



Note stratégique Trias 2022-2031

Entrepreneuriat familial

Vers une société inclusive
et durable



TRIAS

DONNER UNE CHANCE
AUX RÊVES

Contenu

1. Introduction	4
a. Un mot du président du conseil d'administration	4
b. Un mot du directeur général	6
2. Résumé exécutif	7
a. Le processus	7
b. Le monde dans lequel nous vivons	7
c. Le monde que nous envisageons	7
d. La position de Trias dans ce monde en évolution	7
e. Nos déclarations de vision et de mission	8
f. Notre théorie du changement et les rôles de Trias	9
g. Nos stratégies de base	10
h. Nos méthodes de gestion	11
3. Contexte général du développement	13
a. Démographie, inclusion et droits de l'homme	15
b. Pauvreté et faim	17
c. Inégalité, exclusion sociale et justice sociale	17
d. Inégalité entre les sexes et autonomisation des femmes	18
e. Droits de l'homme, rétrécissement de l'espace démocratique et participation des électeurs	19
f. Développement des entreprises, chaînes de valeur alimentaire	20
g. Dégradation de l'environnement, changement climatique et l'entrepreneuriat durable	22
h. Les objectifs de développement durable comme cadre général de notre programme de développement	23
4. Le monde que nous envisageons en tant que Trias	26
5. Identité et profil de Trias	28
a. L'histoire de Trias	28
b. Trias en tant que ONG de mouvement	28
c. Trias en tant qu'agri-agence	29
d. Trias, un agent de changement	30
6. Vision, mission et convictions	32
a. Déclaration de vision	32
b. Déclaration de mission	32
c. Valeurs	32
d. Convictions et croyances	32
7. Buts et objectifs de développement	34
a. La théorie du changement de Trias	34
b. Objectifs stratégiques	36
c. Les rôles de Trias	38
d. Gestion des relations	39
e. Partenariats externes	40
8. Stratégies de base	43
a. Acteurs clés	43
b. Renforcement de l'organisation et développement institutionnel	43
c. Personnes : inclusion et citoyenneté mondiale	44
d. Planète: changement climatique et durabilité environnemental	45
e. Profit : développement entrepreneurial et accès au marché	46
9. Approches de gestion	47
a. Cycle de planification général de l'entreprise I-V-X	47
b. Couverture géographique et décentralisation régionale	48
c. Une gestion financière solide comme base	49
d. Ressources humaines : un autre point essentiel	49
e. Les TIC, un outil de gestion essentiel	50
f. La gestion de la qualité en tant qu'approche transversale	51
g. Développement et gestion du programme	52
h. Gestion des connaissances	53
10. Annexes	57
a. Analyse SWOT de l'organisation	57
b. Facteurs critiques de succès des objectifs stratégiques	61
c. Questions clés de la visualisation	64
d. Simulation et scénarios financiers	65
e. Simulation et scénarios financiers à long terme 1/2	67
f. Simulation et scénarios financiers à long terme 2/2	69
g. Glossaire	71

1. Introduction

a. Un mot du président du conseil d'administration



**Chers partenaires,
Chères parties prenantes,**

L'année 2020 sera marquée dans notre mémoire collective comme la première année de la pandémie de COVID-19. Nous pensons que le monde va fondamentalement changer en raison de cet événement sans précédent. Cependant, nous ne savons pas encore exactement ce que l'avenir nous réserve. C'est pourquoi, en tant que Trias, nous avons travaillé dur pour imaginer cet avenir et définir nos propres orientations stratégiques pour la prochaine décennie, afin que nous puissions avancer vers une société prometteuse, inclusive et durable.

Comme toujours, nous avons écouté attentivement nos principaux acteurs : les entrepreneurs familiaux, agriculteurs ou non et leurs organisations membres dans le monde entier. Nous avons également impliqué d'autres parties prenantes internes et externes importantes. Sur une période de six mois, de février à juillet 2020, 71 employés de Trias, 126 représentants de nos organisations de membres associées et 174 représentatifs d'autres

organisations externes pertinentes ont été intensément consultées.

En observant le monde, nous constatons des problèmes structurels persistants et croissants d'inégalité et d'injustice sociale et une évolution de plus en plus alarmante vers l'instabilité climatique. Ces défis vont fondamentalement modifier tous les équilibres sociaux, économiques et écologiques du monde. La pandémie de COVID-19 démontre en outre la fragilité des systèmes mondiaux actuels et a exacerbé les principaux problèmes structurels.

En outre, nous constatons que les groupes défavorisés tels que les femmes, les jeunes et les personnes économiquement défavorisées souffrent davantage des défaillances systémiques actuelles. Le rétrécissement de l'espace démocratique, une tendance observée dans le monde entier, réduit encore leur capacité à influencer et à améliorer leur situation. Avec la croissance de la population mondiale, l'urbanisation va également s'intensifier, confrontant toutes les sociétés à des défis sociaux et économiques nouveaux et sans précédent. L'augmentation des interactions entre les zones rurales et urbaines entraînera une accentuation des schémas de migration interne et externe.

Dans ce monde en mutation rapide et aux défis constants, ces consultations nous ont énormément aidés à exprimer la manière dont nous souhaitons voir évoluer la société. En tant que Trias, nous pensons que la société devrait être plus inclusive et plus juste. Elle devrait être une société dans laquelle les entrepreneurs familiaux peuvent faire entendre leur voix et où ils peuvent faire pression pour acquérir les innovations nécessaires et les changements systémiques, tant au niveau local que mondial. L'autonomisation des femmes entrepreneurs, des jeunes et des personnes économiquement marginalisées est fondamentale, tout comme le fait de s'assurer qu'ils sont entourés d'une réalité socio-économique plus inclusive et durable.

Bien que les défis à relever soient importants et complexes, nos analyses et expertise/connaissance nous convainquent qu'ils peuvent être surmontés par un changement systémique qui donnera aux entrepreneurs la possibilité d'améliorer leurs moyens de subsistance, en assumant un rôle mondial engagé. Nous sommes également convaincus que nous, en tant que Trias, pouvons contribuer à ce processus.

Les changements auxquels nous aspirons nécessitent le soutien actif de nombreuses parties prenantes. C'est pourquoi nous participerons à diverses dynamiques multi-partites dans les années à venir, en travaillant avec des acteurs qui partagent nos convictions et nos rêves pour faire de l'entrepreneuriat familial un élément essentiel de la transition sociale dont notre monde a besoin. La collaboration et la coopération, fondées sur un dialogue ouvert, le respect mutuel et des engagements partagés, seront un élément essentiel de notre stratégie et de notre approche.

Nous sommes convaincus que nous pouvons apporter une contribution unique en équilibrant les dimensions économiques, sociale et environnementale de l'entrepreneuriat familial. En conséquence, l'entrepreneuriat familial jouera un rôle transformateur dans le développement des sociétés inclusives et durables que nous espérons voir émerger partout dans le monde.

Franky Depickere

Président du conseil d'administration de Trias

b. Un mot du directeur général



Cher lecteur,

Si vous avez atteint ce point de notre note stratégique, c'est que vous faites partie de ceux qui souhaitent réellement savoir comment une organisation relativement petite comme Trias peut apporter une contribution dans un monde toujours plus complexe et changeant. Merci de votre intérêt, il est essentiel pour ce que nous voulons réaliser.

Le document que vous avez sous les yeux explique les principaux choix stratégiques que Trias a fait pour la période 2022-2031. Nous avons défini ces orientations à partir des réflexions critiques de nos propres collaborateurs et bénévoles, mais aussi de celles de nombre de nos parties prenantes externes.

