Politique d'Enabel concernant l'exploitation et les abus sexuels – juin 2019 ;
- La Politique d'Enabel en matière de maîtrise des risques liés à la fraude et la corruption – juin 2019 ;
- Toute la réglementation belge sur les marchés publics peut être consultée sur [www.publicprocurement.be](http://www.publicprocurement.be), le code éthique et les politiques de Enabel mentionnées ci-dessus sur le site web de Enabel, ou <https://www.enabel.be/fr/qui-sommes-nous/integrite/>.
- Le Règlement (UE) 2016/679 du Parlement européen et du Conseil du 27 avril 2016 relatif à la protection des personnes physiques à l'égard du traitement des données à caractère personnel et à la libre circulation de ces données, et abrogeant la directive 95/46/CE (Règlement général sur la protection des données, ci-après « RGPD ») ;
- La loi du 30 juillet 2018 relative à la protection des personnes physiques à l'égard des traitements de données à caractère personnel.

Sont également applicables toutes les modifications ultérieures apportées aux textes précités par des dispositions entrées en vigueur au plus tard la veille du jour ultime pour le dépôt des offres.

L'attention des soumissionnaires est encore attirée sur le fait que leur offre ne peut contenir ni renvoyer à des conditions générales de vente contraires aux dispositions du présent cahier spécial des charges et des textes légaux et réglementaires précités.

La réglementation belge en matière de marchés publics peut être consultée sur le site internet <https://bosa.belgium.be/fr/themes/marches-publics/reglementation>.

La réglementation propre à Enabel peut être consultée sur le site internet <https://www.enabel.be/fr/qui-sommes-nous/integrite>

## 1.5 Confidentialité

Le soumissionnaire ou l'adjudicataire et Enabel sont tenus au secret à l'égard des tiers concernant toutes les informations confidentielles obtenues dans le cadre du présent marché et ne transmettront celles-ci à des tiers qu'après accord écrit et préalable de l'autre partie. Ils ne diffuseront ces informations confidentielles que parmi les préposés concernés par la mission. Ils garantissent que ces préposés seront dûment informés de leurs obligations de confidentialité et qu'ils les respecteront.

**DÉCLARATION DE CONFIDENTIALITÉ D'ENABEL :** Enabel est sensible à la protection de votre vie privée. Nous nous engageons à protéger et à traiter vos données à caractère personnel avec soin, transparence et dans le strict respect de la législation en matière de protection de la vie privée.

Voir aussi : <https://www.enabel.be/fr/rgpd-declaration-de-confidentialite/>

---

<sup>4</sup> M.B. du 21 juin 2013.

<sup>5</sup> M.B. du 9 mai 2017.

<sup>6</sup> M.B. du 27 juin 2017.

## **1.6 Obligations déontologiques**

Tout manquement à se conformer à une ou plusieurs des clauses déontologiques peut aboutir à l'exclusion du candidat, du soumissionnaire ou de l'adjudicataire d'autres marchés publics pour Enabel.

Pendant la durée du marché, l'adjudicataire et son personnel respectent les droits de l'homme et s'engagent à ne pas heurter les usages politiques, culturels et religieux du pays bénéficiaire. Le soumissionnaire ou l'adjudicataire est tenu de respecter les normes fondamentales en matière de travail, convenues au plan international par l'Organisation Internationale du Travail (OIT), notamment les conventions sur la liberté syndicale et la négociation collective, sur l'élimination du travail forcé et obligatoire, sur l'élimination des discriminations en matière d'emploi et de profession et sur l'abolition du travail des enfants.

Toute tentative d'un candidat ou d'un soumissionnaire visant à se procurer des informations confidentielles, à procéder à des ententes illicites avec des concurrents ou à influencer le comité d'évaluation ou le pouvoir adjudicateur au cours de la procédure d'examen, de clarification, d'évaluation et de comparaison des offres et des candidatures entraîne le rejet de sa candidature ou de son offre.

De plus, afin d'éviter toute impression de risque de partialité ou de connivence dans le suivi et le contrôle de l'exécution du marché, il est strictement interdit à l'adjudicataire d'offrir, directement ou indirectement, des cadeaux, des repas ou un quelconque autre avantage matériel ou immatériel, quelle que soit sa valeur, aux préposés du pouvoir adjudicateur concernés directement ou indirectement par le suivi et/ou le contrôle de l'exécution du marché, quel que soit leur rang hiérarchique.

Toute offre sera rejetée ou tout contrat (marché public) annulé dès lors qu'il sera avéré que l'attribution du contrat ou son exécution aura donné lieu au versement de « frais commerciaux extraordinaire ». Les frais commerciaux extraordinaire concernent toute commission non mentionnée au marché principal ou qui ne résulte pas d'un contrat en bonne et due forme faisant référence à ce marché, toute commission qui ne rétribue aucun service légitime effectif, toute commission versée dans un paradis fiscal, toute commission versée à un bénéficiaire non clairement identifié ou à une société qui a toutes les apparences d'une société de façade.

L'adjudicataire du marché s'engage à fournir au pouvoir adjudicateur, à sa demande, toutes les pièces justificatives relatives aux conditions d'exécution du contrat. Le pouvoir adjudicateur pourra procéder à tout contrôle, sur pièces et sur place, qu'il estimerait nécessaire pour réunir des éléments de preuve sur une présomption de frais commerciaux inhabituels. L'adjudicataire ayant payé des dépenses commerciales inhabituelles est susceptible, selon la gravité des faits observés, de voir son contrat résilié ou d'être exclu de manière permanente.

Conformément à la Politique d'Enabel concernant l'exploitation et les abus sexuels et la Politique d'Enabel concernant la maîtrise des risques de fraude et de corruption, les plaintes liées à des questions d'intégrité (fraude, corruption, exploitation ou abus sexuel...) doivent être adressées au bureau d'intégrité via l'adresse [integrity@enabel.be](mailto:integrity@enabel.be).

## **1.7 Droit applicable et tribunaux compétents**

Le marché doit être exécuté et interprété conformément au droit belge. Les parties s'engagent à remplir de bonne foi leurs engagements en vue d'assurer la bonne fin du marché.

En cas de litige ou de divergence d'opinion entre le pouvoir adjudicateur et l'adjudicataire, les parties se concerteront pour trouver une solution. À défaut d'accord, les tribunaux de Bruxelles sont seuls compétents pour trouver une solution.

## 2 Objet et portée du marché

### 2.1 Nature du marché

Le présent marché public relève du code CPV 80500000-9 « Services de formation », tel que défini dans la nomenclature annexée au Règlement (CE) n° 213/2008 de la Commission du 28 novembre 2007, modifiant le règlement (CE) n° 2195/2002 relatif au vocabulaire commun pour les marchés publics (CPV).

Ce code, ainsi que le service qu'il désigne, constitue un service spécifique au sens de l'article 88 de la loi du 17 juin 2016 relative aux marchés publics.

En conséquence, et conformément aux articles 89, §1<sup>er</sup>, 1<sup>o</sup> et 41 de ladite loi, le mode de passation retenu est celui de la procédure négociée directe avec publication préalable.

### 2.2 Objet du marché

Ce marché de services consiste en des prestations de **coaching dans 3 domaines distincts** :

1. Coaching en marketing ;
2. Coaching en gestion financière et organisationnelle ;
3. Coaching en devoir de vigilance en matière d'environnement et de droits humains.

Ces prestations de coaching seront délivrées à des organisations de producteurs ou à des entreprises sociales sises dans différents pays Africains. Voir les détails repris dans le tableau ci-dessous.

Les services de coaching sont plus amplement décrits dans la partie 5 du présent cahier spécial des charges, intitulée « Termes de référence ».

### 2.3 Lots

Le marché est divisé en **13 lots**.

Les séances de coaching devront être délivrées individuellement à chaque organisation.

La répartition des lots est la suivante :

Pour le coaching en <u>marketing</u> :						
Lot	Nom de l'organisation	Pays	Localisation	Forme juridique	Chaine de valeur	Langue
Lot 1	Société Coopérative des Producteurs Agricoles de Divo (SCOOPRADI)	Côte d'Ivoire	Divo	Coopérative	Cacao	Français
Lot 2	Kyotera Bikiira Coffee Farmers Cooperative Society Limited	Ouganda	Kasaali Town Council, Kyotera District	Coopérative	Café	Anglais

Lot 3	Kihungu Kasebere Cooperative Society Limited	Ouganda	Kihungu Parish, Kyarumba sub county, Kasese District	Coopérative	Café	Anglais
Lot 4	Kanance Trading PLC	Ethiopie	Debrezeit Road, Motuma derese BLDG, Behind Mullege BLDG, Addis Ababa	Private Limited Company	Café	Anglais

**Pour le coaching en gestion financière et organisationnelle :**

Lot	Nom de l'organisation	Pays	Localisation	Forme juridique	Chaine de valeur	Langue
Lot 5	Coopérative Agricole avec Conseil d'Administration à Koun-Fao (COOP-CA KF)	Côte d'Ivoire	Koun-Fao, dans la région de Gontougo (Abengourou)	Coopérative	Cacao	Français
Lot 6	Société Coopérative Agricole Garo-Est de Divo avec Conseil d'Administration (SCOOPAGED COOP-CA)	Côte d'Ivoire	Divo, Kouamekro	Coopérative	Cacao	Français
Lot 7	Société Coopérative Simplifiée "Yéléen" des Producteurs d'Anacardes de Sidéradougou (SCOOPS-YPAS)	Burkina Faso	Région des Cascades, Province de la Comoé, Département de Sidéradougou, Village Sidéradougou	Coopérative	Noix de cajou	Français
Lot 8	Nyamiirima Mutegaya Cooperative Society ltd	Ouganda	Nyamirima Trading Center, Ibanda	Coopérative	Café	Anglais
Lot 9	Bwamba Cooperative Union (BCU)	Ouganda	Bundikakemba Cell Simbya Ward Bugankere Town Council Bundibugyo District	Coopérative	Cacao	Anglais

**Pour le coaching en devoir de vigilance en matière d'environnement et de droits humains :**

Lot	Nom de l'organisation	Pays	Localisation	Forme juridique	Chaine de valeur	Langue
Lot 10	Entreprise Coopérative Agricole Koognanan de Grogouya (ECAKOOG)	Côte d'Ivoire	Grogouya (Lakota)	Coopérative	Cacao	Français
Lot 11	SOCAK-KATANA COOP-CA	Côte d'Ivoire	Duekoué	Coopérative	Cacao	Français

Lot 12	Cooperative Agricole Tujenge Kivu (CAT KIVU)	République Démocratique du Congo	Bishange, Masisi-Nord Kivu	Coopérative	Café	Français
Lot 13	Kukuom (AGL) Cooperative Cocoa Farmers and Marketing Union	Ghana	Kukuom	Coopérative	Cacao	Anglais

**\* Remarque sur la localisation :** Le coaching doit être délivré dans les locaux de l'organisation qui en bénéficie. Avant chaque départ, une analyse de la situation sécuritaire sera faite par Enabel. Si les locaux de l'organisation se trouvent dans une zone où les conditions sécuritaires ne sont pas remplies, les participants au coaching pourront être déplacés dans un autre lieu, défini par Enabel, afin d'y bénéficier de la session de coaching (p.ex. dans une salle de réunion d'un hôtel d'une grande ville).

Le soumissionnaire peut introduire une offre pour **un ou plusieurs lots**. Une offre portant sur **une partie seulement d'un lot** est **irrecevable**.

Pour chaque lot pour lequel il décide de soumissionner, le soumissionnaire doit proposer **un et un seul expert**.

Il est autorisé à proposer **le même expert pour plusieurs lots**.

**Un même expert ne peut pas être proposé pour un même lot par plusieurs soumissionnaires.** En revanche, **un même expert peut être proposé pour des lots différents par des soumissionnaires différents**.

Si le soumissionnaire introduit une offre pour plusieurs lots, **il ne peut pas proposer de rabais ou de conditions préférentielles** dans l'hypothèse où plusieurs lots lui seraient attribués.

**En cas d'offre pour plusieurs lots,** il peut, s'il le souhaite, **indiquer son ordre de préférence** pour l'attribution des lots dans le **formulaire d'offre – prix** (voir point 6.2).

## 2.4 Particularités du marché

### 2.4.1. Droit de renoncer à la procédure

Conformément à l'article 85 de la loi du 17 juin 2016, l'accomplissement d'une procédure n'implique en rien l'obligation d'attribuer un marché. Le pouvoir adjudicateur peut soit renoncer à attribuer tout ou partie des lots faisant l'objet du marché, soit refaire la procédure, au besoin selon un autre mode, sans devoir, pour quelque raison que ce soit, payer des indemnités aux soumissionnaires.

### 2.4.2. Droit d'exclusivité

La conclusion du présent marché ne confère aucune exclusivité à l'attributaire. Le pouvoir adjudicateur peut, pendant toute la période de validité du présent marché, faire exécuter des prestations identiques ou analogues à celles décrites dans le présent cahier des charges par d'autres prestataires de services ou par ses propres services. L'adjudicataire ne pourra, de ce chef, faire valoir un quelconque droit à dédommagement.

## 2.5 Durée du marché

Pour chacun des lots, le marché débute à la notification de sa conclusion et toutes les prestations doivent être exécutées **pour le 31 décembre 2027, au plus tard**.

Chaque organisation bénéficiaire du coaching (coopérative de producteurs ou entreprise sociale), si elle est assidue et que les conditions le permettent, aura une trajectoire de coaching complète comprenant 5 sessions de coaching étalementes sur 2026 et 2027. Les sessions auront une durée indicative de 2 à 5 jours. Au début de la trajectoire, nous préconisons des sessions de 5 jours, mais, vers la fin, le coach pourrait organiser des sessions plus courtes, mais plus régulières, en fonction des besoins sur le terrain.

Pour chaque session de coaching, une journée de préparation, et une journée de rapportage sont prévues.

**Tous les coachings prendront fin le 31 décembre 2027, au plus tard.**

Pour plus de détails, voir le point 4.10.1 "Délais et clauses" et le point 5.6 "Lieu, durée et délai".

## 2.6 Tranches

Chaque lot du marché comprend une tranche ferme (la première session de coaching) et plusieurs tranches conditionnelles (jusqu'à 4 autres sessions de coaching).

Bien que la conclusion du contrat concerne l'ensemble d'un lot, elle ne lie le pouvoir adjudicateur que pour la tranche ferme. En remettant une offre, le prestataire s'engage à préster la tranche ferme et toutes les tranches conditionnelles que le pouvoir adjudicateur lui commandera.

L'exécution de chaque tranche conditionnelle dépend d'une décision du pouvoir adjudicateur dont le prestataire est informé conformément aux modalités indiquées dans les documents du marché (voir point 4.10.1 ainsi que la section 5, termes de références). **La levée d'une tranche conditionnelle n'est jamais obligatoire et constitue toujours une simple faculté dans le chef du pouvoir adjudicateur.**

## 2.7 Variantes et options

Il n'y a ni variante exigée, ni variante autorisée.

Les variantes libres sont interdites.

Il n'y a ni option exigée, ni option autorisée.

Les options libres sont interdites.

## 2.8 Quantités

Le présent marché est un marché à bordereau de prix. Les prix unitaires sont forfaitaires et les quantités sont présumées. Les quantités présumées ne lient pas le pouvoir adjudicateur.

Les commandes seront acquittées sur la base des services réellement commandés et prestés.

## 3 Procédure de passation

### 3.1 Mode de passation

Le présent marché est passé par **procédure négociée directe avec publication préalable**, conformément aux articles 89, §1<sup>er</sup>, 1<sup>o</sup> et 41 de la loi du 17 juin 2016 relative aux marchés publics.

Cette procédure permet au pouvoir adjudicateur de négocier avec les soumissionnaires les offres initiales et toutes les offres ultérieures que ceux-ci ont présentées, à l'exception des offres finales, en vue d'améliorer leur contenu. Toutefois, les exigences minimales tout comme les critères d'attribution, ne pourront faire l'objet de négociations.

Préalablement aux négociations, le pouvoir adjudicateur permet aux soumissionnaires de régulariser les irrégularités non substantielles, qui du fait de leur cumul ou de leur combinaison, ont les mêmes effets qu'une irrégularité substantielle, ainsi que les irrégularités substantielles.

Les négociations seront menées à l'initiative du pouvoir adjudicateur soit concurremment avec tous les soumissionnaires, soit successivement ou simultanément avec certains d'entre eux, soit avec un seul, sans que ce choix puisse être interprété ni comme augurant de la décision finale d'attribution ni comme une éviction du ou des soumissionnaires avec lesquels les négociations ne sont pas ou pas immédiatement entamées.

Au cours de la négociation, le pouvoir adjudicateur assure l'égalité de traitement de tous les soumissionnaires. A cette fin, il ne donne pas d'information discriminatoire, susceptible d'avantagez certains soumissionnaires par rapport à d'autres. Il informe par écrit tous les soumissionnaires dont les offres n'ont pas été éliminées en cas de négociations par phases successives, de tous les changements apportés aux spécifications techniques ou aux autres documents du marché, autres que ceux qui définissent les exigences minimales. A la suite de ces changements, le pouvoir adjudicateur prévoit suffisamment de temps pour permettre aux soumissionnaires de modifier leurs offres et de les présenter à nouveau s'il y a lieu.

Lorsque le pouvoir adjudicateur entend conclure les négociations, il en informe les soumissionnaires restant en lice et fixe une date limite commune pour la présentation d'éventuelles offres nouvelles ou révisées. Il vérifie que les offres finales répondent aux exigences minimales et respectent les dispositions du cahier spécial des charges ainsi que de la réglementation relative aux marchés publics. L'offre finale ne fait l'objet d'aucune négociation.

Le pouvoir adjudicateur se réserve le droit de ne pas négocier s'il juge que les premières offres remises lui permettent d'attribuer le marché. Lorsque le pouvoir adjudicateur décide de ne pas négocier, l'offre initiale vaut comme offre définitive.

### 3.2 Publication

#### 3.2.1. Publicité officielle

Afin de garantir le niveau de concurrence le plus large possible, le pouvoir adjudicateur a décidé de publier le marché au Bulletin des Adjudications (BDA) ainsi qu'au Journal Officiel de l'Union Européenne (JOUE).

Cette publicité est effectuée sur une base volontaire, bien qu'aucune obligation légale ne s'impose au pouvoir adjudicateur dès lors que le montant estimé du marché est inférieur à 750.000 EUR hors TVA pour toute sa durée.

### **3.2.2. Publication officieuse**

Ce marché est en outre publié et sur le site Web d'Enabel ([www.enabel.be](http://www.enabel.be)).

## **3.3 Information**

L'attribution de ce marché est coordonnée par **Madame Marie SCULIER, Contract Support Manager, Global Projects**.