Il est clair que plusieurs aspects essentiels de notre travail doivent être maintenus. Notre conviction fondamentale que l'entrepreneuriat familial dynamique est un élément essentiel de toute société qui se veut inclusive et durable n'a pas changé. Notre conviction que les entrepreneurs familiaux, qu'ils soient agriculteurs ou non – nos acteurs clés – doivent s'exprimer en leur nom propre reste également ferme. Ces éléments sont au cœur de notre approche Trias.

Pour maximiser l'efficacité et l'efficience, Trias travaille non seulement avec des entrepreneurs

individuels, mais aussi avec leurs organisations membres (OM) démocratiques et représentatives. Contribuer au renforcement organisationnel et au développement institutionnel (RODI) des OM associées qui souhaitent travailler avec Trias fait partie de notre ADN.

Ce faisant, nous nous concentrons sur la dimension économique de l'esprit d'entreprise, mais aussi, avec le temps, sur les dimensions sociale et écologique. Il n'y a pas d'autre solution si nous voulons créer un esprit d'entreprise véritablement viable qui contribue à une société inclusive et durable. Notre travail avec les femmes, les jeunes adultes et les personnes économiquement défavorisées, tous les groupes qui sont plus vulnérables aux injustices des systèmes actuels, est une conséquence logique de cette orientation.

Notre travail avec nos OM associées est composé de trois stratégies interconnectées, contenues dans le cadre RODI : Inclusion et citoyenneté mondiale, Changement climatique et environnement, et Développement entrepreneurial et accès aux marchés. Nous ne cherchons pas à adopter une approche unique ou des réponses simplistes. Nous valorisons la diversité et la complexité.

L'établissement d'une théorie du changement (TdC) liée à nos quatre stratégies fondamentales susmentionnées est essentiel pour traduire nos ambitions et nos rêves en réalités programmatiques et en actions concrètes. La TdC nous permet également de mettre en œuvre des systèmes de suivi et de responsabilisation qui sont essentiels pour obtenir l'impact que nous souhaitons avoir en tant qu'acteur du développement, petit mais ambitieux.

Enfin, notre note stratégique clarifie non seulement les choix programmatiques que nous faisons, mais aussi nos décisions concernant l'ensemble des processus de soutien qui nous permettent de mettre en œuvre nos programmes et nos actions de manière professionnelle et transparente.

J'espère que vous poursuivrez avec enthousiasme la lecture de notre note stratégique 2022-2031 et, surtout, que vous l'apprécierez.

Lode Delbare

Directeur général de Trias

2. Résumé exécutif

Le processus

Afin de développer nos lignes d'action pour la période 2022-2031, nous avons lancé notre processus de planification stratégique impliquant un grand nombre de parties prenantes clés internes et externes en juin 2019. Nous avons défini les grands choix stratégiques de l'organisation pour la décennie à venir, informés par une analyse des forces, faiblesses, opportunités et menaces (SWOT) et des consultations et réflexions ascendantes et particulières à l'échelle mondiale. En décembre 2020, la nouvelle note stratégique a été formellement approuvée par l'assemblée générale de Trias.

Le monde dans lequel nous vivons

Dans notre analyse approfondie du monde actuel, nous avons observé quelques évolutions positives, comme l'accord mondial sur un ensemble holistique d'objectifs de développement durable (ODD) initié par les Nations unies. Cependant, les perspectives générales sont inquiétantes. Nous constatons des problèmes structurels persistants et croissants d'inégalité et d'injustice sociale, ainsi qu'une évolution de plus en plus alarmante vers l'instabilité climatique. Ces défis vont modifier fondamentalement tous les équilibres sociaux, économiques et écologiques du monde. La pandémie de COVID-19 a par ailleurs démontré la fragilité des systèmes mondiaux actuels et exacerbé les principaux problèmes structurels.

En outre, nous constatons que les groupes défavorisés tels que les femmes, les jeunes adultes et les personnes économiquement défavorisées souffrent davantage des défaillances systémiques actuelles. Le rétrécissement de l'espace démocratique, une tendance observée dans le monde entier, réduit encore leur capacité à influencer et à améliorer leur situation. Avec la croissance de la population mondiale, l'urbanisation va également s'intensifier, confrontant toutes les sociétés à des défis sociaux et économiques nouveaux et sans précédent. L'augmentation des interactions entre les zones rurales et urbaines entraînera une accentuation des schémas de migration interne et externe.

En même temps, l'entrepreneuriat familial et surtout informel, qui est une forme courante d'entreprises à petite échelle dans de nombreux pays, continuera à contribuer de manière significative à l'emploi total, tant dans le secteur agricole que dans celui des services, malgré les nombreuses contraintes.

Le monde que nous envisageons

Dans ce contexte, Trias, en tant qu'acteur international, ressent fortement le besoin d'exprimer nos rêves sur le monde que nous voulons voir dans la prochaine décennie. Avec le monde que nous envisageons, nous exprimons à la fois les caractéristiques génériques d'un tel monde idéal, inclusif et durable par essence, et nous positionnons Trias dans cette nouvelle société mondiale. Nous nous projetons en tant que facilitateur de collaborations multi-acteurs basées sur le dialogue, visant à renforcer le rôle des organisations membres d'entrepreneurs familiaux agricoles et non agricoles dans les communautés locales et mondiales.

En outre, notre vision du monde constitue l'un des principaux cadres permettant d'identifier des organisations associées partageant les mêmes idées et avec lesquelles collaborer pour réaliser des progrès mesurables vers le monde futur auquel nous aspirons.

La position de Trias dans ce monde en évolution

En tenant compte de l'analyse du contexte et de l'histoire de notre organisation, ainsi que de notre identité – déterminée par nos organisations de base pour les entrepreneurs familiaux en Belgique – Trias veut agir en tant qu'agent de changement international. Trias vise à influencer l'évolution des sociétés locales et mondiales vers des systèmes locaux et mondiaux plus durables et inclusifs, dans lesquels les entrepreneurs familiaux, agriculteurs ou non, et leurs organisations membres deviennent les catalyseurs d'une forme différente de mondialisation.

Le fait de devenir un agent de changement actif est un changement fondamental pour Trias qui

influence clairement nos rôles et notre position dans la société. L'approche globale de la société mise en avant par le Centre européen de stratégie politique (CEPS) est utilisée comme cadre de référence de base pour les choix stratégiques de Trias pour la prochaine décennie.

Trias maintient et chérit la conviction fondamentale que les entrepreneurs familiaux, agriculteurs et non agriculteurs, doivent s'exprimer par eux-mêmes. En complément de cela, Trias a une vision de sa propre position dans la société globale. Ceci est crucial pour l'approche « la société dans son ensemble » et pour construire des partenariats équitables gagnant-gagnant.

Nos déclarations de vision et de mission

Nos déclarations de vision et de mission ainsi que nos valeurs ont été adaptées à ces nouvelles ambitions et se lisent comme suit :

Vision

Nous imaginons un monde dans lequel des organisations prospères, autonomes, démocratiques et basées sur leurs membres, composées d'entrepreneurs familiaux agriculteurs et non agriculteurs, jouent un rôle de premier plan dans leurs communautés pour favoriser un développement socio-économique inclusif et durable. Nous pensons que ce développement

produira des sociétés collaboratives qui aspirent à l'autonomie, à l'égalité des chances et à la sécurité financière pour tous, et dans lesquelles toutes les personnes exercent l'autodétermination, la solidarité et la coopération.

Mission

Nous donnons des moyens d'action aux organisations d'entrepreneurs familiaux, agriculteurs ou non, dans le monde entier, afin qu'elles puissent agir comme des puissants catalyseurs du changement social et économique vers une économie équitable et une société juste.

Valeurs

Nous agissons avec **intégrité** : nous sommes honnêtes, transparents et responsables envers nos donateurs, nos partenaires et toutes les personnes avec lesquelles nous travaillons. Nous combinons notre passion et notre enthousiasme avec des normes éthiques adaptées à chaque contexte spécifique.

Nous **respectons** les autres : nous sommes conscients de notre propre identité et position et acceptons l'identité et la position des autres organisations et personnes. Nous agissons sans jugement et en relation avec les autres, indépendamment de leurs expériences, identités, croyances, capacités et limites. Nous entretenons avec les autres les mêmes relations que celles que

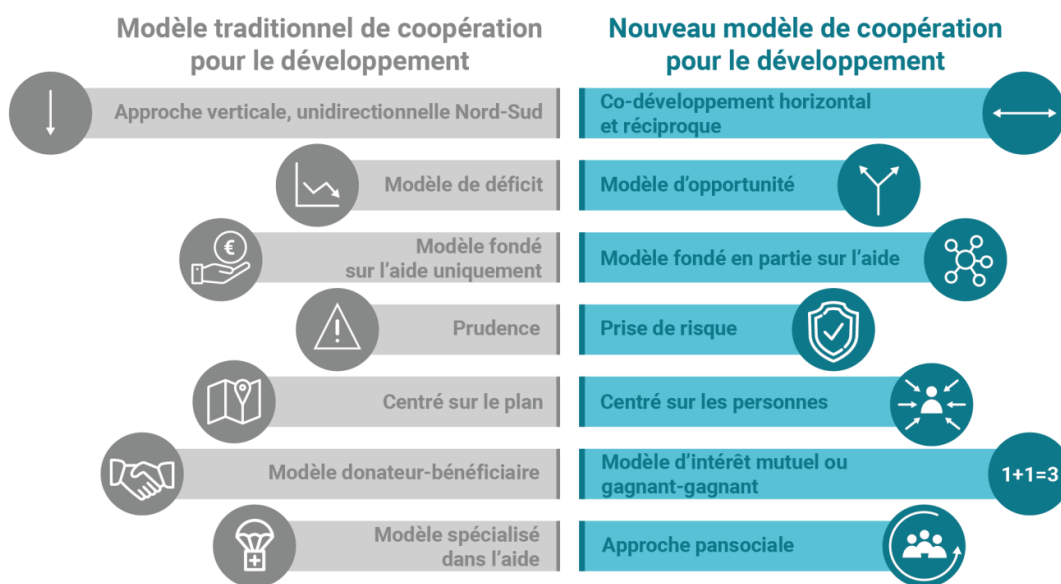


Image : The-Whole-of-Society-Approach (source : EPSC)

nous souhaitons entretenir avec nous-mêmes et reconnaissons la valeur des différences entre les personnes pour leur permettre d'atteindre leur plein potentiel.

Nous recherchons la **justice sociale** : nous promovons l'équité en traitant les gens différemment en fonction de leurs besoins respectifs. Nous travaillons à la transformation de la société, des structures et des institutions afin de réparer les déséquilibres qui se sont développés historiquement et systématiquement et qui sont toujours présents dans la société. Nous le faisons en tant qu'individus et en tant qu'organisation.

Nous nous engageons dans la **coopération et le dialogue** : nous travaillons ensemble sur des objectifs communs, et nous investissons dans l'établissement d'une confiance mutuelle et le développement de l'excellence en unissant les compétences, les talents, les convictions et les attitudes pour produire des résultats communs. Nous pensons que cela conduira à l'accomplissement de la mission et de la vision de tous les partenaires.

Nous sommes animés par un **esprit d'entreprise** : nous saisissons les opportunités de manière proactive, flexible, créative, équilibrée et innovante et nous incitons les autres à faire de même dans un environnement stimulant et sûr, en créant un espace pour des méthodes, des solutions et des résultats originaux et durables.

Notre théorie du changement et les rôles de Trias

Avec notre seule et unique théorie du changement à l'échelle de l'entreprise, nous avons créé un nouveau cadre stratégique dans lequel tous les éléments pertinents de notre travail sont représentés et structurés en fonction des différents degrés d'influence que nous pouvons exercer.

Dans le cadre de nos efforts pour décoloniser nos cadres mentaux, notre travail en Flandre sera renforcé et progressivement positionné au même niveau que notre travail dans les autres régions. En utilisant la même approche dans toutes les régions, un seul cadre orienté vers le changement guidera notre travail en Flandre et dans les autres régions.

Dans l'ensemble, la théorie du changement nous conduit vers notre rêve de voir les membres et les

OM devenir des acteurs autonomes d'un entrepreneuriat inclusif, durable et résilient, œuvrant pour la justice sociale pour tous. Leur agence leur permet de promouvoir les changements socio-économiques nécessaires pour briser les inégalités structurelles et systémiques de notre société. Cet agenda doit être institutionnalisé ainsi que les mécanismes de promotion des changements au sein des OM, y compris des programmes et des partenariats adaptés visant à atteindre des moyens de subsistance durables pour tous les membres. Les membres des OM seront ainsi dotés des conditions, des opportunités, de la position et de l'influence, des aptitudes et des compétences nécessaires pour participer à l'organisation et développer les services dont ils ont le plus besoin. Le développement du leadership, de l'autonomisation et des compétences commerciales et de négociation – en particulier celles des entrepreneurs défavorisés, des femmes, des jeunes et des autres personnes économiquement défavorisées – renforcera l'inclusion et la durabilité. Dans ce processus de changement, Trias facilite le renforcement organisationnel et le développement

institutionnel de ses organisations associées (OM).

Les interventions de Trias se situent dans les domaines de (1) l'inclusion ; (2) Leadership, gouvernance et gestion ; (3) Changement climatique et environnement ; (4) Santé financière ; (5) Prestation de services axée sur l'entrepreneuriat et (6) Lobby, plaidoyer et réseautage.

Pour mettre en œuvre cette Théorie du Changement, Trias assumera différents rôles en tant que : (1) Facilitateur de processus, (2) Fédérateur, (3) Facilitateur d'apprentissage de pair à pair, (4) Conseiller thématique, (5) Fournisseur d'aide financière.

Le rôle (3) concerne la manière dont nous souhaitons que Trias contribue au ODD 17 "Renforcer les moyens de mise en œuvre et revitaliser le partenariat mondial pour le développement durable" et reconnaît l'importance des partenariats multi-acteurs pour relever les défis locaux et mondiaux des entrepreneurs familiaux agricoles et non agricoles et de leurs OM. Elle constitue une condition préalable essentielle à la pertinence à long terme de Trias.

En tant que Trias, nous combinons et équilibrons plusieurs rôles différents dans nos interactions avec les OM associées ; il faut donc faire face à l'important défi d'éviter les déséquilibres de pouvoir. Des mesures d'atténuation spécifiques sont mises en place pour faire face à cette possibilité.

Trias a formulé 11 objectifs stratégiques qui constituent la base de nos priorités d'entreprise, ainsi que de la gestion et de la gouvernance de notre organisation.

Nos stratégies de base

Nous poursuivons trois stratégies thématiques essentielles qui sont à la fois intégrées et interconnectées. Notre travail avec les OM associées pour leur propre renforcement organisationnel et leur développement institutionnel (RODI) est primordial.