Jusqu'à 10 jours inclus avant la date ultime de remise des offres, les opérateurs économiques intéressés peuvent poser des questions concernant le cahier spécial des charges et le marché. Les questions doivent être posées par le biais du « forum » accessible sur le site <https://www.publicprocurement.be/>. Le pouvoir adjudicateur publiera les réponses sur le forum, le plus rapidement possible et, au plus tard, 8 jours de calendrier avant l'expiration du délai fixé pour la réception des offres. Il est conseillé aux soumissionnaires de consulter ce forum régulièrement.

Jusqu'à la notification de la décision d'attribution, il ne sera donné aucune information sur l'évolution de la procédure.

Le soumissionnaire est censé introduire son offre en ayant pris connaissance et en tenant compte des rectifications éventuelles concernant l'avis de marché ou le cahier spécial des charges qui sont publiées sur la plateforme e-Procurement.

Conformément à l'article 81 de l'arrêté royal du 18 avril 2017, lorsqu'un opérateur économique découvre dans les documents du marché des erreurs ou des omissions telles qu'elles rendent impossible l'établissement de son prix ou la comparaison des offres, il les signale immédiatement par écrit au pouvoir adjudicateur. Celui-ci est en tout cas prévenu au plus tard dix jours avant la date ultime de réception des offres.

## **3.4 Détermination des prix**

### **3.4.1. Mode de détermination des prix**

Tous les prix mentionnés dans le formulaire d'offre doivent être obligatoirement libellés en EUROS.

Le présent marché est un marché à bordereau de prix. Les prix unitaires sont forfaitaires et les quantités sont présumées. Les quantités présumées ne lient pas le pouvoir adjudicateur.

Les commandes seront acquittées sur la base des services réellement commandés et prestés.

A la demande du pouvoir adjudicateur, le soumissionnaire lui fournit, préalablement à l'attribution du marché, toutes les indications destinées à lui permettre de vérifier les prix offerts.

La vérification des prix peut comporter toutes vérifications sur pièces comptables et/ou tout contrôle sur place par les agents du pouvoir adjudicateur délégués à cet effet.

### **3.4.2. Éléments inclus dans les prix**

#### **3.4.2.1. Taxes et autres impositions**

Le prestataire de services inclut dans ses prix unitaires (tarifs journaliers) tous les frais et impositions grevant les services, à l'exception de la TVA.

La TVA fait l'objet d'un poste distinct dans l'inventaire.

Dans le cadre du présent marché, il faut considérer que le preneur de services est basé en Belgique.

Les prestations sont donc soumises à :

- La TVA belge pour un prestataire belge ;
- La TVA du pays d'origine du prestataire pour un prestataire faisant partie de l'Union européenne ;
- Sans TVA pour tout prestataire hors UE (sauf si la législation locale en dispose autrement).

Il est utile de rappeler qu'Enabel n'est ni assujettie ni identifiée à la TVA.

Dès lors que le preneur du service est situé en Belgique, la Withholding Tax (retenue à la source) n'est pas d'application dans le cadre du présent marché.

#### **3.4.2.2. Autres éléments inclus dans le tarif journalier**

Pour rappel, le prestataire de services inclut dans ses prix unitaires (tarif journalier) tous les frais grevant les services.

Les frais suivants sont notamment inclus dans les prix :

- Les honoraires ;
- La participation aux réunions ;
- La gestion administrative et le secrétariat ;
- Les frais de transport dans le pays de résidence/pays de départ de l'expert (vers et à partir de l'aéroport, la gare ferroviaire, l'ambassade...) ;
- Les frais de passeport, de visa et de formalités aux postes-frontières ;
- Les frais de vaccination, les frais médicaux (préventifs ou non) ainsi que les frais relatifs aux tests (par exemple, lorsqu'un test covid est requis) ;
- Les frais de parking dans le pays de résidence/pays de départ de l'expert ;
- Les frais d'hébergement dans le pays de résidence/pays de départ de l'expert ;
- Les frais de communication (internet compris) ;
- Les assurances ;
- Le coût de la documentation relative aux services ;
- Les frais de photocopie et d'impression ;
- La production et la livraison de documents ou de pièces liés à l'exécution des services ;
- Tous les coûts et frais de personnel ou de matériel nécessaires à l'exécution du présent marché ;
- La rémunération à titre de droit d'auteur ;
- L'achat ou la location auprès de tiers de services nécessaires à l'exécution du marché ;
- Les emballages ;
- La formation nécessaire à l'usage ;
- Le cas échéant, les mesures imposées par la législation en matière de sécurité et de santé des travailleurs lors de l'exécution de leur travail ;

- Les droits de douane et d'accise relatifs au matériel et aux produits utilisés.

**Cette liste est simplement illustrative et aucunement exhaustive.**

### 3.4.3. Eléments qui ne doivent pas être inclus dans le tarif journalier

Les frais suivants ne doivent **pas** être inclus dans les prix unitaires (tarifs journaliers) proposés par les soumissionnaires :

#### 3.4.3.1. Per diem

Le soumissionnaire indique, dans son offre, un montant forfaitaire qui couvrira les frais de logement, de repas et de boissons (montant journalier en EUROS, hors TVA). Le montant intégral du per diem sera applicable pour les jours nécessitant la réservation d'un logement sur le terrain. Un per diem réduit à 50 % sera accordé pour les jours où le prestataire se trouve sur le terrain sans qu'un logement ne doive être réservé. Ce cas de figure concerne notamment les situations où le prestataire de services effectue un trajet en fin de journée ou pendant la nuit pour rentrer à son domicile.

Le remboursement des per diems se fera sur la base d'un planning de travail joint à la facture, préalablement accepté par le fonctionnaire dirigeant (c'est-à-dire un planning validé avant le départ sur le terrain).

Les per diems seront pris en compte dans la comparaison des offres.

#### 3.4.3.2. Frais remboursables

- **Coûts des vols internationaux et locaux**

En plus des prix unitaires pour le tarif journalier et du per diem, le soumissionnaire indique, dans son offre, une estimation du montant maximum pour les frais de transport aériens internationaux ou locaux (un trajet aller-retour).

Le prestataire de services planifiera son travail sur le terrain de manière à limiter à un strict minimum les coûts de voyage en regroupant autant que possible les coachings dans le cas où plusieurs organisations (lots) lui seraient attribuées. Cette estimation des coûts ne sera **pas** prise en compte dans la comparaison des offres.

Les coûts des vols internationaux et locaux seront remboursés au coût réel en classe économique et sur la base du billet original. Le choix de l'itinéraire sera déterminé en fonction de la combinaison la plus logique des éléments suivants :

- Le tarif le plus intéressant ;
- La route la plus acceptable ;
- Les dates de voyage pour les services prestés pour Enabel uniquement.

Les coûts des vols seront remboursés sur la base du justificatif original joint à la facture. Le prestataire de service est encouragé à prendre un **billet flexible**, c'est-à-dire un billet permettant de rebooker le vol sans frais ou avec des frais limités. Les autres options de confort supplémentaires ne seront **pas** remboursées (p.ex. Economy Premium, choix du siège, espace supplémentaire pour les jambes, etc.)

Ces frais ne seront **pas** pris en compte dans la comparaison des offres.

Si le prestataire est basé dans un autre pays que le pays où doit avoir lieu la prestation de coaching, les frais de transport intérieur dans le pays de résidence/pays de départ du prestataire de services ne seront **pas** remboursés (de et vers l'aéroport, la gare, l'ambassade, parking...).

- **Autres frais acceptés (le cas échéant)**

Les frais liés à une prestation de services pourront être remboursés sur la base du justificatif original joint à la facture. Les frais acceptés sont les suivants :

- Transports locaux dans le pays de destination ou les pays de transit ;
- Location d'une salle de réunion et/ou autres dépenses liées à la prise en charge des participants (déplacement aller-retour, hébergement et catering) lorsque le coaching ne peut pas se dérouler dans les locaux de l'organisation pour des raisons pratiques ou de sécurité (à convenir préalablement avec Enabel, qui doit marquer son accord) ;

Au minimum, le type de frais sera mentionné dans l'offre ainsi que le montant estimé si celui-ci est connu.

Ces autres frais ne seront pas pris en compte dans la comparaison des offres.

Les frais de délivrance d'un passeport, de visas, de formalités aux postes-frontières, frais médicaux (préventifs ou non), etc. ne sont pas remboursés et doivent être inclus dans le tarif journalier/prix unitaire.

**Attention :**

- Les **prix unitaires pour le tarif journalier** (sur le terrain et/ou à domicile et/ou au siège d'Enabel) sont payés pour tous les jours de travail effectif, même s'il s'agit d'un jour de week-end ou d'un jour férié, selon le planning de travail joint à la facture et préalablement accepté (avant la prestation) par le fonctionnaire dirigeant ;
- Le prestataire de services facturera, pour chaque session de coaching (donc par organisation coachée), au maximum 1 jour de préparation et 1 jour de rapportage ;
- Les jours de voyage (internationaux ou locaux) ne sont pas considérés comme des jours de travail. Par conséquent, les **prix unitaires (tarifs journaliers)** ne s'y appliquent pas, sauf si le prestataire de services y consacre son jour de préparation/rapportage ;
- Les **per diems** sont un montant forfaitaire qui couvrent les frais de logement, de repas et de boissons :
  - Le montant intégral du per diem sera applicable pour les jours nécessitant la réservation d'un logement sur le terrain.
  - Un per diem réduit à 50 % sera accordé pour les jours où le prestataire se trouve sur le terrain sans qu'un logement ne doive être réservé. Ce cas de figure concerne notamment les situations où le prestataire de services effectue un trajet en fin de journée ou pendant la nuit pour rentrer à son domicile.
- De manière générale, les frais sur place liés à l'organisation pratique des sessions de coaching et/ou des ateliers sont pris en charge par les organisations de producteurs ou les entreprises sociales auxquelles le coaching est dispensé (mise à disposition d'une salle de formation, boissons, tableau, papier flip chart, rétroprojecteur si disponible, ...). Les outils didactiques spécifiques au coaching (post-it, supports de coaching, ...) sont à prévoir par le prestataire et ces frais sont inclus dans le prix unitaire.

### **3.5. Introduction et ouverture des offres**

#### **3.5.1. Emploi des langues**

Les soumissionnaires peuvent introduire leur offre en anglais, en français ou en néerlandais.

### **3.5.2. Délai d'engagement de l'offre**

Les soumissionnaires restent engagés par leur offre pour une durée de 90 jours de calendrier, à compter de la date limite de dépôt des offres.

### **3.5.3. Forme de l'offre**

Chaque soumissionnaire ne peut introduire qu'une seule offre par lot.

L'attention des soumissionnaires est attirée sur le fait que leur offre ne peut contenir ni renvoyer à des conditions générales ou particulières. Si tel est le cas, l'offre pourra être considérée comme entachée d'une cause d'irrégularité matérielle et le pouvoir adjudicateur pourra l'écartier pour ce seul motif.

### **3.5.4. Dépôt des offres**

**Les soumissionnaires sont tenus de compléter les formulaires d'offre joints au présent cahier spécial des charges (point 6). A défaut d'utiliser ces formulaires, ils supportent l'entièvre responsabilité de la parfaite concordance entre les documents qu'ils ont utilisés et lesdits formulaires.**

Le pouvoir adjudicateur impose l'utilisation de la plate-forme fédérale e-Procurement (<https://www.publicprocurement.be/>) pour l'introduction des offres. Cette plate-forme respecte les conditions de l'article 14 de la loi du 17 juin 2016.

Afin de créer votre compte, il suffit de suivre les 2 étapes suivantes :

1. S'enregistrer comme nouvel utilisateur : [https://bosa.service-now.com/eprocurement?id=kb\\_article\\_view&sys\\_kb\\_id=6ea49c91bcd31143ff06421b24bcbc8](https://bosa.service-now.com/eprocurement?id=kb_article_view&sys_kb_id=6ea49c91bcd31143ff06421b24bcbc8)
2. Enregister votre entreprise : [https://bosa.service-now.com/eprocurement?id=kb\\_article\\_view&sysparm\\_article=KBo010734](https://bosa.service-now.com/eprocurement?id=kb_article_view&sysparm_article=KBo010734)

Concernant les instructions relatives à la soumission des offres, veuillez consultez le lien suivant : [https://bosa.service-now.com/eprocurement?id=kb\\_article\\_view&sysparm\\_article=KBo010799](https://bosa.service-now.com/eprocurement?id=kb_article_view&sysparm_article=KBo010799)

**Les offres doivent être introduites sur la plate-forme au plus tard, le 11 décembre 2025, à 10 heures.**

Il y a lieu de remarquer que l'envoi d'une offre par courrier électronique ne répond pas à ces conditions. L'offre ne peut davantage être introduite sur papier.

Par le seul fait de présenter une offre totalement ou partiellement par des moyens électroniques, le soumissionnaire accepte que les données découlant du fonctionnement du dispositif de réception de son offre soient enregistrées.

Plus d'informations peuvent être obtenues sur le site : <https://www.publicprocurement.be/> ou via le numéro de téléphone de l'helpdesk du service e-Procurement : (+32) (0) 2 740 80 00 ou l'adresse électronique [e.proc@publicprocurement.be](mailto:e.proc@publicprocurement.be).

Le soumissionnaire ne doit pas signer individuellement l'offre et ses annexes au moment où ces dernières sont chargées sur la plateforme. Conformément à l'article 43, § 1<sup>er</sup>, de l'arrêté royal du 18 avril 2017, **ces documents sont signés de manière globale par l'apposition d'une signature électronique (simple, avancée ou qualifiée) OU d'une signature manuelle sur le rapport de dépôt y afférent. Seuls les rapports de dépôt relatifs à l'offre initiale et à l'offre finale doivent être signés.**

**Les soumissionnaires joignent en outre à leur offre les statuts, le mandat ou tout autre document de nature à démontrer que le signataire du rapport de dépôt est compétent pour engager le soumissionnaire vis-à vis des tiers.**

#### ATTENTION

**Avant d'introduire leur offre, il est conseillé aux soumissionnaires de tester la procédure de dépôt des offres via le site de e-Procurement.**

De plus amples d'informations se trouvent sur le site :  
<http://www.publicprocurement.be>

Par le dépôt de son offre, le soumissionnaire s'engage à respecter les clauses contenues dans le présent cahier spécial des charges. Les propositions présentées par le soumissionnaire en réponse aux clauses contractuelles ou aux questions complémentaires posées par le pouvoir adjudicateur constituent des engagements de sa part. Le contenu de son offre fera d'ailleurs partie intégrante du contrat de même que les précisions qu'il donnera aux demandes d'éclaircissements qui lui seront éventuellement adressées.

Du fait du dépôt de l'offre, le soumissionnaire reconnaît également avoir obtenu tous les renseignements qu'il désirait et avoir établi son offre en toute connaissance de cause, rien ne lui étant vague ou inconnu.

Le soumissionnaire indique clairement dans son offre quelle information est confidentielle et ne peut donc pas être divulguée par le pouvoir adjudicateur.

En déposant son offre, le soumissionnaire reconnaît :

- Avoir pris connaissance de tous les documents du marché ;
- Être conscient de la portée et des spécificités de l'exécution du marché ;
- Avoir reçu tous les renseignements souhaités ;
- Avoir formulé toutes les remarques et avoir posé toutes les questions qu'il estimait nécessaires, tant pour l'établissement et l'introduction de son offre que pour l'exécution concrète du marché ;
- Ne pas avoir découvert de fautes et/ou défauts dans les documents du marché qui, de par leur nature, rendraient le calcul du prix et la comparaison des offres impossibles ;
- Avoir calculé le prix de son offre en toute connaissance de cause ;
- Avoir calculé le montant de son offre, en tenant compte de cette connaissance du marché et avec les moyens qu'il convient d'affecter à sa parfaite exécution ;
- Accepter toutes les clauses des présents documents du marché, même si elles divergent de ses propres conditions de facturation et/ou de vente (lorsque le soumissionnaire indique d'autres conditions de facturation et/ou de vente, celles-ci ne seront pas d'application).

#### 3.5.5. Signature de l'offre

Le soumissionnaire ne doit pas signer individuellement l'offre et ses annexes au moment où ces dernières sont chargées sur la plateforme. Conformément à l'article 43, § 1<sup>er</sup>, de l'arrêté royal du 18 avril 2017, **ces documents sont signés de manière globale par l'apposition d'une signature électronique (simple, avancée ou qualifiée) OU d'une signature manuelle sur le rapport de dépôt y afférent. Seuls les rapports de dépôt relatifs à l'offre initiale et à l'offre finale doivent être signés.**

**Les soumissionnaires joignent en outre à leur offre les statuts, le mandat ou tout autre document de nature à démontrer que le signataire du rapport de dépôt est compétent pour engager le soumissionnaire vis-à vis des tiers.**

Les modifications à une offre qui interviennent après la signature du rapport de dépôt ainsi que son retrait donnent lieu à l'envoi d'un nouveau rapport de dépôt qui doit être signé par le biais d'une signature électronique qualifiée.

L'objet et la portée des modifications doivent être indiqués avec précision.

Le retrait doit, quant à lui, être pur et simple.

Les documents, y compris les annexes, ainsi que toute nature ou surcharge qui serait de nature à influencer les conditions du marché sont signés par le soumissionnaire ou son mandataire.

En cas de recours à un ou plusieurs mandataire(s), ce(s) dernier(s) joindra (joindront) également à son (leur) offre l'acte authentique ou sous seing privé qui lui (leur) accorde ces pouvoirs ou une copie attestant la conformité de sa (leur) procuration à l'original. Il(s) peu(ven)t se borner à indiquer le numéro des annexes au Moniteur Belge qui a publié ses (leurs) pouvoirs.

Pour la procédure de signature électronique qualifiée, nous vous invitons à consulter le lien suivant : [Entreprises - Signer votre offre/demande de participation \(service-now.com\)](#).

### **3.5.6. Groupement d'opérateurs**

Lorsque l'offre est remise par un groupement d'opérateurs économiques (par exemple, organisation de jeunesse ; créateur de contenu et organisation de solidarité internationale), l'offre contient les informations suivantes :

- La désignation d'un opérateur, membre du groupement, en vue de représenter ce groupement à l'égard du pouvoir adjudicateur ;
- La preuve d'un engagement solidaire entre les membres du groupement ;  
Pour chaque opérateur membre du groupement, l'indication du nom, prénom, qualité ou profession, nationalité et domicile ou, pour une personne morale, la raison sociale ou dénomination, sa forme, sa nationalité, son siège social, son adresse e-mail et son numéro d'entreprise.

## **3.6. Droit d'accès et sélection des soumissionnaires**

### **3.6.1. Motifs d'exclusion**

#### **3.6.1.1. Généralités**

Les motifs d'exclusion obligatoires et facultatifs sont renseignés au point 6.7.1 du présent cahier spécial des charges.

Par le dépôt de son offre, le soumissionnaire atteste sur l'honneur qu'il ne se trouve pas dans un des cas d'exclusion figurant aux articles 67 à 70 de la loi du 17 juin 2016 et aux articles 61 à 64 de l'arrêté royal du 18 avril 2017.

Le pouvoir adjudicateur vérifiera l'exactitude de cette déclaration sur l'honneur dans le chef du soumissionnaire dont l'offre est la mieux classée.

À cette fin, le pouvoir adjudicateur demandera au soumissionnaire concerné de fournir des informations ou des documents permettant de vérifier sa situation personnelle, par les moyens les plus rapides et dans le délai fixé par le pouvoir adjudicateur.

Le pouvoir adjudicateur sollicitera directement les informations ou documents qu'il peut obtenir gratuitement par voie numérique auprès des instances compétentes.

Les motifs d'exclusion s'appliquent au soumissionnaire ainsi qu'à :

- Tous les membres d'un groupement d'opérateurs économiques ;
- Toutes les entités tierces sur lesquelles le soumissionnaire entend s'appuyer pour satisfaire aux critères de sélection énoncés dans les spécifications du marché.

### **3.6.1.2. Vérification des motifs d'exclusion**

Le pouvoir adjudicateur est tenu de vérifier l'absence de motifs d'exclusion sur la base des documents suivants :

- (a) Un extrait du casier judiciaire délivré au nom du soumissionnaire (personne morale) ou de son représentant (personne physique), confirmant l'absence d'antécédents criminels pour les personnes morales ;
- (b) Un document attestant que le soumissionnaire est en règle avec le paiement des cotisations de sécurité sociale, sauf si le pouvoir adjudicateur peut directement obtenir cette information via une base de données nationale gratuite au sein d'un État membre de l'Union européenne (par ex., en Belgique : Télémarc) ;
- (c) Un document attestant que le soumissionnaire est en règle avec le paiement des impôts et taxes, sauf si le pouvoir adjudicateur peut directement obtenir les certificats ou informations nécessaires via une base de données nationale gratuite au sein d'un État membre de l'Union européenne (par ex., en Belgique : Télémarc) ;
- (d) Un document attestant que le soumissionnaire n'est pas en situation de faillite, liquidation, cessation d'activité ou réorganisation judiciaire, sauf si le pouvoir adjudicateur peut directement obtenir cette information via une base de données nationale gratuite au sein d'un État membre de l'Union européenne (par ex., en Belgique : Télémarc).

Ces documents ne doivent pas être joints à l'offre, car la déclaration sur l'honneur est acceptée a priori par le pouvoir adjudicateur en tant que preuve provisoire.

Le pouvoir adjudicateur vérifiera ensuite l'exactitude des informations contenues dans ces documents.

**Toutefois, pour les documents qui ne sont PAS accessibles via une base de données nationale gratuite dans un État membre de l'Union européenne, le soumissionnaire doit être en mesure de fournir les justificatifs demandés dans un délai de cinq jours ouvrables à compter de la demande du pouvoir adjudicateur.**

**Il est donc fortement conseillé aux soumissionnaires de ne pas attendre la demande du pouvoir adjudicateur et de solliciter dès que possible les documents nécessaires auprès des autorités compétentes du pays dans lequel ils sont établis, car les délais d'obtention de certains documents peuvent être longs.**

### **3.6.2. Sélection qualitative**

Les critères de capacité technique ou professionnelle sont renseignés au point 6.7.2 du présent cahier spécial des charges.

Le soumissionnaire doit démontrer, dans son offre, qu'il rencontre le niveau minimum d'exigence fixé pour ces critères.

## **3.7. Évaluation des offres**

### **3.7.1. Aperçu de la procédure**

Le présent marché est passé par **procédure négociée directe avec publication préalable**, conformément aux articles 89, §1<sup>er</sup>, 1<sup>o</sup> et 41 de la loi du 17 juin 2016 relative aux marchés publics.

Cette procédure permet au pouvoir adjudicateur de négocier avec les soumissionnaires les offres initiales et toutes les offres ultérieures que ceux-ci ont présentées, à l'exception des offres finales, en vue d'améliorer leur contenu. Toutefois, les exigences minimales tout comme les critères d'attribution, ne pourront faire l'objet de négociations.

Cette procédure autorise également le pouvoir adjudicateur à décider soit de déclarer nulle l'offre affectée d'une irrégularité substantielle, soit de faire régulariser cette irrégularité. Il en est de même pour les irrégularités non substantielles, qui du fait de leur cumul ou de leur combinaison, ont les mêmes effets qu'une irrégularité substantielle.

Les négociations – qui sont une simple faculté – seront menées à l'initiative du pouvoir adjudicateur soit concurremment avec tous les soumissionnaires, soit successivement ou simultanément avec certains d'entre eux, soit avec un seul, sans que ce choix puisse être interprété ni comme augurant de la décision finale d'attribution ni comme une éviction du ou des soumissionnaires avec lesquels les négociations ne sont pas ou pas immédiatement entamées.

Au cours de la négociation, le pouvoir adjudicateur assure l'égalité de traitement de tous les soumissionnaires. A cette fin, il ne donne pas d'information discriminatoire, susceptible d'avantagez certains soumissionnaires par rapport à d'autres. Il informe par écrit tous les soumissionnaires dont les offres n'ont pas été éliminées en cas de négociations par phases successives, de tous les changements apportés aux spécifications techniques ou aux autres documents du marché, autres que ceux qui définissent les exigences minimales. A la suite de ces changements, le pouvoir adjudicateur prévoit suffisamment de temps pour permettre aux soumissionnaires de modifier leurs offres et de les présenter à nouveau s'il y a lieu.

Lorsque le pouvoir adjudicateur entend conclure les négociations, il en informe les soumissionnaires restant en lice et fixe une date limite commune pour la présentation d'éventuelles offres nouvelles ou révisées. Il vérifie que les offres finales répondent aux exigences minimales et respectent les dispositions du cahier spécial des charges ainsi que de la réglementation relative aux marchés publics. L'offre finale ne fait l'objet d'aucune négociation.

Le pouvoir adjudicateur se réserve le droit de ne pas négocier s'il juge que les premières offres remises lui permettent d'attribuer le marché. Lorsque le pouvoir adjudicateur décide de ne pas négocier, l'offre initiale vaut comme offre définitive.

### **3.7.2. Critères d'attribution**

Pour chaque lot, le pouvoir adjudicateur choisira l'offre sélectionnée et régulière économiquement la plus avantageuse en tenant compte des critères d'attribution suivants :

#### **Premier critère d'attribution – Le prix (30 points)**

**Pour tous les lots (1 à 13) :**

Afin d'évaluer ce critère, le soumissionnaire remplit le formulaire d'offre visé au point 6.2 du cahier spécial des charges.

L'offre présentant **le prix par jour (tarif journalier + per diem) le plus bas** obtient le maximum de points prévu pour le critère concerné.

Pour les autres offres, ce critère sera évalué sur la base de la règle de proportionnalité suivante :

$$B = [P(+bas) / P(offre)] \times Z$$

Où :

- B = le nombre de points obtenus par l'offre examinée ;
- P(+bas) = le montant de l'offre régulière la plus basse ;
- P(offre) = le montant de l'offre examinée ;
- Z = la pondération du poste concerné.

En ce qui concerne la TVA, il est rappelé que les prestations sont soumises à :

- La TVA belge pour un prestataire belge ;
- La TVA du pays d'origine du prestataire pour un prestataire faisant partie de l'Union européenne ;
- En principe, sans TVA pour tout prestataire hors Union européenne (sauf si la législation locale en dispose autrement).

**La comparaison des offres se fera TVAC.**

**Le pouvoir adjudicateur attire l'attention des soumissionnaires sur le fait que le prix journalier proposé ne peut pas dépasser 700 EUR HTVA et que le montant du Per diem ne peut pas dépasser 250 EUR HTVA. Le pouvoir adjudicateur se réserve le droit d'éjecter l'offre du soumissionnaire qui proposerait un montant plus élevé.**

**Les prix unitaires des tranches fermes et conditionnelles restent identiques.**

**Les « frais remboursables » (vols internationaux et locaux, et les autres frais acceptés) ne sont pas pris en compte dans la comparaison des offres (voir point 3.4.2 « Eléments inclus dans le prix »).**

#### **Deuxième critère d'attribution – L'expertise (30 points)**

Pour rappel, le soumissionnaire ne peut proposer **qu'un seul expert par lot**.

Pour chaque expert proposé, le soumissionnaire joint à son offre :

- Le tableau détaillant le profil de l'expert (voir point 6.4 du cahier spécial des charges) ;
- Le Curriculum Vitae de l'expert.

L'évaluation de l'expertise se base sur les sous-critères définis ci-dessous. Pour chacun de ces sous-critères, la qualité et la durée de l'expérience de l'expert concerné seront prises en compte. Chaque sous-critère sera noté selon l'échelle suivante :

- **Expertise inexiste ou très limitée** : 0 à 4 / 10
- **Expertise moyenne** : 5 à 6 / 10
- **Bonne expertise** : 7 à 8 / 10
- **Excellente expertise** : 9 à 10 / 10

La note attribuée à chaque sous-critère sera ensuite **pondérée** en fonction du poids spécifique qui lui est accordé. Les scores obtenus pour l'ensemble des sous-critères seront additionnés pour déterminer une **note globale sur 30** pour l'expert proposé.

	<b>Sous-critères</b>	<b>Maximum</b>
Sous-critère 1	<p>Pour les lots concernant le coaching en <b>marketing</b> (lots 1 à 4) :</p> <p>Expertise, tant dans le marketing stratégique qu'opérationnel, démontrée dans les documents fournis (tableau détaillant le profil et CV) par des expériences pratiques en gestion du marketing, en définition de stratégies de marketing <u>et</u> en mise en œuvre opérationnelle de celles-ci.</p> <p>Pour les lots concernant le coaching en <b>gestion financière et organisationnelle</b> (lots 5 à 9) :</p> <p>Expertise démontrée par les documents fournis (tableau détaillant le profil et CV) dans la formation <u>et/ou</u> en mise en œuvre de la gestion d'entreprise, tant sur le plan financier qu'organisationnel, en tant que dirigeant, manager, gestionnaire de projet, formateur ou toute autre fonction équivalente.</p> <p>Pour les lots concernant le coaching en <b>devoir de vigilance en matière d'environnement et de droits humains</b> (lots 10 à 13) :</p> <p>Expertise démontrée par les documents fournis (tableau détaillant le profil et CV) dans des domaines liés au devoir de vigilance en matière de droits humains et/ou d'environnement (travail décent, revenu décent, living income gap, traçabilité, <u>et/ou</u> tout autre sujet mentionné dans les Termes de Référence - voir chapitre 5).</p>	15 points
Sous-critère 2	<p>Pour <b>tous</b> les lots (lots 1 à 13) :</p> <p>Connaissance pratique du fonctionnement d'organisations de producteurs, de coopératives de producteurs, et/ou d'entreprises à finalité sociale.</p>	10 points
Sous-critère 3	<p>Pour <b>tous</b> les lots (lots 1 à 13) :</p> <p>Expérience dans le pays de prestation et dans la filière (chaîne de valeur) concernée.</p>	5 points

## **Attention :**

Le pouvoir adjudicateur attire l'attention des soumissionnaires sur le fait que des **exigences minimales** sont fixées en matière d'expérience dans les prescriptions techniques du cahier spécial des charges (voir partie 5, termes de références, point 5.13). Ces exigences sont les suivantes :

### **Pour tous les lots (1 à 13) :**

- Minimum 5 ans d'expérience générale dans le coaching, la formation ou l'accompagnement d'organisations.
- Avoir effectué au moins 2 missions de formation, de coaching, ou d'accompagnement d'organisations de producteurs, de coopératives de producteurs, et/ou d'entreprises à finalité sociale, en Afrique, Amérique Latine ou en Asie du Sud-Est.

### **Pour les lots concernant le coaching en marketing (lots 1 à 4) :**

- Titulaire d'un diplôme d'une école supérieure de commerce et/ou d'un diplôme en administration des entreprises, sciences commerciales/de gestion et/ou gestion en marketing, ou tout autre diplôme d'ingénieur.
- Minimum 5 années d'expérience pratique, tant dans le marketing stratégique qu'opérationnel : en gestion du marketing, en définition de stratégies de marketing et en mise en œuvre opérationnelle de celles-ci.

### **Pour les lots concernant le coaching en gestion financière et organisationnelle (lots 5 à 9) :**

- Titulaire d'un diplôme de l'enseignement supérieur (université ou école de commerce), en administration des entreprises, en sciences de gestion, en sciences commerciales ou en sciences économiques, ou tout autre diplôme d'ingénieur.
- Minimum 5 années d'expérience pratique en formation et/ou en mise en œuvre de la gestion d'entreprise, tant sur le plan financier qu'organisationnel.

### **Pour les lots concernant le coaching en devoir de vigilance en matière d'environnement et de droits humains (lots 10 à 13) :**

- Titulaire d'un diplôme universitaire ou d'école supérieure en science sociale ou science économique ou développement rural ou sciences de l'environnement, ou tout autre diplôme d'ingénieur.
- Minimum 1 an d'expérience :
  - Dans la mise en place d'outils d'identification, de collecte de données, de monitoring, de reporting et de remédiation des principaux risques et problèmes en matière de droits humains et d'environnement liés à l'entreprise et à sa production ; et
  - Dans la mise en œuvre d'un système de traçabilité pour la filière cacao ou la filière café ou tout autre produit agricole couvrant l'ensemble de la chaîne – de la parcelle jusqu'au port ; **ou** dans l'interprétation et l'analyse des données de géolocalisation issus des dispositifs de traçabilité.
- Pour les lots 10, 11 et 13, le soumissionnaire devra en outre démontrer 1 an d'expérience dans la mise en œuvre des actions et politiques positives pour améliorer l'entrepreneuriat des femmes, la position des femmes au sein de l'organisation et la mise en place de certifications de genre.

- Pour le lot 10, le soumissionnaire devra en outre démontrer 1 an d'expérience dans l'identification des besoins des membres et la (re)définition des services fournis par la coopérative.
- Pour le lot 12, le soumissionnaire devra en outre démontrer 1 an d'expérience dans l'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 ...).

**Afin de permettre au pouvoir adjudicateur de vérifier que le soumissionnaire répond à ces exigences minimales, il remplit l'annexe 6.3 du cahier spécial des charges.**

**Le soumissionnaire qui ne rencontre pas ces exigences minimales sera écarté et son offre ne sera pas prise en compte dans le cadre de l'analyse des offres.**

### **Troisième critère d'attribution – Services similaires (20 points)**

**Pour tous les lots (1 à 13) :**

Pour rappel, le soumissionnaire ne peut proposer **qu'un seul expert par lot**.

Pour chaque expert proposé, le soumissionnaire joint à son offre les deux fiches de présentation de services similaires complétées (voir point 6.5 du cahier spécial des charges).

Ces fiches doivent détailler la méthodologie de coaching et les outils/techniques utilisés, le contenu des coachings, les sujets abordés, les rapports produits, les outputs/résultats atteints.

<b>Critère</b>	<b>Maximum</b>
Missions/expériences pertinentes en coaching participatif d'individus ou de groupes.	20 points
Le soumissionnaire joindra à l'offre une attestation de bonne exécution signée par le client.	

Les offres seront évaluées en fonction de la qualité de l'expérience de l'expert concerné. Une note sera attribuée à l'expert proposé selon l'échelle suivante :

- **Expérience inexistant ou très limitée** : 0 à 8/20
- **Expérience moyenne** : 10 à 12/20
- **Bonne expérience** : 14 à 16/20
- **Excellent expérience** : 18 à 20/20

### **Quatrième critère d'attribution – La méthodologie (20 points)**

**Pour tous les lots (1 à 13) :**

Le soumissionnaire joint à son offre une note méthodologique de deux pages A4 maximum basée sur le cas fictif suivant :

« Vous avez été sélectionné. Vous partez dans une semaine pour accompagner la coopérative "x" pendant 5 jours complets dans ses locaux. C'est la première fois que vous les rencontrez. Sur base du contenu détaillé dans les Termes de Références (voir Partie 5 du CSC), développez concrètement la méthodologie, les outils que vous pourriez utiliser, la manière dont ces outils seront abordés, etc. ».

### **3.7.3. Cotation finale**

Les cotations pour les critères d'attribution seront additionnées. Le marché sera attribué au soumissionnaire qui obtient la cotation finale la plus élevée, après que le pouvoir adjudicateur aura vérifié, à l'égard de ce soumissionnaire, l'exactitude de la déclaration sur l'honneur et à condition que le contrôle ait démontré que la déclaration sur l'honneur corresponde à la réalité.

Dans un objectif de transparence, Enabel s'engage à publier annuellement une liste des attributaires de ses marchés. Par l'introduction de son offre, l'adjudicataire du marché se déclare d'accord avec la publication du titre du contrat, la nature et l'objet du contrat, son nom et localité, ainsi que le montant du contrat.

## **4 Dispositions contractuelles particulières**

Le présent chapitre contient les clauses administratives et contractuelles particulières applicables au présent marché public qui complètent ou précisent l'arrêté royal du 14 janvier 2013 établissant les règles générales d'exécution des marchés publics et des concessions de travaux publics.

Dans le présent cahier spécial des charges, il est en outre dérogé à l'article 19 de cet arrêté royal (voir point 4.4 ci-dessous).

### **4.1. Fonctionnaire dirigeant (art. 11)**

Les fonctionnaires dirigeants sont Monsieur Mathieu DESANTOINE, adresse mail : [mathieu.desantoine@enabel.be](mailto:mathieu.desantoine@enabel.be), et Monsieur Dieudonné SOW, adresse mail : [dieudonne.sow@enabel.be](mailto:dieudonne.sow@enabel.be)

Une fois le marché conclu, le fonctionnaire dirigeant est l'interlocuteur principal du prestataire de services. Toute la correspondance et toutes les questions concernant l'exécution du marché lui seront adressées, sauf mention contraire expresse dans ce cahier spécial des charges.

Le fonctionnaire dirigeant est responsable du suivi de l'exécution du marché.

Le fonctionnaire dirigeant a pleine compétence pour ce qui concerne le suivi de l'exécution du marché, y compris la délivrance d'ordres de service, l'établissement de procès-verbaux et d'états des lieux, l'approbation des services, des états d'avancements et des décomptes. Il peut ordonner toutes les modifications au marché qui se rapportent à son objet et qui restent dans ses limites.

Ne font toutefois pas partie de sa compétence : la signature d'avenants ainsi que toute autre décision ou accord impliquant une dérogation aux clauses et conditions essentielles du marché. Pour de telles décisions, le pouvoir adjudicateur est représenté comme stipulé au point 'Le pouvoir adjudicateur'.

Le fonctionnaire dirigeant n'est en aucun cas habilité à modifier les modalités (p. ex., délais d'exécution, ...) du contrat, même si l'impact financier devait être nul ou négatif. Tout engagement, modification ou accord dérogeant aux conditions stipulées dans le cahier spécial des charges et qui n'a pas été notifié par le pouvoir adjudicateur doit être considéré comme nul.