La facilitation du processus RODI et l'assistance technique se concentrent sur trois thèmes qui sont intégrés tout au long du processus. Il s'agit des trois



stratégies fondamentales complémentaires suivantes ;

(1) Inclusion et citoyenneté mondiale, (2) Changement climatique et environnement, et (3) Développement entrepreneurial et accès aux marchés. (Voir visuel "Les trois stratégies fondamentales intégrées de Trias")

Dans le cadre de la stratégie RODI, Trias aidera les OM à renforcer leurs capacités dans une optique d'inclusion, de durabilité environnementale et d'entrepreneuriat durable. Ces capacités sont les suivantes :

- (1) Inclusion ;
- (2) Leadership, gouvernance et gestion ;
- (3) Changement climatique et environnement ;
- (4) La santé financière ;
- (5) Prestation de services axée sur l'esprit d'entreprise et
- (6) Lobby, plaidoyer et réseautage

Notre travail est axé sur les entrepreneurs, les membres et les communautés les plus défavorisés des OM, à savoir les femmes, les jeunes adultes et les autres entrepreneurs économiquement défavorisés. Trias promeut l'équité et la justice sociale en accordant une attention particulière à la confiance en soi, à la motivation et à la conscience de soi de ces groupes et de leurs dirigeants, et en s'attaquant aux relations de pouvoir qui entravent leur développement. Les principes de citoyenneté mondiale et de solidarité sont considérés comme faisant partie intégrante de l'approche d'autonomisation et Trias les intègre dans la gestion stratégique et opérationnelle, et la gouvernance de l'organisation.

Grâce à notre stratégie en matière de changement climatique et d'environnement, nous contribuons à renforcer la résilience aux catastrophes et aux risques de nos OM associées, ainsi que leurs actions inclusives d'adaptation et d'atténuation du changement climatique. Les OM associées définissent le trajet de changement pour faire face au changement climatique et à la dégradation de l'environnement, en fonction de leur contexte interne et externe spécifique.

Dans la stratégie de développement entrepreneurial et d'accès au marché, nous nous concentrons sur l'amélioration de la production, des revenus et des

moyens de subsistance des entrepreneurs familiaux, agriculteurs ou non, et de leurs organisations, de manière inclusive. Nous les aidons à devenir de plus en plus autonomes financièrement et à créer des conditions favorisant l'égalité des chances afin de développer leurs entreprises et d'accéder aux marchés. Trias encourage activement et anime l'esprit entrepreneurial, les attitudes et les capacités des dirigeants des OM, de la direction et des membres. Un état d'esprit coopératif s'est avéré être la clé de ce bloc stratégique.

Nos méthodes de gestion

De même que le contenu de nos travaux, cette note stratégique met en évidence les grands choix stratégiques liés à nos modes de gestion.

Trias mettra en œuvre une approche ascendante, en veillant à ce que les entrepreneurs familiaux agricoles et non agricoles et leurs OM, en tant qu'acteurs clés, dirigent le paramètre et la mise en œuvre des priorités d'entreprise et des choix opérationnels de Trias.

Notre structure de gouvernance évolue d'une configuration hiérarchique classique vers une structure organisationnelle profondément en réseau. Trias sera gouverné différemment à l'avenir, en mettant l'accent sur l'inclusion et sur le fait que les représentants de nos OM associées dans le monde entier joueront un rôle important dans les organes décisionnels de Trias.

Trias s'engagera davantage dans le pilotage décentralisé de nos programmes et de nos ressources ; nos principaux acteurs individuels et organisationnels, les entrepreneurs familiaux agricoles et non agricoles et leurs OM, définiront leurs besoins et les interventions du programme. Une plus grande flexibilité sera créée dans la couverture géographique de notre travail et nos modalités d'intervention, au niveau national et international.

Trias opte pour une politique de ressources humaines intégrée qui couvre le personnel de Trias dans le monde entier et ses bénévoles. Trias s'efforcera de promouvoir l'inclusion et la durabilité environnementale dans tous les processus RH afin de créer un lieu de travail inclusif qui favorise le bien-être de tous. Le développement des compétences des collaborateurs de Trias est un élément important de la politique des ressources humaines, y compris un lien clair avec notre travail de gestion

des connaissances. Trias promeut une culture organisationnelle d'ouverture, d'innovation et d'enrichissement mutuel liée à nos valeurs fondamentales. Les équipes de Trias à l'échelle mondiale sont fortement ancrées dans leur contexte local, tout en étant multiculturelles et diverses. Une politique active de mobilité interne vise à renforcer la coopération interne, la diversité et la coopération interculturelle.

Outre les outils numériques destinés à améliorer la gestion de nos ressources financières et humaines, Trias introduira des applications numériques pour soutenir notre travail dans nos régions de programme. Nous nous concentrerons sur un nouvel outil d'apprentissage et d'échange en ligne pour faire progresser notre gestion de la qualité, qui est largement basée sur le cadre EFQM, ainsi que nos approches de gestion et de développement des

programmes.

Un outil de planification et de pronostic financier pluriannuel est utilisé pour identifier et surveiller les paramètres financiers les plus pertinents de Trias, reflétant explicitement les priorités budgétaires des quatre stratégies thématiques principales. Dans ce cadre, nous tenons compte des besoins de financement du gouvernement fédéral belge et d'autres flux de financement basés sur les subventions, de la génération de moyens non liés via le modèle conjoint d'action et de communication (JACM/MCAC), de la relation de financement avec AgriCord et de la mise en œuvre de la stratégie à court terme de l'approche STAM (Service Delivery Action Modality). Globalement, Trias vise un chiffre d'affaires annuel d'à peu près 14 000 000 euros.



Image : Les trois stratégies fondamentales intégrées de Trias

3. Contexte général du développement

Au cours de la dernière décennie, les progrès en matière de **développement global ont été inégaux**. D'une part, la pauvreté absolue a diminué, la santé et le bien-être se sont améliorés et les enfants scolarisés sont plus nombreux que jamais. Cependant, en même temps, le nombre de personnes souffrant d'insécurité alimentaire a augmenté, l'environnement naturel a continué à se détériorer à un rythme alarmant et des niveaux dramatiques d'inégalité ont persisté dans toutes les régions. En outre, le contexte du développement a radicalement changé au cours de la dernière décennie. Les changements économiques, sociaux, politiques et écologiques ont confronté les dirigeants et les populations à des défis importants, et ce, tant au niveau local que mondial. Il est clair que cela nécessite une approche de collaboration multipartite pour s'attaquer ensemble aux causes

principales de ces problèmes complexes.

Aujourd'hui, en raison de la **pandémie de COVID-19**, une **crise sanitaire, économique et sociale mondiale sans précédent** menace des vies et des moyens de subsistance, annulant de nombreux résultats obtenus précédemment. Cette crise, considérée comme la plus difficile depuis la Seconde Guerre Mondiale, touche le cœur des sociétés du monde entier. Elle aura de vastes répercussions négatives sur la faim et la pauvreté, sur les conflits et la stabilité politique, sur l'éducation et sur différentes formes d'égalité telles que l'égalité des revenus et l'égalité des sexes. En outre, selon les prévisions, l'économie mondiale devrait se contracter fortement par 3% en 2020, et ne devrait pas se rétablir rapidement. Une part disproportionnée du fardeau de cette récession sera portée par les pays à revenu



bas, qui risquent de retomber dans les niveaux de pauvreté antérieurs et de perdre les bénéfices de nombreuses années de développement socio-économique.

Pour la première fois depuis des décennies, la **pauvreté mondiale** est en hausse, les prévisions indiquant que 71 millions de personnes retomberont dans l'extrême pauvreté en 2020. L'Organisation internationale du travail estime que les **pertes d'emploi** pourraient toucher jusqu'à 340 millions de personnes dans le monde, principalement des jeunes. Les plus durement touchés sont les quelque 1,6 million de travailleurs dans **l'économie informelle** qui n'ont pas accès aux filets de sécurité tels que la sécurité sociale et les régimes de retraite. Les producteurs alimentaires à petite échelle, qui représentent 40 à 85 % de l'ensemble des producteurs alimentaires dans les régions d'outre-mer, sont durement touchés par la crise. Alors que **l'insécurité alimentaire** était déjà en hausse avant la crise, la pandémie représente une menace supplémentaire pour les systèmes alimentaires et les moyens de subsistance de nombreux agriculteurs. Le COVID-19 touche toutes les personnes et toutes les communautés, mais pas de manière égale. Au contraire, elle a exposé et exacerbé les inégalités et les injustices existantes.

Les **écarts entre les sexes** se sont creusés, puisque, à l'échelle mondiale, 40% de toutes les femmes employées travaillent dans les secteurs qui souffrent le plus de la pandémie (notamment le secteur de la santé, l'industrie de l'habillement et du textile, le tourisme). Les femmes, qui, selon les estimations, assument jusqu'à 75% du travail de soins non rémunéré, doivent faire face à des charges supplémentaires à la maison, en s'occupant d'enfants qui ne peuvent pas aller à l'école. Dans le même temps, la violence domestique a considérablement augmenté et le bien-être psychologique a diminué. COVID-19 a également des **effets sociaux et politiques**, car certains gouvernements autoritaires ont abusé de la situation pour affermir leurs pouvoirs et renforcer leur autorité à un moment où la société civile était affaiblie. L'augmentation de la pauvreté et de la faim, le manque d'emplois et la frustration de la population face à l'absence de politiques fortes et de mécanismes de soutien devraient entraîner des troubles et des conflits politiques.

De même, un soutien et une coopération internationale massive sont nécessaires pour faire face à la menace du **changement climatique**. Le réchauffement de la terre représente l'un des plus

grands risques, non seulement pour les écosystèmes terrestres et aquatiques, mais aussi pour tous les résultats du développement. L'augmentation de la population mondiale et l'expansion de l'économie mondiale exercent une pression toujours plus forte sur notre environnement naturel. La **dégradation de l'environnement** due à la conversion des terres, à la déforestation, à la pollution et à la surexploitation des ressources naturelles par notre système économique actuel induit et accélère le changement climatique. Si chacun dans le monde ressent les effets du changement climatique, les personnes les plus vulnérables sont celles qui vivent dans les pays les plus pauvres, les personnes défavorisées dans les pays à revenu intermédiaire et les 2,5 milliards de petits agriculteurs, éleveurs et pêcheurs qui dépendent du climat et des ressources naturelles pour leur production, leur alimentation et leurs revenus.

À court et moyen terme, les défis écologiques et le changement climatique vont **accroître la pauvreté et les inégalités**, car les femmes, les filles et les autres groupes défavorisés ont moins accès à l'information, aux technologies et aux innovations, moins accès aux ressources financières et naturelles, et sont moins bien équipés pour atténuer les risques et pouvoir se remettre des catastrophes. En particulier, ceux qui sont confrontés à de multiples mécanismes d'exclusion peuvent facilement devenir la proie de la traite des êtres humains, de la violence et des conflits, surtout en temps de crise. Le changement climatique et la destruction de l'environnement affecteront irrévocablement les chaînes alimentaires mondiales et provoqueront des migrations massives et des troubles politiques. Le changement climatique étant irréversible, l'intégration de **stratégies de réduction des risques, d'adaptation et d'atténuation** dans les programmes de développement est primordiale. Des efforts concertés en matière de politique et de coopération publique et privée sont essentiels pour investir dans les énergies renouvelables, l'agriculture et la production durables, la consommation durable, la conservation des habitats naturels et la reforestation. Les femmes, les jeunes et les groupes défavorisés doivent faire partie des solutions pour les rendre équitables et durables.

La dernière décennie a également été marquée par des **avancées scientifiques et technologiques** qui ont énormément bénéficié à la croissance économique, à l'éducation, à la médecine et au développement environnemental. À l'échelle mondiale, l'introduction d'inventions telles que les

téléphones portables, les médias sociaux, l'intelligence artificielle, etc., a eu un impact considérable sur la vie quotidienne des gens, leur participation politique et l'image qu'ils ont d'eux-mêmes. La croissance et le développement économiques ont été stimulés par des innovations dans les domaines du transport, de la production, de la communication et des infrastructures. La demande d'innovations continue d'augmenter avec l'accroissement de la population mondiale et de l'urbanisation, et avec les défis croissants liés au changement climatique et à la détérioration de l'environnement. La science, la technologie et les innovations peuvent être cruciales pour parvenir à un développement durable, à condition qu'elles soient **accessibles à tous**. Aujourd'hui, des milliards de personnes ne disposent toujours pas des infrastructures de base, telles que l'accès à l'eau potable, à l'électricité à un prix abordable et aux systèmes de communication, y compris l'Internet, et ne peuvent donc pas participer pleinement aux systèmes économiques, sociaux, politiques et environnementaux locaux et mondiaux.

Entre 2015 et 2017, le monde a également connu un pic dans la **migration**, alimenté par les conflits, la violence, l'instabilité économique et politique et les catastrophes climatiques et météorologiques. En 2019, le nombre total de **migrants internationaux** a atteint, selon les estimations, 272 millions de personnes, soit 3,5% de la population mondiale. Cela nous offre également une opportunité, car la migration a un énorme potentiel pour contribuer au développement durable, notamment en raison de l'importance des transferts de fonds effectués par les migrants. Par conséquent, le contexte de la migration et les tendances migratoires doivent être pleinement pris en compte afin d'exploiter de manière adéquate les moteurs et les impacts de la migration. Les défis spécifiques auxquels sont confrontés les femmes et les jeunes migrants – compte tenu de leur âge, de leur sexe, de leur statut migratoire et de leur identité culturelle – doivent être soigneusement pris en compte car ils peuvent s'avérer très différents de ceux auxquels sont confrontés les autres migrants.

En même temps, nous observons que les sentiments anti-migrants et le racisme sont en hausse. Cette tendance nuit à la cohésion sociale et à l'unité des communautés locales et mondiales alors qu'en fait, les **migrants contribuent de manière significative aux innovations et à l'activité entrepreneuriale** dans leurs pays de résidence et d'origine. Les **organisations sociales et communautaires peuvent jouer un rôle central** en engageant les migrants de manière proactive, en

reconnaissant leur potentiel pour stimuler la productivité, la stabilité économique et le développement dans le monde entier, et en facilitant leur intégration dans la communauté.

Le nouveau contexte de développement est complexe, et les défis se renforcent mutuellement, tout comme leurs résultats. Le contexte exige une approche holistique comprenant de nombreux éléments qui vont au-delà de la croissance économique. Les problèmes de développement actuels et futurs ne sont pas déterminés localement ; au contraire, ils touchent plusieurs pays et régions. Le traditionnel **clivage nord-sud ou la pensée binaire entre pays en développement et pays développés ne sont plus valables**. La croissance économique ne peut pas non plus continuer à être considérée comme une mesure du développement inclusif et durable.