### **4.2. Sous-traitants (art. 12 à 15)**

#### **4.2.1. Généralités**

Sauf accord expresse et préalable du pouvoir adjudicateur, le prestataire ne peut confier tout ou partie de la mission décrite dans le présent cahier spécial des charges à un autre sous-traitant que celui annoncé dans son offre.

Lorsque tout ou une partie des services du marché est confiée à un ou plusieurs sous-traitants, l'adjudicataire reste, dans tous les cas, seul responsable vis-à-vis du pouvoir adjudicateur.

L'adjudicataire en assume la direction, la coordination et supporte le coût de leurs honoraires ainsi que tous les frais annexes.

L'adjudicataire transmet, au plus tard au début de l'exécution du marché, les informations suivantes au pouvoir adjudicateur : le nom, les coordonnées et les représentants légaux de tous les sous-traitants, quelle que soit la mesure dans laquelle ils participent à la chaîne de sous-traitance et quelle que soit leur place dans cette chaîne. L'adjudicataire est tenu, pendant toute la durée du marché, de porter sans délai à la connaissance du pouvoir adjudicateur tout changement relatif à ces informations ainsi que des informations requises pour tout nouveau sous-traitant qui participerait ultérieurement à ces services.

Il est interdit à un sous-traitant de sous-traiter à un autre sous-traitant la totalité du marché qui lui a été confié.

#### **4.2.2. Remplacement d'un membre de l'équipe**

En cas de force majeure ou de circonstances similaires, l'adjudicataire peut proposer le remplacement d'un·e expert·e, que ce soit ponctuellement pour une partie du marché ou pour la durée restante de celui-ci, sous réserve du respect des conditions et modalités suivantes.

L'adjudicataire soumet au fonctionnaire dirigeant du contrat le Curriculum Vitae de l'expert·e et l'accord de ce·tte dernier·ère pour effectuer des prestations pour le compte de l'opérateur économique en question.

Le ou la expert·e proposé·e :

- Doit répondre aux critères de sélection et satisfaire aux exigences reprises dans la partie 5 du présent cahier spécial des charges (Termes de référence) ;
- Ne peut pas être un·e expert·e proposé·e pour le même lot.

Le remplacement sera uniquement accepté si le ou la nouvel·le expert·e satisfait à ces deux conditions.

Le pouvoir adjudicateur se réserve le droit d'accepter ou de refuser le ou la nouvel·le expert·e, et ce même s'il ou elle satisfait aux deux conditions précitées.

En cas de non-acceptation du ou de la nouvel·le expert·e, l'adjudicataire peut soit conserver l'expert·e initialement proposé·e, soit proposer un nouveau profil.

### **4.3. Protection des données à caractère personnel**

#### **4.3.1. Protection des données à caractère personnel par le pouvoir adjudicateur**

Le pouvoir adjudicateur s'engage à traiter les données à caractères personnel qui lui seront communiquées en réponse à cet appel d'offre 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, le pouvoir adjudicateur agira conformément à cette législation.

#### **4.3.2. Protection des données à caractère personnel par l'adjudicataire**

##### Protection des données à caractère personnel par l'adjudicataire en sa qualité de sous-traitant

Si durant l'exécution du marché, l'adjudicataire traite des données à caractère personnel du pouvoir adjudicateur exclusivement au nom et pour le compte du pouvoir adjudicateur, dans le seul but d'effectuer les prestations conformément aux dispositions du cahier des charges ou en exécution d'une obligation légale, les dispositions suivantes sont d'application.

Pour tout traitement de données personnelles effectué en relation avec ce marché, l'adjudicataire est tenu de se conformer au Règlement (UE) 2016/679 du Parlement européen et du Conseil du 27 avril 2016, relatif à la protection des personnes physiques à l'égard du traitement des données à caractère personnel et à la libre circulation de ces données, et abrogeant la directive 95/46/CE (ci-après "RGPD") ainsi qu'à la loi belge du 30 juillet 2018 relative à la protection des personnes physiques à l'égard des traitements de données à caractère personnel.

Par le seul fait de participer à la procédure de passation du marché, le soumissionnaire atteste qu'il se conformera strictement aux obligations du RGPD pour tout traitement de données personnelles effectué en lien avec ce marché.

Les données à caractère personnel qui seront traitées sont confidentielles. L'adjudicataire limitera dès lors l'accès aux données au personnel strictement nécessaires à l'exécution, à la gestion et au suivi du marché.

Dans le cadre de l'exécution du marché, le pouvoir adjudicateur déterminera les finalités et les moyens du traitement des données à caractère personnel. Dans ce cas, le pouvoir adjudicateur sera responsable du traitement et l'adjudicataire sera son sous-traitant, au sens de l'article 28 du RGPD.

L'exécution de traitements en sous-traitance doit être régie par un contrat ou un acte juridique qui lie le sous-traitant au responsable du traitement et qui prévoit notamment que le sous-traitant n'agit que sur instruction du responsable du traitement et que les obligations de confidentialité et de sécurité concernant le traitement des données à caractère personnel incombent également au sous-traitant (Article 28 §3 du RGPD).

À cette fin, le soumissionnaire accepte, en soumettant son offre, de se conformer aux obligations détaillées dans l'annexe 6.9 du présent cahier spécial des charges.

#### **4.4. Droits intellectuels (art. 19 à 23)**

Le pouvoir adjudicateur acquiert les droits de propriété intellectuelle nés, mis au point ou utilisés à l'occasion de l'exécution du marché.

Le présent marché est un marché à bons de commande par lequel l'adjudicataire reconnaît céder au pouvoir adjudicateur tous les droits économiques relatifs aux droits d'auteur sur toutes les œuvres faisant l'objet du marché (y compris les textes, documents, graphiques joints ou incorporés au marché, tous les travaux préparatoires, etc.) qui sont de sa main ou de celle de son équipe. Si elles sont l'œuvre de tiers, l'adjudicataire garantit qu'il en a acquis tous les droits d'exclusivité et qu'il peut les céder au pouvoir adjudicateur.

Les coûts de cession de ces droits pour tous les modes et formes d'exploitation qui sont cédés sont entièrement inclus dans les prix du marché.

Le prestataire de services ne peut prétendre à aucune indemnité particulière, compensation ou dommages-intérêts pour l'utilisation, dans le cadre de l'exécution du présent marché, de brevets, de licences, de droits d'auteur, etc., pour lequel il est supposé qu'il ait pris en compte les charges résultant d'une telle utilisation lors de l'élaboration de son offre.

Il est en outre précisé que le pouvoir adjudicateur n'est en aucun cas tenu de payer quoi que ce soit à un tiers détenteur (et/ou exploitant) d'un brevet, d'une licence, etc. utilisé pour l'exécution du présent marché. Le prestataire de services retenu est dans tous les cas seul responsable de ses propres processus d'exécution, même si les exigences du présent contrat n'indiquent qu'indirectement que l'utilisation d'un brevet, d'une licence, etc. est nécessaire à la bonne exécution des services faisant l'objet du présent cahier spécial des charges.

En résumé, les droits de brevet, les licences, les redevances, les droits d'auteur ou les frais divers sont à la charge de l'adjudicataire, qui reste seul responsable en cas de réclamation éventuelle.

#### **4.5. Conflits d'intérêts**

Dans le cadre de la lutte contre les conflits d'intérêts, en particulier afin d'éviter le mécanisme du tourniquet ('revolving doors'), tel que défini dans la loi du 8 mai 2007 portant assentiment à la Convention des Nations unies contre la corruption, faite à New York le 31 octobre 2003, le soumissionnaire s'abstient de faire appel à un ou plusieurs anciens collaborateurs (internes ou

externes) du pouvoir adjudicateur, dans les deux ans qui suivent son/leur démission, départ à la retraite ou tout autre type de départ du pouvoir adjudicateur, d'une quelconque manière, directement ou indirectement, pour l'élaboration et/ou l'introduction de son offre ou toute autre intervention dans le cadre de la procédure de passation, ainsi que pour certaines tâches à réaliser dans le cadre de l'exécution du présent marché.

La disposition qui précède ne s'applique toutefois que lorsqu'un lien direct existe entre les précédentes activités prestées pour le pouvoir adjudicateur par la ou les personnes concernées et ses/leurs activités dans le cadre du présent marché.

Toute infraction à cette mesure pouvant être de nature à fausser les conditions normales de la concurrence est passible d'une sanction conformément aux dispositions de l'article 6 de la loi du 17 juin 2016 relative aux marchés publics. Concrètement, cette sanction consiste, selon le cas, soit à écarter l'offre, soit à résilier le marché.

#### **4.6. Respect du droit environnemental, social et du travail**

L'adjudicataire est tenu de respecter et de faire respecter par toute personne agissant en qualité de sous-traitant à quelque stade que ce soit et par toute personne mettant du personnel à disposition pour l'exécution du marché actuel, toutes les obligations applicables dans les domaines du droit environnemental, social et du travail établies par le droit de l'Union européenne, le droit national, les conventions collectives ou par les dispositions internationales en matière de droit environnemental, social et du travail énumérées à l'annexe II de la loi du 17 juin relative aux marchés publics.

#### **4.7. Tolérance zéro exploitation et abus sexuels**

En application de sa Politique concernant l'exploitation et les abus sexuels de juin 2019, Enabel applique une tolérance zéro en ce qui concerne l'ensemble des conduites fautives ayant une incidence sur la crédibilité professionnelle du soumissionnaire.

En cas de violation, le pouvoir adjudicateur peut imposer une amende forfaitaire pour chaque infraction, pouvant aller jusqu'à trois fois le montant obtenu en ajoutant les valeurs (estimées) de l'avantage offert à l'employé et de l'avantage que le contractant espérait obtenir en offrant cet avantage à l'employé.

Le pouvoir adjudicateur décidera de l'application et du montant de cette amende.

Cette clause s'applique indépendamment des mesures prévues par l'arrêté royal du 14 janvier 2013, à savoir, notamment, la résiliation unilatérale du marché et/ou l'exclusion pour une durée déterminée dans le cadre des futurs marchés lancés par pouvoir adjudicateur.

#### **4.8. Cautionnement (art.25 à 33)**

Pour ce marché, un cautionnement n'est pas exigé.

#### **4.9. Modifications du marché (art. 37 à 38/19)**

Aux termes des articles 38 et suivants de l'arrêté royal du 14 janvier 2013, il est prévu que les marchés ne peuvent être modifiés sans nouvelle procédure de passation, sauf dans les cas prévus aux articles 38/1 (services complémentaires), 38/2 (événements imprévisibles dans le chef du pouvoir adjudicateur), 38/3 (remplacement de l'adjudicataire), 38/4 (modifications de minime importance) et 38/5 et 38/6 (modifications non substantielles).

Le présent cahier spécial des charges prévoit en outre, les clauses de réexamen suivantes :

- Impositions ayant une incidence sur le montant du marché (art. 38/8) ;
- Circonstances imprévisibles au détriment de l'adjudicataire (art. 38/9) ;
- Circonstances imprévisibles en faveur de l'adjudicataire (art. 38/10) ;
- Faits du pouvoir adjudicateur et de l'adjudicataire (art. 38/11) ;
- Indemnités à la suite des suspensions ordonnées par le pouvoir adjudicateur et incidents durant la procédure (art. 38/12).

En complément des dispositions ci-dessus, les deux clauses de réexamen particulières suivantes sont également prévues :

#### *Fin de la coopération avec le pays partenaire*

En cas de décision par l'État belge de suspendre ou de mettre fin à la coopération avec le pays partenaire concerné, cette décision sera considérée comme une circonstance imprévisible au sens de l'article 38/2 de l'arrêté royal du 14 janvier 2013. Si cette décision a pour conséquence directe la suspension ou l'arrêt des activités financées dans le cadre du présent marché, le marché pourra être suspendu ou résilié, selon le cas. Dans ce cas, seules les éventuelles prestations effectivement réalisées et justifiées pourront faire l'objet d'un paiement, sans qu'aucune indemnisation supplémentaire ne soit due.

#### *Détérioration des conditions de sécurité*

Si les locaux de l'organisation bénéficiaire se situent dans une zone où les conditions de sécurité ne permettent pas le déroulement normal des prestations, les sessions de coaching pourront avoir lieu dans un autre endroit défini par Enabel (par exemple, une salle de réunion dans un hôtel situé dans une grande ville). Cependant, si la situation sécuritaire se détériore au point de rendre tout déplacement impossible — que ce soit pour le prestataire ou pour les participants, y compris vers un lieu alternatif sécurisé — la trajectoire de coaching concernée pourra être annulée, sans indemnité complémentaire pour les prestations non réalisées. Dans ce cas, seules les prestations effectivement réalisées et justifiées pourront faire l'objet d'un paiement, sans qu'aucune indemnisation supplémentaire ne soit due.

## **4.10. Modalités d'exécution (art. 146 es)**

### **4.10.1. Délais et clauses (art. 147)**

Chaque organisation de producteurs ou entreprise sociale qui a été retenue comme bénéficiaire du coaching, si elle est assidue et que les conditions le permettent, aura une trajectoire de coaching complète, comprenant **5 sessions de coaching**, étalées sur 2026 et 2027.

Chaque **session de coaching a une durée indicative de 5 jours**, consécutifs ou non, sur le terrain ou à distance, avec en plus, **2 jours** (un jour pour la préparation et un jour pour le rapportage). **Il peut s'écouler 3 à 6 mois entre la fin d'une session et le début d'une session suivante**, laissant ainsi le temps aux participants de mettre en œuvre les points abordés lors de la session précédente, d'entamer de nouvelles démarches à la suite des pistes discutées, de faire des recherches, de préparer la session suivante, etc.

Les services doivent être exécutés, pour chaque lot, à compter du jour qui suit celui où le prestataire

de services a reçu la notification de la conclusion du marché **et se terminer au plus tard le 31 décembre 2027.**

La levée ou commande des tranches conditionnelles, c'est-à-dire le « GO » pour réaliser la session de coaching suivante, est donnée par le fonctionnaire dirigeant par mail, et est conditionnée par :

- L'approbation du rapport de la session de coaching précédente ;
- Et la pertinence de poursuivre le coaching auprès de l'organisation concernée (assiduité de l'organisation bénéficiaire, respect des engagements par l'organisation bénéficiaire, absence de problèmes majeurs pouvant mettre en péril la continuité de l'organisation bénéficiaire ou la réputation d'Enabel, situation sécuritaire sur place, etc.).

Voir détails dans la partie 5 Termes de Référence.

Pour rappel, la levée d'une tranche conditionnelle n'est jamais obligatoire et constitue une simple faculté dans le chef du pouvoir adjudicateur. A titre d'exemple, si l'Etat belge impose des restrictions budgétaires à Enabel, et en particulier à son programme Trade for Development Centre, pendant la période d'exécution de ce marché, la ou les tranche(s) conditionnelle(s) restante(s) pourrai(en)t ne pas être commandée(s), sans qu'aucune indemnisation ne soit due, même si la session précédente s'est déroulée de manière satisfaisante.

#### **4.10.2. Lieu où les services doivent être exécutés et formalités (art. 149)**

Les services seront exécutés :

- Selon les lots, dans les pays où les locaux de l'organisation bénéficiaire sont établis ;
- Dans tout autre pays de la coopération au développement belge si la bonne exécution du marché l'exige ;
- Pour le coaching à distance, au domicile ou dans le pays de résidence du coach ;
- Dans tout autre pays où se déroule une activité pertinente pour l'organisation bénéficiaire, qui est liée d'une manière ou d'une autre à l'accompagnement (par exemple, les foires commerciales, les visites de partenaires, etc.).

Si les locaux de l'organisation se situent dans une zone où les conditions de sécurité ne sont pas remplies, les sessions de coaching pourront avoir lieu dans un autre endroit, défini par Enabel, tel qu'une salle de réunion dans un hôtel situé dans une grande ville.

Les pays sont spécifiés dans le chapitre 2 intitulé « Objet et portée du marché ».

#### **4.10.3. Egalité des genres**

Conformément à l'article 3, 3° de la loi du 12 janvier 2007 “Gender Mainstreaming”, les marchés publics doivent tenir compte des différences éventuelles entre femmes et hommes (la dimension de genre). L'adjudicataire doit donc analyser en fonction du domaine concerné par le marché, s'il existe des différences entre femmes et hommes. Dans le cadre de l'exécution du marché, il doit par conséquent tenir compte des différences constatées.

La communication devra lutter contre les stéréotypes sexistes en termes de message, d'image et de langue, et tenir compte des différences de situation entre les femmes et les hommes du public cible.

#### **4.10.4. Assurances**

L'adjudicataire contracte les assurances couvrant sa responsabilité en matière d'accidents de travail et sa responsabilité civile vis-à-vis des tiers lors de l'exécution du marché.

Dans un délai de trente jours à compter de la conclusion du marché l'adjudicataire justifie qu'il a souscrit ces contrats d'assurance au moyen d'une attestation établissant l'étendue de la responsabilité garantie requise par les documents du marché.

À tout moment durant l'exécution du marché, l'adjudicataire produit cette attestation dans un délai de 15 jours à compter de la réception de la demande du pouvoir adjudicateur.

Les franchises imposées par l'assureur à l'adjudicataire restent pour le compte de ce dernier et ne sont pas opposables au pouvoir adjudicateur.

#### **4.10.5. Vérification des services (art. 150)**

Si pendant l'exécution des services, des anomalies sont constatées, ceci sera immédiatement notifié à l'adjudicataire par e-mail, qui sera confirmé par la suite au moyen d'une lettre recommandée. L'adjudicataire est tenu de recommencer les services exécutés de manière non conforme.

Le prestataire de services avise le fonctionnaire dirigeant par envoi recommandé ou envoi électronique assurant la date exacte de l'envoi, à quelle date les prestations peuvent être contrôlées.

#### **4.10.6. Responsabilité du prestataire de services (art. 152-153)**

Le prestataire de services assume la pleine responsabilité des fautes et manquements présentés dans les services fournis.

Par ailleurs, le prestataire de services garantit le pouvoir adjudicateur des dommages et intérêts dont celui-ci est redevable à des tiers du fait du retard dans l'exécution des services ou de la défaillance du prestataire de services.

#### **4.10.7. Réception des services exécutés (art. 64-65 et 156)**

Conformément à l'article 156 de l'arrêté royal du 14 janvier 2013, la réception partielle des prestations est admise. Après chaque session de coaching, le fonctionnaire dirigeant procède à la vérification des prestations fournies, en contrôle la conformité par rapport aux obligations contractuelles et en accuse réception, le cas échéant.

Seules les prestations exécutées de manière conforme peuvent donner lieu à réception et à paiement. Aucune rémunération ne sera due pour des prestations jugées non conformes ou incomplètes.