Nous ne saurions trop insister sur la nécessité de se concentrer explicitement sur des résultats comprenant le bien-être, la durabilité, l'équité, l'inclusion et la cohésion. Cette cohésion s'applique aux personnes, aux organisations et à l'alignement des objectifs sociaux, politiques, économiques et écologiques, au niveau local et mondial. La coopération internationale est donc plus que jamais nécessaire et doit être multisectorielle. Les solutions exigent de nouvelles stratégies, des innovations et des réponses écologiquement et socialement justes, issues de processus participatifs et ancrées dans le contexte et les besoins locaux. Avant tout, la priorité doit être accordée à ceux qui souffrent le plus des défis du développement : les milliards de travailleurs informels et d'agriculteurs de subsistance, et parmi eux, les femmes, les jeunes adultes et les autres groupes défavorisés.

Démographie, inclusion et droits de l'homme

La **population mondiale** devrait atteindre 8 milliards en 2023, 9 milliards en 2037 et 10 milliards en 2055. La croissance relative de la population ralentit toutefois, et la plupart des régions prévoient d'atteindre leur pic entre 2040 et 2060. Seule l'Afrique ne devrait pas atteindre son pic avant la fin du siècle. Dans de nombreuses régions où l'augmentation de la population est en baisse, la **population va progressivement vieillir**, ce qui entraînera une perturbation de la main-d'œuvre et une pression accrue sur les personnes actives pour soutenir les personnes non actives. En Afrique, cependant, on s'attend à ce que les jeunes

continuent à représenter une part croissante de la population totale : ils constituent actuellement 60%. Malgré cela, le sous-emploi et le chômage endémiques des jeunes adultes dans les pays d'outre-mer soulèvent la question de savoir si l'afflux de jeunes adultes est une opportunité économique ou une "bombe à retardement". Le manque d'opportunités d'emploi pourrait entraîner une augmentation de l'**émigration des jeunes ruraux vers les villes**, les pays voisins et d'autres régions du monde.

Le taux d'**urbanisation** continue d'augmenter. À l'échelle mondiale, plus de la moitié de la population vit déjà dans les zones urbaines ; ce chiffre devrait passer à deux tiers de la population en 2050. Alors qu'en Amérique latine, près de 80% de la population vit déjà en ville, en Asie et en Afrique, le pourcentage est respectivement de 48% et 43%. Avec l'augmentation du nombre de personnes vivant dans les zones urbaines et la hausse des revenus moyens, les habitudes alimentaires sont susceptibles de changer, entraînant une forte augmentation de la demande de viande, de fruits, de légumes et d'aliments transformés par rapport aux céréales telles que le riz, le blé, le maïs, le millet et le sorgho.

Dans le monde entier, le nombre de personnes en mouvement est plus élevé que jamais. Nombre d'entre elles sont à la recherche de nouvelles opportunités et d'une vie meilleure pour elles-mêmes et leurs familles. D'autres sont contraintes de se déplacer en raison d'une catastrophe ou d'un conflit. Comme déjà mentionné, le total des **migrants internationaux** a atteint un chiffre estimé à 272 millions, soit 3,5% de la population mondiale en 2019.

Cependant, la grande majorité des personnes dans le monde ne migrent pas au-delà des frontières mais à l'intérieur des pays, le plus souvent des zones rurales vers les zones urbaines. En 2019, cela concernait une estimation de 740 millions de personnes ; trois fois plus que les migrants internationaux. Près de la moitié des migrants internes sont des femmes et des filles, et les femmes migrent de plus en plus souvent seules ou avec leurs enfants. Environ 12% des personnes qui migrent ont entre 18 et 24 ans (2013). Les migrants, et en particulier les femmes, les jeunes et les minorités ethniques, sont souvent confrontés à l'exclusion sociale, à la discrimination, à l'exploitation et au manque d'accès à la protection



sociale, à la formation et aux possibilités de travail décent. À mesure que le taux **d'urbanisation** augmente, avec des villes et des zones urbaines en expansion laissées pour compte, l'agenda des **villes durables**, intégrant des modèles de développement socialement et écologiquement sains, est d'une importance capitale.

Pauvreté et faim

En 2015, 85% des 736 millions de personnes **extrêmement pauvres** dans le monde vivaient dans 5 pays : L'Inde, le Nigeria, la République démocratique du Congo, l'Éthiopie et le Bangladesh. L'ONU définit l'extrême pauvreté comme le fait de vivre avec moins de 1,90 dollar par jour. Quelque 1,3 milliard d'autres personnes (environ 15% de la population mondiale) vivent dans une **pauvreté multidimensionnelle** et sont confrontées à diverses privations : mauvaise santé, manque d'éducation, niveau de vie inadéquat, désresponsabilisation, mauvaise qualité du travail, menace de violence et la vie dans des zones dangereuses, entre autres. Les femmes et les jeunes sont touchés de manière disproportionnée par la pauvreté, puisque 70% des personnes en situation de pauvreté dans le monde sont des femmes et que plus de 500 millions de jeunes âgés de 15 à 24 ans vivent avec moins de 2 dollars par jour. Avoir un emploi ne garantit pas une vie décente. Plus de la moitié de la population mondiale ne bénéficie d'aucune forme de protection sociale, ce qui est essentiel pour les plus vulnérables dans la crise actuelle.

Près de la moitié de la population mondiale ne bénéficie toujours pas d'une couverture complète des services de santé essentiels. Les catastrophes naturelles telles que les ouragans, les inondations, les tremblements de terre et les incendies de forêt aggravent encore la pauvreté.

La bonne nouvelle est que le nombre de personnes souffrant de la faim a diminué de près de la moitié au cours des deux dernières décennies, grâce à une croissance économique rapide et à une augmentation de la productivité agricole. L'Asie centrale et orientale, l'Amérique latine et les Caraïbes ont toutes fait d'énormes progrès dans l'éradication de la faim extrême. L'Afrique subsaharienne reste la région où la prévalence de la faim et de la malnutrition est la plus élevée. La mauvaise nouvelle est cependant qu'après des décennies de déclin régulier, le nombre de personnes qui souffrent de la faim, mesuré par la prévalence de la **sous-alimentation**, a recommencé à augmenter lentement en 2015,

en lien avec le nombre croissant de crises mondiales prolongées.

Aujourd'hui, plus de 690 millions de personnes se couchent régulièrement le ventre vide et si cette tendance se poursuit, on estime que 840 millions de personnes souffriront de la faim d'ici 2030. La pandémie de COVID-19 pourrait doubler ce chiffre, faisant courir le risque à 130 millions de personnes supplémentaires de souffrir de faim aiguë. La pauvreté et la malnutrition étant directement liées, ce sont les femmes, les enfants et les jeunes qui sont les plus exposés à la **malnutrition**. En 2019, à l'échelle mondiale, 144 millions d'enfants de moins de 5 ans présentaient un retard de croissance et 47 millions d'enfants étaient émaciés. La malnutrition affecte la productivité, la santé et les opportunités de revenus des personnes, et peut donc perpétuer le cycle intergénérationnel de la pauvreté. Pour lutter contre la faim et la malnutrition, il est essentiel de procéder à une analyse de genre afin de garantir des mesures adéquates. Les femmes et les filles représentent 60% des personnes sous-alimentées dans le monde.

Inégalité, exclusion sociale et justice sociale

La croissance économique mondiale a donné lieu à des **inégalités croissantes dans le monde entier**, une tendance que nous observons partout, des pays à faible revenu aux pays à revenu élevé. L'inégalité est la plus visible en termes de revenus ou de la richesse, les 4 % de salariés les plus pauvres recevant moins d'un quart de l'ensemble des revenus dans les pays étudiés dans le Rapport Social Mondial 2020. Les inégalités sont aggravées par les effets des progrès technologiques, notamment la numérisation, les migrations et l'urbanisation, les conflits et les troubles, le changement climatique et les catastrophes naturelles et d'origine humaine. Les inégalités vont au-delà du revenu, puisqu'elles touchent à **la santé, à l'éducation, à la mobilité, à l'engagement politique et social**, et se croisent avec les questions de groupe social et culturel, de genre, d'âge, de capacité, de religion, d'ethnicité et de caractéristiques qui marquent les groupes minoritaires. La **répartition inégale du pouvoir et de l'action sont les principales causes de ces inégalités, qui s'expriment explicitement ou subtilement dans le comportement humain et organisationnel et sont ancrées dans les systèmes, les politiques, l'environnement physique, la langue et la technologie.**

L'**exclusion sociale** freine la croissance économique, ce qui entraîne une diminution des possibilités d'emploi et de revenu et, partant, une répartition inégale des richesses, un moindre accès à l'éducation et aux soins de santé, ainsi qu'aux connaissances, aux ressources et aux droits. Des générations restent ainsi prisonnières de la pauvreté. Les mécanismes d'exclusion anéantissent le développement humain en réduisant le bien-être des personnes et en annihilant les possibilités et les moyens d'agir sur les injustices et les besoins. L'accroissement des inégalités et de l'exclusion menace gravement la démocratie et la confiance du public, et nuit à la cohésion sociale et à la solidarité. Les disparités et l'insécurité dues à la réduction de la croissance économique ont donné lieu à une polarisation politique, avec la montée des mouvements populistes et des groupes radicaux dans le monde.

L'**inversion des inégalités systémiques** est de la plus haute importance pour parvenir à des sociétés démocratiques, à un équilibre écologique, à des économies durables et à la prospérité pour tous. L'appel est lancé à la société – et à toutes les parties prenantes – pour créer un environnement qui favorise le développement personnel et social. Cela commence par l'intégration d'une **lentille de justice sociale ou d'équité** dans la définition des actions, et pas seulement dans les domaines de l'inégalité et de l'exclusion. La justice sociale cible positivement les groupes marginalisés et leur accorde des droits, l'équité, l'accès et la participation, ce qui les rend plus résilients, moins vulnérables et mieux à même de profiter des avantages économiques, sociaux et politiques. Les actions économiques viseront les personnes sans réserves. Les innovations technologiques cibleront les groupes défavorisés et viseront la création d'emplois et de revenus et la résilience des moyens de subsistance. Le rapport social mondial des Nations unies met l'accent sur une action politique à trois niveaux : (1) promouvoir l'égalité d'accès aux opportunités ; (2) des politiques macroéconomiques et sociales et des institutions orientées vers la réduction des inégalités et la lutte contre les préjugés et la discrimination et (3) la promotion d'une plus grande participation des groupes défavorisés à la vie économique, sociale et politique. Cela exige que les efforts de tous les acteurs soient orientés vers la réalisation de ces actions politiques.

Inégalité entre les sexes et autonomisation des femmes

L'égalité entre les sexes n'est pas seulement une condition préalable fondamentale pour une société

inclusive, mais aussi une base nécessaire pour un monde pacifique, prospère et durable. Des **progrès** ont été réalisés au cours des dernières décennies : davantage de filles vont à l'école, moins de filles sont contraintes au mariage précoce, davantage de femmes occupent des postes politiques et de direction, et les lois sont réformées pour faire progresser l'égalité des sexes. Malgré ces progrès, de nombreux **défis** subsistent aujourd'hui : les lois et les normes sociales discriminatoires restent omniprésentes et les femmes continuent d'être sous-estimées à tous les niveaux du leadership politique et ont donc moins de pouvoir de décision que leurs homologues masculins.

En outre, 20% des femmes et des filles âgées de 15 à 49 ans déclarent avoir subi des violences physiques ou sexuelles de la part d'un partenaire intime au cours des 12 derniers mois. Si les femmes contribuent largement à l'économie et à la réduction de la pauvreté, **leur contribution est le plus souvent invisible et peu valorisée**.

La non-reconnaissance ou la faible reconnaissance de leur rôle clé dans la vie économique et sociale explique leur participation limitée et la prise en compte insuffisante de leurs besoins spécifiques dans les différentes politiques et programmes. Les normes de genre et la discrimination qui prévalent signifient souvent que les femmes doivent faire face à une charge de travail excessive et qu'une grande partie de leur travail reste non rémunéré et non reconnu. Nous sommes convaincus que **l'autonomisation économique des femmes** offre un énorme potentiel pour parvenir au développement durable et à l'égalité entre les hommes et les femmes, et nous appelons donc à une action mondiale pour combler les énormes écarts entre les sexes, en particulier en ce qui concerne l'entrepreneuriat, où les femmes sont encore sous-représentées dans le monde. Afin de progresser dans tous les domaines susmentionnés, un engagement et une participation significatifs des femmes, mais aussi des hommes, sont nécessaires pour inverser les disparités.

Dans le domaine de l'égalité des sexes, l'intersectionnalité est de plus en plus mise en avant : il s'agit de prendre en compte les multiples identités des personnes qui déterminent l'inclusion ou l'exclusion. Dans ce contexte, le SOGIE (Sexual Orientation and Gender Identity and Expression) gagne du terrain dans les politiques et les programmes. L'intersectionnalité fait référence au fait qu'une femme est souvent composée de différentes identités sociales qui l'empêchent

d'avancer : son sexe se croise avec l'âge, la pauvreté, l'analphabétisme, la religion... autant de facteurs qui peuvent exacerber sa position défavorisée.

Droits de l'homme, rétrécissement de l'espace démocratique et participation des électeurs

Les progrès réalisés dans la promotion de la paix et de la justice et dans la mise en place d'institutions efficaces, responsables et inclusives restent inégaux d'une région à l'autre et au sein d'une même région. Le développement durable se fonde intrinsèquement sur les **droits de l'homme**. La justice sociale aspire à une société qui protège et promeut les droits de l'homme et garantit la jouissance de ces droits à tous ses citoyens, quelle que soit leur origine.

Cependant, Amnesty International et d'autres groupes de défense des droits de l'homme mettent en garde contre la **détérioration de la protection des droits de l'homme dans le monde**. De plus en plus, les dirigeants du monde entier ferment les yeux sur les violations des droits de l'homme, ou bien ils commettent eux-mêmes ces violences, privant ainsi

des millions de personnes de leurs droits. La guerre contre la drogue ou le "terrorisme" sont utilisés comme des raisons valables pour poursuivre la répression et violer les droits des personnes vulnérables ou des opposants. Le populisme et la "politique de diabolisation" gagnent du terrain. La peur, la haine et l'insécurité ont largement influencé les votes populaires dans le monde entier.

Avec le déclin de la démocratie dans le monde, les gens ont moins d'espace pour faire entendre leur voix et exercer leurs droits démocratiques. Le **rétrécissement de l'espace démocratique** se caractérise par des restrictions croissantes de la liberté d'action des organisations de la société civile (OSC), des médias et des militants. Le pouvoir s'est consolidé et s'est accompagné d'une modification de la législation pour institutionnaliser les réformes, d'un recours à la violence et de la création d'un climat d'impunité. La crise du COVID-19 a permis aux dirigeants autocratiques de consolider davantage leur pouvoir en mettant en œuvre des restrictions et une réponse militaire.