#### **4.10.8. Facturation et paiement des services (art. 66 à 72 - 160)**

L'adjudicataire adresse les factures (en un seul exemplaire) des prestations à :

Enabel - Trade for Development Centre  
Att. Mr. Mathieu DESANTOINE et Mr. Dieudonné SOW  
Rue Haute, 147  
1000 Bruxelles  
Belgique

La facture peut également être transmise par voie électronique au fonctionnaire dirigeant, à l'adresse e-mail communiquée à cet effet.

Chaque facture devra être accompagnée :

- Du **rapport de coaching correspondant** (voir point 5.10 "Rapportage attendu") ;
- Et de tout autre document requis par le cahier spécial des charges.

Le pouvoir adjudicateur effectue la vérification et le paiement du montant dû au prestataire de services dans un délai de trente jours de calendrier à compter de la fin services, constatée conformément à la procédure décrite ci-dessus. Le paiement ne peut toutefois être effectué que pour autant que le pouvoir adjudicateur soit en possession de la facture régulièrement établie, du rapport de coaching, d'une liste détaillée des prestations effectuées ainsi que des autres documents éventuellement exigés.

La facture doit être libellée en EURO.

#### **4.10.9. Avances**

Conformément à l'article 12/1 de la loi du 17 juin 2016, l'adjudicataire n'est pas autorisé à demander un paiement anticipé dès lors que la durée d'exécution de chaque lot du marché est inférieure à 2 mois (toutes sessions de coaching confondues, cette durée ne sera pas dépassée).

### **4.11. Litiges (art. 73)**

Le présent marché doit être exécuté et interprété conformément au droit belge.

Les parties s'engagent à remplir de bonne foi leurs engagements en vue d'assurer le bon déroulement du marché.

En cas de litige ou de divergence d'opinions entre le pouvoir adjudicateur et l'adjudicataire, les deux parties se concerteront dans le but de trouver une solution.

À défaut d'accord, les tribunaux de l'arrondissement judiciaire de Bruxelles sont seuls compétents pour trouver une solution. La langue véhiculaire est le français ou le néerlandais.

Le pouvoir adjudicateur n'est en aucun cas responsable des dommages causés à des personnes ou à des biens qui sont la conséquence directe ou indirecte des activités nécessaires à l'exécution de ce marché. L'adjudicataire garantit le pouvoir adjudicateur contre toute action en dommages et intérêts par des tiers à cet égard.

En cas de « litige », c'est-à-dire d'action en justice, la correspondance devra (également) être envoyée à l'adresse suivante :

Enabel  
Global Procurement Services  
A l'attention de Madame Inge Janssens  
Rue Haute, 147  
1000 Bruxelles  
Belgique

## 5. Termes de référence

### 5.1. Introduction générale

Enabel est l'agence belge de coopération internationale. Notre mission est d'œuvrer pour un monde durable où toutes les personnes vivent dans un État de droit et ont la liberté de s'épanouir pleinement. Avec nos partenaires, nous fournissons des solutions pour relever des défis mondiaux urgents - le changement climatique, les inégalités sociales et économiques, la paix et la sécurité, l'urbanisation, la mobilité humaine - et pour promouvoir la citoyenneté mondiale.

Nous avons plus de 20 ans d'expérience dans divers domaines allant de l'éducation et des soins de santé à l'agriculture, en passant par la protection de l'environnement, la numérisation, l'emploi, la paix et la sécurité. L'expertise de notre agence fédérale est sollicitée dans le monde entier - par le gouvernement belge, les institutions de l'Union européenne, le secteur privé et les gouvernements d'autres pays. Nous collaborons avec des entreprises, des acteurs de la société civile et des institutions de recherche et nous encourageons une interaction fructueuse entre la politique de développement et d'autres domaines.

Avec 2100 collaborateurs et collaboratrices, Enabel gère plus de 200 projets dans une vingtaine de pays, en Europe, en Afrique et au Moyen-Orient.

#### Contexte spécifique

Le programme Trade for Development Centre d'Enabel (TDC – [www.tdc-enabel.be](http://www.tdc-enabel.be)) promeut et soutient une production durable ainsi qu'une consommation responsable via 5 domaines d'intervention : en agissant à la fois auprès de coopératives ou autres organisations de producteurs, d'agences publiques et privées d'appui aux entreprises, d'initiatives multipartites ainsi que de consommateurs et d'hommes et femmes politiques.

Le présent marché cadre dans le renforcement offert par le TDC aux coopératives ou autres organisations de producteurs, ainsi qu'aux entreprises sociales sises en Afrique.

Le soutien du TDC à ces organisations dans les pays Africains consiste en un appui direct, taillé sur mesure pour chaque organisation et délivrée de manière participative.

La spécificité du TDC, basée sur une expertise construite depuis de nombreuses années, consiste à « partir de la base ». Via un processus de sélection compétitif, des structures à appuyer sont sélectionnées, dans différents pays, actives sur des filières différentes. Les critères de sélection permettent de sélectionner des structures « à haut potentiel » en termes d'impact social, de croissance économique et de durabilité.

Ces organisations sont ensuite accompagnées par des coachs (l'objet du présent marché) en utilisant des méthodologies participatives, comme la co-création et l'intelligence collective. Ce qui permet de partir des réels besoins des organisations et de travailler sur des sujets prioritaires pour les participants au coaching. Ceci garantit leur implication réelle, ainsi que la pérennité des activités qui seront mises en place car celles-ci sont véritablement portées par les participants.

### 5.2. Public cible du coaching

Le coaching s'adressera à **13 sociétés coopératives, organisations de producteurs et entreprises sociales qui produisent, collectent et commercialisent du cacao et/ou du café et/ou des noix de cajou**. La répartition des organisations selon les pays et thématiques de coaching se trouve dans le Chapitre 2 « Objet et portée du marché ».

### **5.3. Pays concernés par les prestations**

**Burkina Faso, Côte d'Ivoire, Ethiopie, Ghana, Ouganda et République Démocratique du Congo**

Voir la liste détaillée avec les organisations concernées au Chapitre 2 « Objet et portée du marché ». Voir également 4.10.2. « Lieu où les services doivent être exécutés et formalités (art. 149) ».

### **5.4. Objectif général du coaching**

Il s'agit d'un parcours de coaching **participatif et personnalisé** qui vise à permettre aux coopératives de producteurs et aux petites entreprises de prendre en main leur propre développement. L'accompagnement leur apporte **les outils, les connaissances et les compétences** nécessaires pour élaborer leurs propres stratégies, gérer leur activité et innover, afin d'augmenter leurs ventes et leurs revenus. Le TDC estime que c'est la seule façon pour ces entreprises d'atteindre une **croissance durable**.

Le coaching est dispensé **sur place, dans les locaux de l'organisation**, par des spécialistes dans chacun de ces trois domaines :

- **Marketing** : Le coaching en marketing vise à renforcer les compétences en gestion commerciale afin que les organisations disposent des connaissances et des outils nécessaires pour **mieux accéder aux marchés**. Cela comprend le positionnement, l'accès au marché, la communication, les ventes ...
- **Gestion d'entreprise** : Le coaching en gestion d'entreprise vise à renforcer leurs compétences en matière de gestion financière et organisationnelle afin qu'ils puissent **mieux gérer leurs opérations quotidiennes et leurs ressources financières**.
- **Devoir de vigilance en matière d'environnement et de droits humains** : Ce coaching permet aux organisations de s'adapter aux différents normes et standards en matière de **durabilité environnementale** et de **travail décent**, plus précisément aux législations européennes sur la déforestation (EUDR) et la diligence raisonnable (CS3D).

Le contenu de chacune de ces trajectoires de coaching est détaillé plus bas.

### **5.5. Méthodologie**

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

Dans l'accomplissement des prestations, le coach mettra en œuvre les compétences relationnelles suivantes :

- Forte empathie, capacité d'écoute, humilité et diplomatie
- Esprit critique, capacité à mettre les choses en question
- Capacité de transmission et de vulgarisation des informations
- Capacité à motiver, donner confiance, relever les compétences des personnes coachées
- Capacité à cocréer une stratégie, des outils
- Intégrité et respect des valeurs d'éthique de Enabel

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 ou la coach.e assurera l'appropriation complète et naturelle des résultats du programme de coaching par l'organisation accompagnée. Cela signifie donc que cette dernière développera elle-même ses stratégies, plans, outils, etc.

En outre, le ou la coach.e fonctionnera sur base de la méthode 'learning by doing' en accompagnant la coopérative dans les ébauches des outils et méthodes à mettre en œuvre en son sein, tout en ne faisant pas à sa place. Il est important que les coachs s'assurent que la coopérative se mette en action en produisant des activités concrètes qu'elle pourra pérenniser sur le long terme.

Le ou la coach.e et Enabel feront office de **facilitateurs, accompagnateurs de changement** et de **conseillers**. Ni Enabel ni le ou la coach.e ne se substitueront à aucun moment 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.

## 5.6. Lieu, durée et délai

Le coaching sera dispensé **individuellement** à chaque organisation bénéficiaire, en tenant compte de la confidentialité des données.

Le coaching aura lieu principalement **dans les locaux de l'organisation** qui en bénéficie. Avant chaque départ, une analyse de la situation sécuritaire sera faite par Enabel. Si les locaux de l'organisation se trouvent dans une zone où les conditions sécuritaires ne sont pas remplies, les participants pourront être déplacés dans un autre lieu, défini par Enabel, afin d'y bénéficier de la session de coaching (p.ex. dans une salle de réunion d'un hôtel d'une grande ville).

Chaque organisation de producteurs ou entreprise sociale qui a été retenue comme bénéficiaire du coaching, si elle est assidue et que les conditions le permettent, aura une trajectoire de coaching complète, comprenant **5 sessions de coaching, étalées sur 2026 et 2027**.

Chaque **session de coaching a une durée indicative de 5 jours**, consécutifs ou non, sur le terrain ou à distance, avec en plus, **2 jours** (un jour pour la préparation et un jour pour le rapportage). **Il peut s'écouler 3 à 6 mois entre la fin d'une session et le début d'une session suivante**, laissant ainsi le temps aux participants de mettre en œuvre les points abordés lors de la session précédente, d'entamer de nouvelles démarches à la suite des pistes discutées, de faire des recherches, de préparer la session suivante, etc.

**Chaque session est conditionnelle à la bonne exécution de la précédente.** La prochaine session sera annulée et la trajectoire de coaching sera clôturée si l'un des cas suivants se produit :

- Le travail effectué par le prestataire de service sur le terrain ne répond pas aux exigences détaillées dans les présentes Termes de Références, que ce soit sur la forme (méthodologie) ou le contenu (sujets abordés).
- Le rapport fourni par le prestataire de service ne répond pas aux exigences détaillées dans les présentes Termes de Références et le prestataire n'est pas à même de l'améliorer.
- Les participants aux coachings ne respectent pas leurs engagements ou démontrent une insuffisance ou une absence de progrès pendant et/ou après une session de coaching, rendant la poursuite de l'accompagnement non-pertinent.
- L'émergence de problèmes majeurs au sein de l'organisation bénéficiaire pouvant mettre en péril la continuité de l'organisation et/ou la réputation d'Enabel.
- La dégradation de la situation sécuritaire sur le terrain ne permet pas de voyager en sécurité, ni pour le prestataire de service, ni pour déplacer les participants au coaching dans un autre lieu.

En outre, si l'Etat belge impose des restrictions budgétaires à Enabel, et en particulier à son programme Trade for Development Centre, pendant la période d'exécution de ce marché, la ou les tranche(s) conditionnelle(s) restante(s) pourrai(en)t ne pas être commandée(s), même si la session

précédente s'est déroulée de manière satisfaisante.

Pour chaque session de coaching, le coach a droit à 1 jour de préparation et 1 jour de rapportage.

Le coach planifiera chaque session de coaching en accord avec l'organisation bénéficiaire, et après validation par Enabel.

L'ensemble du parcours de coaching **prend fin au plus tard le 31 décembre 2027**.

## 5.7. Le trajet de coaching en marketing (lots 1 à 4)

### 5.7.1. Objectif du coaching en marketing

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

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. Cela se fait en transférant à l'organisation un savoir-faire simple, structuré et professionnel en marketing, ventes et communication.

D'ici à la fin de la trajectoire de 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 repérer des cibles potentielles et prendre en compte leurs besoins et exigences ;
- aura choisi ses meilleures options de marketing stratégique, et décidé de sa stratégie commerciale et du marketing mix afférent ;
- aura priorisé ses outils de promotion et de communication, et saura comment briefer un bureau de communication et assurer le suivi du développement des outils ;
- saura comment approcher un nouveau client ;
- 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.

### 5.7.2. Contenu du coaching en marketing

Le contenu est défini comme suit pour chaque session et doit être vu comme un « fil rouge » :

#### 5.7.2.1. Phase de préparation

Cette phase sera mise en œuvre avant tout trajet de coaching.

Pour avoir un regard critique et pour pouvoir évaluer la justesse des analyses, il est essentiel que le coach soit lui-même familiarisé avec le marché/secteur d'activité dans lequel l'organisation coachée opère. Cela signifie qu'avant de démarrer ses activités, le coach doit lui-même rassembler autant d'informations que possible sur ce marché/secteur d'activité.

A titre d'exemple, pour des organisations coachées actives dans des filières d'exportations, le coach s'informera sur les marchés européens et internationaux au moyen d'études de marché, de rapports et de statistiques, d'articles, de rapports d'enquêtes auprès des consommateurs, de visites de magasins (store-checks) dans le pays de résidence (s'il est résident de l'UE), etc.

Le coach s'informera également sur les marchés d'origine (là où se situe l'organisation coachée) au moyen d'études de marché, de rapports et de statistiques, d'articles, de rapports d'enquêtes auprès des clients, de visites de magasins (store-checks) dans le pays d'origine (s'il en est résident ou lorsqu'il y est en mission), etc.

Toutes les informations pertinentes sur l'organisation et les marchés disponibles au TDC seront transmises au coach avant le démarrage des activités sur le terrain. Cette documentation comprendra au minimum le formulaire de candidature et tous les documents fournis en annexe par l'organisation bénéficiaire.

### **5.7.2.2. Session 1 : Coaching en marketing stratégique**

La première session de coaching est une tranche ferme, chaque session suivante étant conditionnelle (voir plus haut).

Idéalement, afin de favoriser l'échange et d'établir la relation de confiance, la première mission a lieu sur place, dans les locaux de l'organisation bénéficiaire.

Toutefois, si le ou la coach.e ne peut se rendre sur place en raison d'interdictions ou de réglementations gouvernementales, de problèmes de sécurité, ou en raison du manque de moyens de transport adéquats, l'accompagnement peut commencer par des séances de coaching à distance.

Généralement, la première session avec le coach portera sur les points mentionnés ci-dessous :

- Recontextualisation de l'approche coaching et rappel des rôles de chaque partie
- Explication, définition et validation du périmètre d'intervention
- Prise en compte des attentes des organes décisionnels (Conseil d'Administration, Direction, Conseil de surveillance...)
- Élaborer (ou actualiser) l'analyse marketing interne & externe complète de l'organisation
- Première ébauche d'un stratégie marketing (y compris avantages comparatifs, cibles et positionnement) + mix marketing afférent
- Première ébauche d'un plan de prospection et de vente (si pertinent à ce stade de la trajectoire de coaching)
- Il est également demandé au coach de prévoir une réunion avec le conseil d'administration (si les membres du conseil d'administration ne sont pas présents pendant la session de coaching) pour se présenter, expliquer le contenu du programme de coaching, les sujets qui seront abordés et obtenir l'aval du conseil d'administration.

### **5.7.2.3. Sessions de coaching suivantes (sessions 2, 3, 4 et 5) - tranches conditionnelles**

Chacune des sessions suivantes est conditionnelle au bon déroulement de la session précédente (voir 5.6. Lieu, durée et délai).

Activités/output attendus (si pertinents) :

- Mise à jour et suivi des chiffres clés relatifs à l'activité commerciale et au marketing
- Stratégie marketing : affiner la stratégie, y compris les avantages comparatifs, cibles et positionnement + mix marketing afférent
- Promotion : 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 : 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.
- Cela peut inclure une ou plusieurs visites, au cours desquelles le coach accompagne l'organisation bénéficiaire, dans une agence de design/communication, chez un acheteur/négociant/exportateur, à une foire commerciale, etc.
- Appui à la mise en œuvre pratique des plans de marketing et/ou de vente et/ou de communication ainsi que de leurs outils
- Suivi des visites clients / activités de prospection
- Suivi (ou préparation) des visites de/participation à des foires commerciales
- Suivi des points d'action identifiés lors de la précédente session de coaching
- Monitoring des résultats quantitatifs et qualitatifs du programme sur la base d'indicateurs fournis par le TDC

## **5.8. Le trajet de coaching en gestion financière et organisationnelle (lots 5 à 9)**

### **5.8.1. Objectif du coaching en gestion financière et organisationnelle**

Le coach auquel le marché sera attribué guidera l'organisation bénéficiaire **à acquérir des revenus durablement améliorés grâce à une meilleure gestion de son organisation.**

Le programme de coaching en gestion financière et organisationnelle vise à doter l'organisation d'une meilleure compréhension de la gestion globale de sa structure, tant au niveau financier, qu'organisationnel et humain.

Au terme de la trajectoire de coaching, l'organisation :

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

## **5.8.2. Contenu du coaching en gestion financière et organisationnelle**

Le contenu est défini comme suit pour chaque session et doit être vu comme un « fil rouge » :

### **5.8.2.1. Phase de préparation**

Cette phase sera mise en œuvre avant tout trajet de coaching.

Pour avoir un regard critique et pour pouvoir évaluer la justesse des analyses, il est essentiel que le coach soit lui-même familiarisé avec le secteur d'activité dans lequel l'organisation coachée opère. Cela signifie qu'avant de démarrer ses activités, le coach doit lui-même rassembler autant d'informations que possible sur le pays, le secteur d'activité et les produits/services offerts par l'organisation mais aussi les normes légales et comptables en vigueur.

Toutes les informations pertinentes sur l'organisation et les marchés disponibles au TDC seront transmises au coach avant le démarrage des activités sur le terrain. Cette documentation comprendra au minimum le formulaire de candidature et tous les documents fournis en annexe par l'organisation bénéficiaire.

### **5.8.2.2. Session 1**

La première session de coaching est une tranche ferme, chaque session suivante étant conditionnelle (voir plus haut).

Idéalement, afin de favoriser l'échange et d'établir la relation de confiance, la première mission a lieu sur place, dans les locaux de l'organisation bénéficiaire.

Toutefois, si le ou la coach.e ne peut se rendre sur place en raison d'interdictions ou de réglementations gouvernementales, de problèmes de sécurité, ou en raison du manque de moyens de transport adéquats, l'accompagnement peut commencer par des séances de coaching à distance.

Généralement, la première session avec le coach portera sur les points mentionnés ci-dessous :

- Recontextualisation de l'approche coaching et rappel des rôles de chaque partie
- Explication, définition et validation du périmètre d'intervention
- Prise en compte des attentes des organes décisionnels (Conseil d'Administration, Direction, Conseil de surveillance...)
- Premier diagnostic organisationnel et financier
- Il est également demandé au coach de prévoir une réunion avec le conseil d'administration (si les membres du conseil d'administration ne sont pas présents pendant la session de coaching) pour se présenter, expliquer le contenu du programme de coaching, les sujets qui seront abordés et obtenir l'aval du conseil d'administration.

### **5.8.2.3. Sessions de coaching suivantes (sessions 2, 3, 4 et 5) - tranches conditionnelles**

Chacune des sessions suivantes est conditionnelle au bon déroulement de la session précédente (voir 5.6. Lieu, durée et délai).

Activités/output attendus (si pertinents) :

- Identifier les besoins prioritaires suite au diagnostic financier et organisationnel et proposer un appui spécifique ;

- Veiller à la conformité avec les obligations légales relatives aux normes comptables et obligations légales du pays et/ou de la région ;
- Elaboration ou mise à jour du plan financier ;
- Réalisation d'outils de planification et d'analyse financière (budget prévisionnel dont plan de financement et de trésorerie, etc.) ;
- Calcul du prix de revient des différents produits/services ;
- Elaboration ou mise à jour d'outils de management des flux financiers clé (gestion de la flotte, argent donné aux délégués, préfinancement de campagne, revolving reçus, gros subsides, ...) ;
- Accompagner à la recherche de financement ;
- Suivi des points d'action identifiés lors de la précédente session de coaching ;
- Monitoring des résultats quantitatifs et qualitatifs du programme sur la base d'indicateurs fournis par le TDC ;
- Etc...

## **5.9. Le trajet de coaching en devoir de vigilance en matière d'environnement et de droits humains (lots 10 à 13)**

### **5.9.1. Objectif du coaching en devoir de vigilance en matière d'environnement et de droits humains**

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

Les objectifs seront différents suivant le type d'accompagnement demandé par l'organisation dans son dossier de candidature.

Au terme de la trajectoire de coaching, l'organisation :

- a mis en place un système d'identification, de prévention, de monitoring et de remédiation des 3 principaux risques et problèmes en matière soit de droits humains, d'égalité ou d'environnement liés à l'organisation et à sa production ;
- a mis en œuvre une politique, une procédure et un plan d'action annuel pour chacun des problèmes et risques identifiés ;
- sera préparée à l'utilisation des outils de collecte de données et de reporting en lien avec le règlement de l'Union européenne de lutte contre la déforestation (RDUE) ;
- sera préparée à l'utilisation des outils de collecte de données et de reporting en lien avec l'ARS1000 pour les coopératives de Côte d'Ivoire (lots 10 et 11) ;
- pourra mieux communiquer sur la traçabilité mise en place et donc accroître la transparence et la légitimité vis-à-vis de ses membres et des autres parties prenantes ;
- aura mis en œuvre des actions et politiques positives pour améliorer l'entrepreneuriat des femmes et la position des femmes au sein de l'organisation ; et aura examiné la possibilité d'obtenir des certifications genre (lot 10, 11 et 13) ;
- aura bien identifié les besoins des membres et (re)défini les services fournis par la coopérative (lot 10) ;

- aura été appuyée à la diversification et à l'adoption de bonnes pratiques agricoles respectueuses de l'environnement (agroécologie, agroforesterie, régénération des sols, utilisation de pesticides biologique, ...) (lot 12).

### **5.9.2. Contenu du coaching en devoir de vigilance en matière d'environnement et de droits humains**

Le contenu est défini comme suit pour chaque session et doit être vu comme un « fil rouge » :

#### **5.9.2.1. Phase de préparation**

Cette phase sera mise en œuvre avant tout trajet de coaching.

Pour avoir un regard critique et pour pouvoir évaluer la justesse des analyses, il est essentiel que le ou la coach.e soit familiarisé.e avec le contexte dans lequel les organisations coachées opèrent. Cela signifie qu'avant de démarrer le coaching, il ou elle doit rassembler autant d'informations que possible sur le pays, les produits commercialisés par l'organisation, mais aussi les certifications de durabilité avec lesquelles l'organisation travaille, ainsi que les exigences en la matière en vigueur dans le pays, ou encore la réglementation européenne en lien avec l'objet du coaching (Règlement européen de lutte contre la déforestation (RDUE)<sup>7</sup> ou la Corporate Sustainability Due Diligence Directive (CS3D)<sup>8</sup>).

Toutes les informations pertinentes, en lien avec l'organisation, disponibles auprès d'Enabel ou de la coopérative seront transmises au coach ou à la coache avant le démarrage de l'accompagnement. Cette documentation comprendra au minimum le dossier de candidature de l'organisation bénéficiaire.

#### **5.9.2.2. Session 1**

La première session de coaching est une tranche ferme, chaque session suivante étant conditionnelle (voir plus haut).

Idéalement, afin de favoriser l'échange et d'établir la relation de confiance, la première mission a lieu sur place, dans les locaux de l'organisation bénéficiaire.

Toutefois, si le ou la coach.e ne peut se rendre sur place en raison d'interdictions ou de réglementations gouvernementales, de problèmes de sécurité, ou en raison du manque de moyens de transport adéquats, l'accompagnement peut commencer par des séances de coaching à distance.

Généralement, la première session avec le coach portera sur les points mentionnés ci-dessous :

- Recontextualisation de l'approche coaching et rappel des rôles de chaque partie.
- Explication, définition et validation du périmètre d'intervention.
- Prise en compte des attentes des organes décisionnels (Conseil d'Administration, Direction, Conseil de surveillance...).
- Information et sensibilisation du Conseil d'Administration, de la direction, du personnel et/ou des membres, des travailleurs, sur leurs droits et responsabilités ainsi que sur l'engagement de l'entreprise en faveur des droits humain, l'égalité entre homme et femme et de la durabilité environnementale.

---

<sup>7</sup> Voir <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX%3A32023R1115>

<sup>8</sup> Voir <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX%3A32024L1760&qid=1723535920206>

- Élaboration ou révision, mise à jour et approfondissement du diagnostic interne lié aux principaux risques<sup>9</sup> et problèmes en matière d'égalité de genre, de respect des droits humains et de l'environnement afin d'identifier les points clés à travailler sur différentes thématiques.
- Il est également demandé au coach de prévoir une réunion avec le conseil d'administration (si les membres du conseil d'administration ne sont pas présents pendant la session de coaching) pour se présenter, expliquer le contenu du programme de coaching, les sujets qui seront abordés et obtenir l'aval du conseil d'administration.

Résultats attendus suite à cette première session de coaching :

- Les besoins de la structure ont été évalués.
- Les principaux sujets à couvrir pendant toute la durée du parcours de coaching sont définis.
- Un plan d'action pluriannuel est élaboré par thématique.
- Premier draft d'un outil de pilotage des principaux indicateurs chiffrés à suivre par thématique.

#### **5.9.2.3. Sessions de coaching suivantes (sessions 2, 3, 4 et 5) - tranches conditionnelles**

Chacune des sessions suivantes est conditionnelle au bon déroulement de la session précédente (voir 5.6. Lieu, durée et délai).

Activités/output attendus (si pertinents) :

**Pour toutes les coopératives (lots 10 à 13), les éléments ci-dessous seront abordés lors des sessions de coaching suivantes (session 2, 3, 4 et 5) :**

Risques environnementaux et sociaux :

- Identification et évaluation plus en détail d'au moins trois défis les plus importants pour la coopérative soit en termes de droits humains, d'égalité de genre et/ou d'environnement
- Attribution des responsabilités de l'élaboration et de la mise en œuvre des étapes de diligence raisonnable aux membres de la direction, aux comités et au personnel concernés.
- Identification des groupes de personnes les plus touchés par les problèmes les plus importants, pour aborder ces derniers de manière efficace et efficiente.
- Idéalement : mise en place d'un mécanisme de plaintes afin recevoir et traiter les plaintes des membres, des agriculteurs et de leurs familles, des travailleurs agricoles, des membres de la communauté locale et d'autres personnes et groupes.
- Mise en œuvre de politiques, de procédures et de plans d'actions annuels pour chacun des problèmes et risques identifiés.
- Monitoring : indicateurs de suivi, méthodes de collecte de données, méthode d'analyse des données.
- Mesures de remédiation en cas de constatation de problèmes, de matérialisation de risques : mettre fin à la violation ou à la dégradation, soutenir la ou les personnes concernées, prendre des mesures pour éviter que la violation ne se reproduise, éventuellement appliquer des mesures disciplinaires à l'encontre du ou des auteurs de la violation, etc.
- Communication envers les membres, les acheteurs et autres partenaires : engagement de la coopérative en faveur des droits humains et de la durabilité (éventuellement signé) ; pour les membres de la coop, noms et titres des personnes responsables de l'élaboration,

---

<sup>9</sup> Les risques concernent principalement les domaines suivants pour les coopératives : revenu décent, conditions de travail, santé, travail forcé, protection et droits de l'enfant, droits des femmes, non-discrimination, autodétermination, émissions climatiques et déforestation, eau et biodiversité, liberté d'expression.

de la mise en œuvre et de la supervision des mesures de diligence raisonnable ; plan d'action annuel visant à prévenir, atténuer, faire cesser et remédier aux problèmes identifiés, etc.

Traçabilité de la production :

- Développement d'outils de collecte de données et de reporting en lien avec les exigences européennes (RDUE) :
  - Collecte des données et mise en œuvre de dispositifs de géolocalisation des parcelles (Point GPS ou polygone si parcelle >4 ha) de tous les membres de la coopérative
  - Séparation physique des lots : mise en place des outils d'enregistrement et de suivi de la production de la parcelle jusqu'à l'endroit d'exportation.
  - Enregistrement et gestion des données sur les membres, leurs parcelles et leur production
  - Information et formation des membres des coopératives
  - Garantie de la légalité de la production conformément aux lois nationales
  - Respect du droit foncier (Collecte des informations et procédures d'enregistrement officielles)

**En outre, pour les coopératives des lots 10, 11 et 13, les éléments ci-dessous seront abordés lors des sessions de coachings :**

- Inclusion de l'entrepreneuriat féminin (identification d'activités génératrices de revenus).
- Promotion des certifications genre (gender equality seal, gender equity measure) et des critères 2X challenge pour l'entrepreneuriat féminin. Les certifications genre s'assurent que les entreprises ou coopératives ont mis en place des pratiques équitables et égalitaires. Le 2X challenge met en place des critères pour identifier des entreprises qui bénéficient aux femmes.

**En outre, pour la coopérative du lot 10, les éléments ci-dessous seront abordés lors des sessions de coachings :**

- Identification des besoins des membres et (re)définition des services fournis par la coopérative.

**En outre, pour la coopérative du lot 12, les éléments ci-dessous seront abordés lors des sessions de coachings :**

- La promotion de l'adoption de bonnes pratiques agricoles respectueuses de l'environnement (agroécologie, agroforesterie, régénération des sols, utilisation de pesticides biologique, ...).

**Pour toutes les coopératives (lots 10 à 13) : Dans le cas où les éléments suivants ne sont pas inclus dans le contenu spécifique mentionné ci-dessus pour chaque lot, ces éléments pourront - en fonction des besoins et de la pertinence - aussi être abordés lors des différentes sessions (non exhaustif) :**

- Normes volontaires et certifications durables (adoption de certifications comme mesure d'atténuation des risques de durabilité, mais aussi maîtrise des standards, des processus et des risques au niveau du rapport coût/bénéfice). L'accès des coopératives agricoles aux systèmes de certification peut également renforcer les efforts de mise en conformité par rapport aux dispositions du RDUE.
- Création d'AVEC – Associations Villageoises d'Epargne et de Crédit :
  - Evaluation des besoins et sélection des communautés bénéficiaires
  - Election des dirigeants et répartition claire des rôles de chacun (président, trésorier, détenteurs de clé de caisse...)

- Définition des règles et des procédures qui régiront les activités (types de prêt accordés et de la façon dont une personne peut en faire la demande).
  - Gestion du partage de l'épargne entre les membres et gestion des remboursements.
  - ...
- Calcul du gap entre les revenus des ménages des producteurs membres de la coopérative et le revenu vital.
- Définition d'un plan d'action contribuant à réduire en partie ce gap entre living income et revenus actuels : diversification des activités, promotion de l'inclusion financière des membres (création d'AVEC), etc.
- Inclusion de l'entrepreneuriat féminin. Promotion des certifications genre (gender equality seal, gender equity measure) et des critères 2X challenge pour l'entrepreneuriat féminin. Les certifications genre s'assurent que les entreprises ou coopératives ont mis en place des pratiques équitables et égalitaires. Le 2X challenge met en place des critères pour identifier des entreprises qui bénéficient aux femmes.
- Monitoring des résultats quantitatifs et qualitatifs du programme sur la base d'indicateurs fournis par le TDC.

**Livrables pour le coaching en devoir de vigilance en matière d'environnement et de droits humains :**

Les documents suivants seront attendus :

- Les rapports d'évaluation sur la situation de la coopérative et sur ses évolutions depuis le démarrage du coaching ; les défis/besoins futurs de la coopérative après la trajectoire de coaching.
- Les plans stratégiques et opérationnels en lien avec le devoir de vigilance en matière de droits humains et d'environnement.
- Le manuel de procédure en lien avec le devoir de vigilance en matière de droits humains et d'environnement.
- Les plans stratégiques et opérationnels (y compris le reporting) en matière traçabilité physique des lots.
- La documentation des procédures et outils de traçabilité physique des lots et de reporting.
- Un rapport et une liste de présences du personnel des coopératives lors des sessions de coaching.

**Spécifique aux coopératives des lots 10, 11 et 13 concernant l'inclusion de l'entrepreneuriat féminin et la promotion des certifications genre :**

- Rapport détaillé identifiant les opportunités d'entrepreneuriat féminin au sein des coopératives et de leurs communautés, ainsi que le plan d'action de la coopérative à ce sujet.
- Supports expliquant les certifications Gender Equality Seal et Gender Equity Measure, ainsi que les critères 2X Challenge.
- Recommandations spécifiques pour atteindre les critères des certifications et du 2X Challenge.

**Spécifique à la coopérative du lot 10, à propos de l'identification des besoins des membres et (re)définition des services fournis par la coopérative :**

- Document synthétisant les besoins exprimés par les membres, les recommandations relatives à une refonte ou un enrichissement des services de la coopérative, ainsi que le plan d'action pour y parvenir.

Spécifique à la coopérative du lot 12 concernant la promotion de l'adoption de bonnes pratiques agricoles respectueuses de l'environnement :

- Diagnostic des pratiques actuelles : évaluation des méthodes agricoles utilisées et de leur impact environnemental.
- Taux d'adoption des bonnes pratiques agricoles et plan d'action de la coopérative à ce sujet.
- Guide des bonnes pratiques agricoles dont dispose la coopérative : manuel décrivant les techniques d'agroécologie, agroforesterie, régénération des sols, utilisation de pesticides biologiques, etc.

## 5.10. Rapportage attendu

Après chaque session de coaching :

**(1) Un rapport adressé à Enabel et à l'organisation coachée** qui mentionne les dates de la session, le lieu, et les bénéficiaires, et qui détaille les résultats de tous les sujets abordés pendant la session, les conclusions et points d'action.

Ce rapport doit être exhaustif et compréhensible pour quelqu'un qui n'a pas assisté au coaching (par exemple : une partie de l'équipe qui n'aurait pas assisté au coaching ou à l'entièreté de la session, un nouvel employé qui rejoint l'organisation après le coaching, un auditeur externe, le staff d'Enabel,...).

Le rapport doit contenir tous les principaux éléments qui ont été abordés pendant le coaching, le résultat des discussions, et les orientations choisies.

Une page résumant les points clé abordés et leurs conclusions introduira le rapport afin de faciliter la transmission et la lecture en interne. Afin d'augmenter l'appropriation du contenu, le coach peut impliquer l'organisation coachée dans la rédaction de cette partie.

**(2) Un rapport succinct confidentiel adressé uniquement à Enabel** qui contient :

- l'opinion du coach sur les participants : leur niveau de compréhension et d'appropriation des sujets abordés, la posture que les participants ont adoptée, les besoins en matière de renforcement des capacités, etc.
- l'état d'avancement dans le coaching en fonction du plan d'action co-créé.
- l'opinion du coach sur le potentiel de l'organisation, ainsi que l'identification des blocages/enjeux actuels qui supposent une adaptation du plan initial de coaching.
- l'avis du coach sur la pertinence de poursuivre la trajectoire de coaching, et le cas échéant, une suggestion de timing, contenu et durée pour la prochaine session de coaching.

Tous les rapports seront rédigés dans la langue du coaching (français ou anglais) et seront envoyés par email au fonctionnaire dirigeant du marché.

Les rapports seront envoyés dès que possible après chaque session de coaching, et **au plus tard 3 semaines après la fin d'une session.**

## **5.11. Aspects pratiques pour les missions de terrain**

Après attribution du contrat au ou à la coach.e, avant chaque déplacement sur le terrain, il/elle :

- (1) prendra contact avec l'équipe du Trade for Development Centre d'Enabel ;
- (2) prendra contact avec l'organisation bénéficiaire pour fixer le planning et le calendrier de la visite sur le terrain ;
- (3) enverra, pour validation, le template de planning complété à la personne d'Enabel désignée pour le suivi. Le template de planning sera fourni par Enabel ;
- (4) après validation du planning par Enabel, le ou la coach.e réservera son billet d'avion (pour les coach internationaux) et procédera à toutes les démarches administratives (visa...) et logistiques (transport local, hébergement...) ;
- (5) s'il/elle est ressortissant.be belge : informera l'Ambassade de Belgique des dates de présence sur le terrain en utilisant le lien <https://travellersonline.diplomatie.be/>

**Il incombe au prestataire de services de remplir toutes les conditions et formalités de voyage nécessaires.** Aux fins de l'obtention de visas, Enabel peut fournir, à la demande du prestataire de services, une lettre d'invitation. L'attention du prestataire de services est attirée sur le fait que les formalités de visa peuvent prendre plus de temps qu'annoncé. Enabel demande au prestataire de services de prendre une marge nécessaire lors de la demande de visa.

Au moins deux fois (une fois au début et une fois à la fin de la trajectoire complète du coaching), le ou la coach.e prendra contact avec le bureau local d'Enabel (le cas échéant) et l'ambassade de Belgique (le cas échéant) pour proposer un (dé)briefing de la mission du ou de la coach.e dans le pays.

En fonction de la disponibilité du coach et en fonction des opportunités pour Enabel de développer des partenariats locaux, les coachs pourraient être invités, au cours de leurs missions, à rencontrer des organisations locales au nom d'Enabel. Ces acteurs seront soit identifiés par Enabel, soit proposés par les coachs. Ces réunions supplémentaires (débriefing au bureau local d'Enabel, à l'ambassade de Belgique, réunion avec des acteurs locaux, etc.) seront incluses dans le template de planning avant le départ et payées selon les mêmes conditions que les journées de coaching sur le terrain.

## **5.12. Évaluation des prestations du prestataire de services**

Enabel évaluera les prestations du ou de la coach.e sur la base des résultats obtenus et de l'évaluation réalisée par les bénéficiaires.

Il se peut que Enabel se joigne également au coaching sur place.

## **5.13. Profils des experts ou coaches – exigences minimales**

**Les coaches doivent satisfaire aux exigences minimales suivantes :**

**Pour tous les lots (1 à 13) :**

- Minimum 5 ans d'expérience générale dans le coaching, la formation ou l'accompagnement d'organisations.
- Avoir effectué au moins 2 missions de formation, de coaching, ou d'accompagnement d'organisations de producteurs, de coopératives de producteurs, et/ou d'entreprises à finalité sociale, en Afrique, Amérique Latine ou en Asie du Sud-Est.

**Pour les lots concernant le coaching en **marketing** (lots 1 à 4) :**

- Titulaire d'un diplôme d'une école supérieure de commerce et/ou d'un diplôme en administration des entreprises, sciences commerciales/de gestion et/ou gestion en marketing, ou tout autre diplôme d'ingénieur.
- Minimum 5 années d'expérience pratique, tant dans le marketing stratégique qu'opérationnel : en gestion du marketing, en définition de stratégies de marketing et en mise en œuvre opérationnelle de celles-ci.

**Pour les lots concernant le coaching en **gestion financière et organisationnelle** (lots 5 à 9) :**

- Titulaire d'un diplôme de l'enseignement supérieur (université ou école de commerce), en administration des entreprises, en sciences de gestion, en sciences commerciales ou en sciences économiques, ou tout autre diplôme d'ingénieur.
- Minimum 5 années d'expérience pratique en formation et/ou en mise en œuvre de la gestion d'entreprise, tant sur le plan financier qu'organisationnel.

**Pour les lots concernant le coaching en **devoir de vigilance en matière d'environnement et de droits humains** (lots 10 à 13) :**

- Titulaire d'un diplôme universitaire ou d'école supérieure en science sociale ou science économique ou développement rural ou sciences de l'environnement, ou tout autre diplôme d'ingénieur.
- Minimum 1 an d'expérience :
  - Dans la mise en place d'outils d'identification, de collecte de données, de monitoring, de reporting et de remédiation des principaux risques et problèmes en matière de droits humains et d'environnement liés à l'entreprise et à sa production ; et
  - Dans la mise en œuvre d'un système de traçabilité pour la filière cacao ou la filière café ou tout autre produit agricole couvrant l'ensemble de la chaîne – de la parcelle jusqu'au port ; **ou** dans l'interprétation et l'analyse des données de géolocalisation issus des dispositifs de traçabilité.
- Pour les lots 10, 11 et 13, le soumissionnaire devra en outre démontrer 1 an d'expérience dans la mise en œuvre des actions et politiques positives pour améliorer l'entrepreneuriat des femmes, la position des femmes au sein de l'organisation et la mise en place de certifications de genre.
- Pour le lot 10, le soumissionnaire devra en outre démontrer 1 an d'expérience dans l'identification des besoins des membres et la (re)définition des services fournis par la coopérative.
- Pour le lot 12, le soumissionnaire devra en outre démontrer 1 an d'expérience dans l'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 ...).

**Afin de permettre au pouvoir adjudicateur de vérifier que le soumissionnaire répond à ces exigences minimales, il remplit l'annexe 6.3 du cahier spécial des charges.**

**Le soumissionnaire qui ne rencontre pas ces exigences minimales sera écarté et son offre ne sera pas prise en compte dans le cadre de l'analyse des offres.**

## **5.14. Contribution et engagement attendus de l'organisation bénéficiaire du coaching**

Pour information - 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 partenaires éventuels,... (\*) ;
- 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 données et les chiffres clés internes indispensables à une analyse interne adéquate ;
- 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 responsables du développement de l'organisation à court, moyen ou long terme, et sont des membres ou des employés de l'organisation.
- à faire en sorte que les personnes susmentionnées participent à l'ensemble du processus de coaching ;
- à veiller à ce que les participants réalisent les études et les analyses demandées avant les séances de coaching et qu'ils mettent en œuvre les plans d'action ;
- 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 ou Enabel constate une insuffisance ou une absence de progrès réalisé pendant et/ou 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.

## 6. Formulaires

### 6.1. Formulaires d'identification<sup>10</sup>

#### 6.1.1. Personne Physique

<b>I. DONNÉES PERSONNELLES</b>		
NOM(S) DE FAMILLE		
PRÉNOM(S)		
DATE DE NAISSANCE JJ MM AAAA		
LIEU DE NAISSANCE (VILLE, VILLAGE)	PAYS DE NAISSANCE	
TYPE DE DOCUMENT D'IDENTITÉ		
CARTE D'IDENTITÉ	PASSEPORT	PERMIS DE CONDUIRE <sup>11</sup> AUTRE <sup>12</sup>
PAYS ÉMETTEUR		
NUMÉRO DE DOCUMENT D'IDENTITÉ		
NUMÉRO D'IDENTIFICATION PERSONNEL <sup>13</sup>		
ADRESSE PRIVÉE PERMANENTE		
CODE POSTAL	BOITE POSTALE	VILLE
RÉGION <sup>14</sup>	PAYS	
TÉLÉPHONE PRIVÉ		
COURRIEL PRIVÉ		
<b>II. DONNÉES COMMERCIALES</b>		
Si OUI, veuillez fournir vos données commerciales et joindre des copies des justificatifs officiels.		
Vous dirigez votre propre entreprise sans personnalité juridique distincte (vous êtes entrepreneur individuel, indépendant, etc.) et en tant que tel, vous fournissez des services à la Commission ou à d'autres institutions, agences et organes de l'UE? <b>OUI      NON</b>	NOM DE L'ENTREPRISE (le cas échéant)	
	NUMÉRO DE TVA	
NUMÉRO D'ENREGISTREMENT		
LIEU DE L'ENREGISTREMENT		
VILLE		PAYS

<sup>10</sup> Formulaire à compléter selon que le soumissionnaire est une personne morale ou physique.

<sup>11</sup> Accepté uniquement pour la Grande-Bretagne, l'Irlande, le Danemark, la Suède, la Finlande, la Norvège, l'Islande, le Canada, les États-Unis et l'Australie.

<sup>12</sup> A défaut des autres documents d'identités: titre de séjour ou passeport diplomatique.

<sup>13</sup> Voir le tableau des dénominations correspondantes par pays.

<sup>14</sup> Indiquer la région, l'état ou la province uniquement pour les pays non membres de l'UE, à l'exclusion des pays de l'AELE et des pays candidats.

### 6.1.2. Entité de droit privé/public ayant une forme juridique

<b>NOM OFFICIEL<sup>15</sup></b>		
<b>NOM COMMERCIAL</b> <b>(si différent)</b>		
<b>ABRÉVIATION</b>		
<b>FORME JURIDIQUE</b>		
<b>TYPE</b>	<b>A BUT LUCRATIF</b>	
<b>D'ORGANISATION</b>	<b>SANS BUT LUCRATIF</b>	<b>OUI      NON</b>
<b>NUMÉRO DE REGISTRE PRINCIPAL<sup>16</sup></b>		
<b>NUMÉRO DE REGISTRE SECONDAIRE</b> <b>(le cas échéant)</b>		
<b>LIEU DE L'ENREGISTREMENT PRINCIPAL</b>	<b>VILLE</b>	<b>PAYS</b>
<b>DATE DE L'ENREGISTREMENT PRINCIPAL</b>		
<b>JJ      MM      AAAA</b>		
<b>NUMÉRO DE TVA</b>		
<b>ADRESSE DU SIEGE SOCIAL</b>		
<b>CODE POSTAL</b>	<b>BOITE POSTALE</b>	<b>VILLE</b>
<b>PAYS</b>		
<b>COURRIEL</b>		
<b>DATE</b>	<b>CACHET</b>	
<b>NOM ET SIGNATURE DU REPRÉSENTANT AUTORISÉ DE SIGNER:</b>		

<sup>15</sup> Dénomination nationale et sa traduction en EN ou FR, le cas échéant.

<sup>16</sup> Le numéro d'enregistrement au registre national des entreprises. Voir le tableau des dénominations correspondantes par pays.

### **6.1.3. Sous-traitants (le cas échéant)**

Nom et forme juridique	Adresse / siège social	Objet

## 6.2. Formulaire d'offre - Prix

En déposant cette offre, le soumissionnaire s'engage à exécuter le présent marché conformément aux dispositions du présent cahier spécial des charges et déclare explicitement accepter toutes les conditions énumérées dans ce document et renoncer aux éventuelles dispositions dérogatoires, comme ses propres conditions.

- a)** Nombre maximal d'organisations que le soumissionnaire souhaite accompagner :  
 \_\_\_\_\_ (indiquez un chiffre entre 1 et 13)

- b)** Eventuelle préférence pour les organisations :

Lot	Nom de l'organisation	Pays	Chaine de valeur	Langue	Indiquez la préférence (1 = la plus haute préférence, 2 =...)
<b>Pour le coaching en marketing :</b>					
Lot 1	Société Coopérative des Producteurs Agricoles de Divo (SCOOPRADI)	Côte d'Ivoire	Cacao	FR	
Lot 2	Kyotera Bikiira Coffee Farmers Cooperative Society Limited	Ouganda	Café	ENG	
Lot 3	Kihungu Kasebere Cooperative Society Limited	Ouganda	Café	ENG	
Lot 4	Kanance Trading PLC	Ethiopie	Café	ENG	
<b>Pour le coaching en gestion financière et organisationnelle :</b>					
Lot 5	Coopérative Agricole avec Conseil d'Administration à Koun-Fao (COOP-CA KF)	Côte d'Ivoire	Cacao	FR	
Lot 6	Société Coopérative Agricole Garo-Est de Divo avec Conseil d'Administration (SCOOPAGED COOP-CA)	Côte d'Ivoire	Cacao	FR	
Lot 7	Société Coopérative Simplifiée "Yéléen" des Producteurs d'Anacardes de Sidéradougou (SCOOPS-YPAS)	Burkina Faso	Noix de cajou	FR	
Lot 8	Nyamiirima Mutegaya Cooperative Society ltd	Ouganda	Café	ENG	
Lot 9	Bwamba Cooperative Union (BCU)	Ouganda	Cacao	ENG	

<b>Pour le coaching en devoir de vigilance en matière d'environnement et de droits humains :</b>					
Lot 10	Entreprise Coopérative Agricole Koognanan de Grogouya (ECAKOOG)	Côte d'Ivoire	Cacao	FR	
Lot 11	SOCAK-KATANA COOP-CA	Côte d'Ivoire	Cacao	FR	
Lot 12	Cooperative Agricole Tujenge Kivu (CAT KIVU)	République Démocratique du Congo	Café	FR	
Lot 13	Kukuom (AGL) Cooperative Cocoa Farmers and Marketing Union	Ghana	Cacao	ENG	

### c) Prix

Indiquez un prix pour toutes les organisations que vous aimeriez accompagner (exprimé en euros et hors TVA). Afin de maximiser les chances d'attribution, vous pouvez indiquer un prix pour un nombre de lots plus important que votre capacité maximale. Le pouvoir adjudicateur s'engage à ne pas dépasser votre capacité maximale indiquée au point **a)**

Les prix unitaires de chacun des postes de l'inventaire sont établis en toute connaissance de cause.

Le prestataire de services inclut dans ses prix unitaires tous les frais et impositions généralement quelconques grevant les services.

Les prix unitaires proposés pour la participation aux différents lots de ce marché sont les suivants :

Lot	Nom de l'organisation	Pays	Quantité présumée de jours (tranche ferme)	Prix par jour (prix unitaires "Personne/jour <sup>17</sup> ", en EURO, hors TVA)		Pourcentage de TVA applicable
				Tarif journalier <sup>18</sup>	Per diem	
<b>Pour le coaching en marketing :</b>						
Lot 1	Société Coopérative des Producteurs Agricoles de Divo (SCOOPRADI)	Côte d'Ivoire	7	€	€	%
Lot 2	Kyotera Bikiira Coffee Farmers Cooperative Society Limited	Ouganda	7	€	€	%
Lot 3	Kihungu Kasebere Cooperative Society Limited	Ouganda	7	€	€	%
Lot 4	Kanance Trading PLC	Ethiopie	7	€	€	%

<sup>17</sup> Forfait de 8 heures de travail

<sup>18</sup> Voir 3.4.2 Eléments inclus dans le prix

**Pour le coaching en gestion financière et organisationnelle :**

Lot 5	Coopérative Agricole avec Conseil d'Administration à Koun-Fao (COOP-CA KF)	Côte d'Ivoire	7	€	€	%
Lot 6	Société Coopérative Agricole Garo-Est de Divo avec Conseil d'Administration (SCOOPAGED COOP-CA)	Côte d'Ivoire	7	€	€	%
Lot 7	Société Coopérative Simplifiée "Yéléen" des Producteurs d'Anacardes de Sidéradoougou (SCOOPS-YPAS)	Burkina Faso	7	€	€	%
Lot 8	Nyamiirima Mutegaya Cooperative Society ltd	Ouganda	7	€	€	%
Lot 9	Bwamba Cooperative Union (BCU)	Ouganda	7	€	€	%

**Pour le coaching en devoir de vigilance en matière d'environnement et de droits humains :**

Lot 10	Entreprise Coopérative Agricole Koognanan de Grogouya (ECAKOOG)	Côte d'Ivoire	7	€	€	%
Lot 11	SOCAK-KATANA COOP-CA	Côte d'Ivoire	7	€	€	%
Lot 12	Cooperative Agricole Tujenge Kivu (CAT KIVU)	RDC	7	€	€	%
Lot 13	Kukuom (AGL) Cooperative Cocoa Farmers and Marketing Union	Ghana	7	€	€	%

**Remarque : Le pouvoir adjudicateur attire l'attention sur le fait que :**

- **En présentant leurs offres, les soumissionnaires s'engagent à ce que les prix unitaires des tranches fixe et conditionnelles restent identiques ;**
- **Le prix journalier proposé ne peut pas dépasser 700 EUR HTVA et que le montant du Per diem ne peut pas dépasser 250 EUR HTVA. Le pouvoir adjudicateur se réserve le droit d'écartier l'offre du soumissionnaire qui proposerait un montant plus élevé.**

### 6.3. Exigences minimales

Le CV de chaque expert doit être joint à l'offre. En outre, les soumissionnaires complètent, pour chaque expert, le tableau ci-dessous.

Nom, prénom de l'expert : .....

Exigences		A compléter par les soumissionnaires
<b>Pour tous les lots (1 à 13) :</b>		
Minimum 5 ans d'expérience générale dans le coaching, la formation ou l'accompagnement d'organisations	Les soumissionnaires détaillent brièvement l'expérience des experts	
Avoir effectué au moins 2 missions de formation, de coaching, ou d'accompagnement d'organisations de producteurs, de coopératives de producteurs, et/ou d'entreprises à finalité sociale, en Afrique, Amérique Latine ou en Asie du Sud-Est	Les soumissionnaires détaillent brièvement l'expérience des experts	
<b>Pour les lots concernant le coaching en marketing (lots 1 à 4) :</b>		
Titulaire d'un diplôme d'une école supérieure de commerce et/ou d'un diplôme en administration des entreprises, sciences commerciales/de gestion et/ou gestion en marketing, ou tout autre diplôme d'ingénieur	Les soumissionnaires détaillent le diplôme dont les experts proposés disposent	
Minimum 5 années d'expérience pratique, tant dans le marketing stratégique qu'opérationnel : en gestion du marketing, en définition de stratégies de marketing <u>et</u> en mise en œuvre opérationnelle de celles-ci	Les soumissionnaires détaillent brièvement l'expérience des experts	
<b>Pour les lots concernant le coaching en gestion financière et organisationnelle (lots 5 à 9) :</b>		
Titulaire d'un diplôme de l'enseignement supérieur (université ou école de commerce), en administration des entreprises, en sciences de gestion, en sciences commerciales ou en sciences économiques, ou tout autre diplôme d'ingénieur	Les soumissionnaires détaillent le diplôme dont les experts proposés disposent	
Minimum 5 années d'expérience pratique en formation et/ou en mise en œuvre de la gestion	Les soumissionnaires détaillent brièvement l'expérience des experts	

d'entreprise, <u>tant</u> sur le plan financier <u>qu'</u> organisationnel		
<b>Pour les lots concernant le coaching en <b>devoir de vigilance en matière d'environnement et de droits humains</b> (lots 10 à 13) :</b>		
Titulaire d'un diplôme universitaire ou d'école supérieure en science sociale ou science économique ou développement rural ou sciences de l'environnement, ou tout autre diplôme d'ingénieur	Les soumissionnaires détaillent le diplôme dont les experts proposés disposent	
Minimum 1 an d'expérience : <ul style="list-style-type: none"> <li>- dans la mise en place d'outils d'identification, de collecte de données, de monitoring, de reporting et de remédiation des principaux risques et problèmes en matière de droits humains et d'environnement liés à l'entreprise et à sa production ; et</li> <li>- dans la mise en œuvre d'un système de traçabilité pour la filière cacao ou la filière café ou tout autre produit agricole couvrant l'ensemble de la chaîne – de la parcelle jusqu'au port ; <b>ou</b> dans l'interprétation et l'analyse des données de géolocalisation issus des dispositifs de traçabilité.</li> </ul>	Les soumissionnaires détaillent brièvement l'expérience des experts	
Pour les <b>lots 10, 11 et 13</b> , le soumissionnaire devra en outre démontrer 1 an d'expérience dans la mise en œuvre des actions et politiques positives pour améliorer l'entrepreneuriat des femmes, la position des femmes au sein de l'organisation et la mise en place de certifications de genre	Les soumissionnaires détaillent brièvement l'expérience des experts	
Pour le <b>lot 10</b> , le soumissionnaire devra en outre démontrer 1 an d'expérience dans l'identification des besoins des membres et la (re)définition des services fournis par la coopérative	Les soumissionnaires détaillent brièvement l'expérience des experts	
Pour le <b>lot 12</b> , le soumissionnaire devra en outre démontrer 1 an d'expérience dans l'appui à la	Les soumissionnaires détaillent brièvement l'expérience des experts	

diversification et à l'adoption de bonnes pratiques agricoles respectueuses de l'environnement (agroécologie, agroforesterie, régénération des sols, utilisation de pesticides biologique ...)		
--	--	--

## 6.4. Formulaire : Expertise spécifique

Concerne : l'adéquation du profil de l'expert avec les activités.

L'expérience de l'expert est évaluée par rapport aux spécificités des organisations bénéficiant du coaching : secteur d'activité, zone géographique, type d'organisation, etc.

Veuillez indiquer brièvement votre expérience par rapport à :

**(En quelques lignes, pour plus de détails nous consulterons votre CV qui doit être joint à l'offre)**

Sous-critères	Nom, prénom de l'expert : .....
<b>Pour les lots concernant le coaching en marketing (lots 1 à 4) :</b>	
Sous-critère 1 - Expertise, tant dans le marketing stratégique qu'opérationnel, démontrée dans les documents fournis (tableau détaillant le profil et CV) par des expériences pratiques en gestion du marketing, en définition de stratégies de marketing <u>et</u> en mise en œuvre opérationnelle de celles-ci.	<b>Explicitez</b> comment l'expert rencontre ou dépasse les critères
<b>Pour les lots concernant le coaching en gestion financière et organisationnelle (lots 5 à 9) :</b>	
Sous-critère 1 - Expertise démontrée par les documents fournis (tableau détaillant le profil et CV) dans la formation et/ou en mise en œuvre de la gestion d'entreprise, tant sur le plan financier qu'organisationnel, en tant que dirigeant, manager, gestionnaire de projet, formateur ou toute autre fonction équivalente.	
<b>Pour les lots concernant le coaching en devoir de vigilance en matière d'environnement et de droits humains (lots 10 à 13) :</b>	
Sous-critère 1 - Expertise démontrée par les documents fournis (tableau détaillant le profil et CV) dans des domaines liés au devoir de vigilance en matière de droits humains et/ou d'environnement (travail décent, revenu décent, living income gap, traçabilité, et/ou tout autre sujet mentionné dans les Termes de Référence - voir chapitre 5).	
<b>Pour tous les lots (lots 1 à 13) :</b>	
Sous-critère 2 - Connaissance pratique du fonctionnement d'organisations de producteurs, de coopératives de producteurs, et/ou d'entreprises à finalité sociale.	
<b>Pour tous les lots (lots 1 à 13) :</b>	
Sous-critère 3 - Expérience dans le pays de prestation et dans la filière (chaîne de valeur) concernée.	

## 6.5. Formulaire : Services similaires

Pour tous les lots (1 à 13) :	
Critère	Nom, prénom de l'expert : .....
Missions/expériences pertinentes en coaching participatif d'individus ou de groupes.	<u>Explicitez</u> comment l'expert rencontre ou dépasse le critère

Pour chaque expert proposé, le soumissionnaire joint à son offre les deux fiches de présentation de services similaires complétées.

Ces fiches doivent détailler la méthodologie de coaching et les outils/techniques utilisés, le contenu des coachings, les sujets abordés, les rapports produits, les outputs/résultats atteints.

**Nom, prénom du coach : .....**

*Chaque coach remplit deux fiches de présentation (des cas différents), 2 pages maximum par fiche, tous les champs sont obligatoires.*

**Le soumissionnaire joindra à l'offre une attestation de bonne exécution signée par le client.**

### Cas 1 :

Nom de la société/organisation coachée :	
Personne de contact & coordonnées <sup>19</sup> :	
Localisation et pays :	
Dates :	
Nombre total de jours de coaching (précisez s'il s'agit d'un coaching sur place ou à distance) :	
Nom de l'organisation (publique ou privée) qui a payé le coaching :	

Objectif du coaching :

Méthodologie de coaching, outils/techniques utilisés (**veuillez détailler** ou faire référence aux annexes) :

Contenu du coaching, sujets couverts (**veuillez détailler** ou faire référence aux annexes) :

<sup>19</sup> Il se peut qu'Enabel prenne contact avec les références communiquées à des fins de vérification.

[Large empty rectangular box]

Réalisations (**veuillez détailler** ou faire référence aux annexes) :

[Large empty rectangular box]

Défis rencontrés par le coach :

[Large empty rectangular box]

**Cas 2 :**

Nom de la société/organisation coachée :	
Personne de contact & coordonnées <sup>20</sup> :	
Localisation et pays :	
Dates :	
Nombre total de jours de coaching (précisez s'il s'agit d'un coaching sur place ou à distance) :	
Nom de l'organisation (publique ou privée) qui a payé le coaching :	

Objectif du coaching :

[Large empty rectangular box]

Méthodologie de coaching, outils/techniques utilisés (**veuillez détailler** ou faire référence aux annexes) :

[Large empty rectangular box]

Contenu du coaching, sujets couverts (**veuillez détailler** ou faire référence aux annexes) :

[Large empty rectangular box]

Réalisations (**veuillez détailler** ou faire référence aux annexes) :

[Large empty rectangular box]

Défis rencontrés par le coach :

[Large empty rectangular box]

<sup>20</sup> Il se peut qu'Enabel prenne contact avec les références communiquées à des fins de vérification.

## 6.6. Formulaire : Approche méthodologique

**Pour tous les lots (1 à 13) :**

Veuillez joindre une méthodologie basée sur le cas fictif suivant afin de décrire la manière dont le coaching sera déployé auprès des organisations.

*« Vous avez été sélectionné. Vous partez dans une semaine pour accompagner la coopérative "x" pendant 5 jours complets dans ses locaux. C'est la première fois que vous les rencontrez. Sur base du contenu détaillé dans les Termes de Références (voir Partie 5 du CSC), développez concrètement la méthodologie, les outils que vous pourriez utiliser, la manière dont ces outils seront abordés, etc. ».*

Format libre. Deux pages A4 maximum.

## 6.7. Dossier de sélection

### 6.7.1. Déclaration sur l'honneur – motifs d'exclusion

Par la présente, je/nous, agissant en ma/notre qualité de représentant(s) légal/ légaux du soumissionnaire précité, déclare/rons que le soumissionnaire ne se trouve pas dans un des cas d'exclusion suivants :

1. Le soumissionnaire ni un de ses dirigeants a fait l'objet d'une condamnation prononcée par une **décision judiciaire ayant force de chose jugée** pour l'une des infractions suivantes :

1<sup>o</sup> participation à une **organisation criminelle** ;  
2<sup>o</sup> **corruption** ;  
3<sup>o</sup> **fraude** ;  
4<sup>o</sup> infractions **terroristes**, infractions liées aux activités terroristes ou incitation à commettre une telle infraction, complicité ou tentative d'une telle infraction ;  
5<sup>o</sup> **blanchiment** de capitaux ou **financement du terrorisme** ;  
6<sup>o</sup> **travail des enfants** et autres formes de traite des êtres humains ;  
7<sup>o</sup> occupation de ressortissants de pays tiers en **séjour illégal** ;  
8<sup>o</sup> la création de sociétés offshore.

L'exclusion sur base de ce critère vaut pour une durée de 5 ans à compter de la date du jugement ;

2. Le soumissionnaire ne satisfait pas à ses obligations relatives au **paiement d'impôts et taxes ou de cotisations de sécurité sociale** pour un montant de plus de 3.000 €, sauf lorsque le soumissionnaire peut démontrer qu'il possède à l'égard d'un pouvoir adjudicateur une ou des créances certaines, exigibles et libres de tout engagement à l'égard de tiers. Ces créances s'élèvent au moins à un montant égal à celui pour lequel il est en retard de paiement de dettes fiscales ou sociales ;
3. Le soumissionnaire est en **état de faillite, de liquidation, de cessation d'activités, de réorganisation judiciaire**, ou a fait l'aveu de sa faillite, ou fait l'objet d'une procédure de liquidation ou de réorganisation judiciaire, ou est dans toute situation analogue résultant d'une procédure de même nature existant dans d'autres réglementations nationales ;
4. Le soumissionnaire ou un de ses dirigeants a commis une **faute professionnelle grave qui remet en cause son intégrité** ;

Sont entre autres considérées comme telle faute professionnelle grave :

- a) Une infraction à la Politique de Enabel concernant l'exploitation et les abus sexuels : [https://www.enabel.be/app/uploads/2022/11/Exploitation\\_Abu...  
Policy FR.pdf](https://www.enabel.be/app/uploads/2022/11/Exploitation_Abus_Sexuel - Policy_FR.pdf) ;
- b) Une infraction à la Politique de Enabel concernant la maîtrise des risques de fraude et de corruption – juin 2019 : [https://www.enabel.be/app/uploads/2022/11/Fraude\\_Corruption\\_Policy\\_FR.pdf](https://www.enabel.be/app/uploads/2022/11/Fraude_Corruption_Policy_FR.pdf)
- c) Une infraction relative à une disposition d'ordre réglementaire de la législation locale applicable relative au harcèlement sexuel au travail ;
- d) Le soumissionnaire s'est rendu gravement coupable de fausse déclaration ou faux documents en fournissant les renseignements exigés pour la vérification de l'absence de motifs d'exclusion ou la satisfaction des critères de sélection, ou a caché des informations ;
- e) Lorsque Enabel dispose d'éléments suffisamment plausibles pour conclure que le soumissionnaire a commis des actes, conclu des conventions ou procédé à des ententes

en vue de fausser la concurrence. La présence du soumissionnaire sur une des listes d'exclusion Enabel en raison d'un tel acte/convention/entente est considérée comme élément suffisamment plausible ;

5. Lorsqu'il ne peut être remédié à un conflit d'intérêts par d'autres mesures moins intrusives;
6. Des **défaillances importantes ou persistantes** du soumissionnaire ont été constatées lors de l'exécution d'une **obligation essentielle** qui lui incombaient dans le cadre d'un contrat antérieur passé avec un autre pouvoir public, lorsque ces défaillances ont donné lieu à des mesures d'office, des dommages et intérêts ou à une autre sanction comparable.

Sont considérées comme 'défaillances importantes' le respect des obligations applicables dans les domaines du droit environnemental, social et du travail établi par le droit de l'Union européenne, le droit national, les conventions collectives ou par les dispositions internationales en matière de droit environnemental, social et du travail. La présence du soumissionnaire sur la liste d'exclusion Enabel en raison d'une telle défaillance sert d'un tel constat ;

7. Le soumissionnaire ou un de ses dirigeants se trouve sur les listes de personnes, de groupes ou d'entités soumises par les Nations-Unies, l'Union européenne et la Belgique à des sanctions financières :

[https://finances.belgium.be/fr/sur\\_le\\_spf/structure\\_et\\_services/administrations\\_generales/tr%C3%A9sorerie/services-et-activit%C3%A9s-o](https://finances.belgium.be/fr/sur_le_spf/structure_et_services/administrations_generales/tr%C3%A9sorerie/services-et-activit%C3%A9s-o)

Date

Localisation

Signature

## 6.7.2. Critères de sélection

Les soumissionnaires complètent, pour chaque expert, le tableau ci-dessous.

Nom, prénom de l'expert : .....

Critères	A compléter par les soumissionnaires
Pour les lots 1, 5, 6, 7, 10, 11 et 12	
Tous les experts proposés doivent avoir une parfaite maîtrise - compréhension orale et écrite, expression orale et écrite - du <b>français</b> .	<p>Les soumissionnaires détaillent le niveau de l'expert dans la langue concernée.</p> <p>La maîtrise d'une langue, tant à l'oral qu'à l'écrit, peut être démontrée par l'un des éléments suivants :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• L'obtention d'un diplôme délivré dans cette langue ;</li> <li>• Une expérience professionnelle d'au moins une année exercée dans cette langue ;</li> <li>• La réussite d'un test de langue officiel ou reconnu ou toute autre certification.</li> </ul>
Pour les lots 2, 3, 4, 8, 9 et 13	
Tous les experts proposés doivent avoir une parfaite maîtrise - compréhension orale et écrite, expression orale et écrite - de <b>l'anglais</b> .	<p>Les soumissionnaires détaillent le niveau de l'expert dans la langue concernée.</p> <p>La maîtrise d'une langue, tant à l'oral qu'à l'écrit, peut être démontrée par l'un des éléments suivants :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• L'obtention d'un diplôme délivré dans cette langue ;</li> <li>• Une expérience professionnelle d'au moins une année exercée dans cette langue ;</li> <li>• La réussite d'un test de langue officiel ou reconnu ou toute autre certification.</li> </ul>

## 6.8. GDPR clauses

### Obligations of the contractor ('subcontractor or processor') vis-à-vis the contracting authority ('personal data controller')

The subcontractor undertakes to:

1. Process the personal data **only for the purpose(s)** stipulated in the contract;
2. Process the personal data **only on documented instructions** from the controller mentioned in attachment to this contract. Where the subcontractor considers an instruction constitutes a violation of European regulations in relation to data protection or any other legal Union or Member State provision in relation to data protection he shall immediately notify the controller thereof. Furthermore, where the subcontractor is to proceed to the transfer of personal data to a third country or an international organisation in accordance with Union or Member State law to which he is subject, in such a case, he shall inform the controller of that legal requirement before processing, unless that law prohibits such information on important grounds of public interests.
3. **Ensure the confidentiality** of the personal data processed under the framework of this contract.
4. Ensure that **persons authorised to process the personal data** pursuant to this contract:
  - have committed themselves to confidentiality or are under an appropriate statutory obligation of confidentiality;
  - obtain necessary training in personal data protection;
5. regarding tools, products, applications or services, principles of **data protection by design and by default** should also be taken into consideration.

#### 6. Subcontracting

The subcontractor may engage another subcontractor (hereinafter, the 'subsequent subcontractor') for carrying out specific processing activities. In this case, he informs the controller in advance and in writing of any change considered with regards to adding or replacing other subcontractors. This information must clearly indicate the processing activities that are subcontracted, the identity and contact details of the subcontractor and the dates of the subcontracting contract. The controller disposes of a minimum period of [...] from the date of reception of said information to voice any objections. Such subcontracting may only be carried out if the controller has not voiced any objection during said period.

The subsequent subcontractor is to respect the obligations of this contract for the account of and following the instructions of the controller. The initial subcontractor must ensure that the subsequent subcontractor provides the same data protection guarantees to implement appropriate technical and organisational measures in such a manner that the processing will meet the requirements of the European Data Protection Regulation. Where the subsequent subcontractor fails to fulfil his data protection obligations, the initial subcontractor shall remain fully liable to the controller for the performance of that other subcontractor's obligations.

#### 7. Information rights of data subjects

When collecting data, the subcontractor is required to inform data subjects about the data processing which will be carried out. The formulation and format of this notification must be agreed with the controller prior to data collection.

#### 8. Data subjects exercising their rights

Where possible, the subcontractor shall assist the controller to fulfil his obligation in responding to data subject rights requests: right to access, to change, right to erasure ('right to oblivion') and opposition, right to limit processing, right to transfer data, right not to be subject to an automated individual decision (such as profiling).

The subcontractor must respond, in the name and on behalf of the controller and within the terms set by the European Data Protection Regulation, to any requests of persons

concerned exercising their rights where it pertains to data that are the subject-matter of subcontracting under this contract.

**9. Notification of personal data breaches**

The subcontractor shall notify the controller of any personal data breach not later than [...] hours after becoming aware of it by means of [...]. This notification shall be accompanied by all useful documentation allowing the controller, where needed, to notify this breach to the competent supervisory authority.

The notification shall at least:

- describe the nature of the personal data breach including where possible, the categories and approximate number of data subjects concerned, and the categories and approximate number of personal data records concerned;
- communicate the name and contact details of the data protection officer or other contact point where more information can be obtained;
- describe the likely consequences of the personal data breach;
- describe the measures taken or proposed to be taken by the controller to address the personal data breach, including, where appropriate, measures to mitigate its possible adverse effects.

**10. Assistance of the subcontractor in ensuring compliance by the controller of his obligations.**

The subcontractor shall assist the controller in carrying out data protection impact assessments. The subcontractor assists the controller with the prior consultation of the supervisory authority.

**11. Security measures**

The subcontractor undertakes to implement the following security measures: [...]

**12. Processing of data**

The subcontractor undertakes upon completing data processing service delivery to:

- erasing all personal data, or
- sending back all personal data to the controller, or
- forwarding the personal data to the subcontractor designated by the controller.  
Such dispatch is accompanied by the erasure of all existing copies in the data systems of the subcontractor.

After erasure, the subcontractor shall substantiate the erasure in writing.

**13. Data Protection Officer**

The subcontractor shall communicate to the controller the name and contact details of his Data Protection Officer, if he has designated one in accordance to Article 37 of the European Data Protection Regulation.

**14. Register of categories of processing activities**

The subcontractor declares keeping written records of all categories of processing activities carried out on behalf of the controller, including:

- The name and contact details of the controller on behalf of whom he operates, of any subcontractors, and where applicable, of the Data Protection Officer.
- The categories of processing carried out on behalf of the controller;
- Where applicable, transfers of personal data to a third country or an international organisation, including the identification of that third country or international organisation and, in the case of transfers referred to in the second subparagraph of Article 49(1) of the European Data Protection Regulation, the documentation of suitable safeguards;

Where possible, a general description of the technical and organisational security measures, including inter alia as appropriate: The pseudonymisation and encryption of personal data; the ability to ensure the ongoing confidentiality, integrity, availability and resilience of processing systems and services; the ability to restore the availability and access to personal data in a timely manner in the event of a physical or technical incident; a process for regularly testing, assessing and evaluating the effectiveness of technical and organisational measures for ensuring the security of the processing.

## **15. Documentation**

The subcontractor makes available to the controller all information necessary to demonstrate compliance with his obligations laid and allow for and contribute to audits, including inspections, conducted by the controller or another auditor mandated by the controller.

## 6.9. Documents à remettre – liste exhaustive

- 1. Les formulaires visés au point 6 du cahier spécial des charges (6.1 à 6.7) ;**
- 2. Les statuts, le mandat ou tout autre document de nature à établir la compétence du signataire du rapport de dépôt de l'offre ;**
- 3. Les documents et éléments permettant d'apprécier les critères d'attribution (point 3.7.2 du cahier spécial des charges).**

### **Attention:**

Le pouvoir adjudicateur est tenu de vérifier l'absence de motifs d'exclusion dans le chef de l'attributaire pressenti sur la base des documents justificatifs suivants :

- Un extrait du casier judiciaire au nom du soumissionnaire (personne morale) ou de son représentant (personne physique) lorsqu'il n'existe pas de casier judiciaire pour les personnes morales.
- Un document attestant que le soumissionnaire est en règle en matière de paiement de ses cotisations de sécurité sociale.
- Un document attestant que le soumissionnaire est en règle en matière de paiement de ses dettes fiscales.
- Un document prouvant que le soumissionnaire n'est pas en état de faillite, de liquidation, de cessation d'activités ou de réorganisation judiciaire.

Ces documents ne doivent pas être joints à l'offre, la déclaration sur l'honneur étant acceptée par le pouvoir adjudicateur comme preuve **prima facie** en remplacement de ces documents.

Cependant, pour les documents qui ne sont pas accessibles via une base de données nationale gratuite dans un État membre de l'Union européenne, le soumissionnaire doit être en mesure de les fournir dans un délai de **cinq jours ouvrables** suivant la demande du pouvoir adjudicateur.

Il est donc **vivement recommandé** aux soumissionnaires de ne pas attendre la demande du pouvoir adjudicateur et de solliciter sans délai les documents nécessaires auprès des autorités compétentes du pays dans lequel ils sont établis, les délais de délivrance de certains documents pouvant être longs.