Dans ce climat d'injustice sociale, les OSC sont de plus en plus importantes pour s'assurer que les voix des personnes marginalisées et vulnérables sont



amplifiées et écoutées. Les OSC doivent **se mobiliser et élargir leur réseau** pour sensibiliser davantage à la pauvreté et aux graves inégalités, et pour tirer parti de la solidarité et de la coopération afin de changer la donne. Leurs efforts doivent se concentrer sur le renforcement de la participation et de la résilience politiques, sur l'offre de services adéquats aux communautés marginalisées et sur la production d'innovations sociales. Leurs effets peuvent être reproduits et générer un soutien public. Les groupes d'intérêt des OSC peuvent devenir des pierres angulaires de la solidarité mondiale, contribuant à une plus grande cohésion sociale et servant d'antidote à la peur, à l'insécurité et aux politiques populistes.

Les OSC sont mises au défi de revoir leur rôle dans l'évolution des environnements méso et macro et de redéfinir leurs modèles d'intervention, tout en s'appuyant sur l'espace démocratique et en le créant en coopération avec d'autres parties prenantes.

La bataille pour les droits de l'homme n'appartient plus qu'aux OSC, mais est menée avec de **nouveaux mouvements et de nouvelles formes d'activisme**. La campagne #MeToo, notamment, a attiré l'attention du monde entier sur la prévalence et l'impact destructeur de la violence sexuelle. De même, Greta Thunberg a mobilisé des milliers de jeunes pour exiger une action urgente face aux défis du changement climatique. Des milliers de jeunes militants travaillent sur les questions de LGBTQI+, de la détérioration de l'environnement et de justice raciale et de genre. Cela montre que le monde est prêt à changer.

Développement des entreprises, chaînes de valeur alimentaire

Tendances et contraintes du développement des entreprises

Le secteur des **micro-, petites et moyennes entreprises (MPME)** contribue de manière significative à l'emploi dans le monde entier¹. En Afrique et en Asie, le travail indépendant représente plus de 50% de l'emploi total, l'autre moitié étant créée par les microentreprises (2-9 employés) et les petites entreprises (10-49 employés), les moyennes entreprises (50-100 employés) existant à peine. Cela fait du secteur des MPME le plus grand employeur dans de nombreux pays, dans l'agriculture comme

dans le secteur des services.

Dans les pays d'outre-mer, la plupart des **MPME et leurs employés sont confrontés à de nombreuses contraintes**, notamment un accès limité aux marchés, un pouvoir d'achat limité des clients, une forte concurrence, un accès limité aux services financiers, des compétences entrepreneuriales limitées et un faible niveau d'éducation (telles que de faibles capacités en matière de planification d'entreprise et de marketing, de faibles connaissances financières et comptables); la faiblesse des infrastructures commerciales (routes en mauvais état, approvisionnement en électricité peu fiable, télécommunications et Internet coûteux et lents); l'accès limité aux réseaux (chambres de commerce, associations professionnelles et services de développement des entreprises); et des politiques inadéquates pour soutenir les MPME et les protéger contre la corruption, entre autres.

Le nombre de **femmes entrepreneurs** dans le monde est en augmentation. Au moins un tiers des femmes indépendantes opèrent dans l'économie informelle et sont souvent actives dans des secteurs plus traditionnellement féminins tels que le petit commerce et la production à domicile. Les entreprises féminines restent plus petites en termes de nombre et d'échelle. Cela s'explique en partie par le manque d'**accès et de contrôle** des ressources productives, le manque de temps, de réseaux, de compétences et d'accès aux technologies (numériques), ainsi que la faible appropriation des droits sociaux et juridiques. Tous ces facteurs entravent la croissance de leurs entreprises. La Banque mondiale souligne qu'à l'heure actuelle, les écarts entre les sexes sont particulièrement importants en ce qui concerne les compétences professionnelles et techniques et l'accès à la technologie. Malgré les grandes réalisations du secteur de la microfinance, l'accès à un financement approprié reste un privilège des hommes dans le monde entier, et les femmes dépendent principalement de ressources financières informelles. Le droit et la capacité de posséder des biens sont, tant dans les pays à revenu intermédiaire que dans les pays à faible revenu, principalement accordés aux hommes, ces derniers étant définis comme "chefs de famille". En outre, la société tend à sous-estimer les compétences de leadership des femmes et à maintenir la vision traditionnelle du rôle de la femme au foyer.

¹ Organisation internationale du travail (2019) *Small Matters : Global evidence on the contribution to employment by the self-employed, micro-enterprises and SMEs*.

Tendances de la production alimentaire et développement des chaînes alimentaires²

La part de l'**agriculture dans le produit intérieur brut (PIB)** est en baisse. Au niveau mondial, elle est passée de 10% à 5% au cours des 25 dernières années. Dans les pays à faible revenu, le secteur contribue en moyenne à 23% du PIB. Cependant, le secteur agricole reste le premier secteur d'emploi, représentant 40% de la population active en Afrique, 35% en Asie et environ 20% en Amérique latine. C'est la principale source de revenus et d'emplois pour les ménages ruraux pauvres. Dans une grande partie du monde, le secteur produit jusqu'à 80% des aliments consommés. Des aliments qui sont produits, par 500 millions d'agriculteurs familiaux.

Les femmes représentent environ la moitié de la main-d'œuvre agricole totale dans les pays d'outre-mer. En tant qu'agricultrices et travailleuses agricoles, horticultrices, femmes d'affaires, entrepreneuses et leaders communautaires, elles jouent un rôle important dans l'agriculture et le développement des économies rurales. Pourtant, les femmes rurales sont confrontées à des contraintes plus importantes que les hommes en matière d'accès à la terre, aux technologies, aux marchés, aux infrastructures et aux services. Les femmes ne représentent que 13% des propriétaires de terres agricoles. Pourtant, il est prouvé que lorsque les femmes rurales ont le même accès que les hommes aux ressources productives, aux services et aux opportunités économiques, la production agricole augmente de manière significative, ce qui contribue à réduire le nombre de personnes pauvres et affamées. **Si les agricultrices avaient le même accès aux ressources que les hommes, le nombre de personnes souffrant de la faim dans le monde pourrait être réduit de 150 millions.**

L'accroissement de la population va considérablement augmenter la **demande de nourriture**, d'où la nécessité d'augmenter la production agricole par hectare. Dans le même temps, avec l'**augmentation de la population urbaine et l'évolution des habitudes alimentaires**,

la nécessité de nourrir les villes s'accroît, d'où une demande accrue de céréales, mais encore plus de viande, de fruits, de légumes et d'aliments transformés. Les rendements à l'hectare sont actuellement sous-optimaux dans presque tous les pays d'outre-mer, en particulier dans ceux qui sont cultivés par les femmes, ce qui laisse beaucoup de place pour des améliorations et donc des opportunités. Les investissements dans la production agricole et les innovations technologiques pourraient stimuler la production agricole et les revenus des entreprises rurales, cependant le capital fait défaut à de nombreux petits agriculteurs³. Investir dans les petits exploitants femmes et hommes est un moyen important d'accroître la sécurité alimentaire et la nutrition des plus pauvres, ainsi que la production alimentaire pour les marchés locaux et mondiaux.

Cependant, le secteur évolue, bien que lentement. Un nombre croissant de personnes employées (en particulier les femmes et les jeunes) travaillent à un niveau plus élevé de la chaîne alimentaire, dans les secteurs de la transformation, du transport ou du commerce, ce qui entraîne un processus de **transformation rurale**. Ce processus, par lequel les sociétés rurales diversifient leurs économies et réduisent leur dépendance à l'égard de l'agriculture, entraînera une augmentation des interactions rurales-urbaines dans les chaînes de valeur alimentaires. La complexité du processus de transformation rurale exige une gouvernance à plusieurs niveaux et de nouvelles formes d'assistance technique et financière. Cependant, la part des dépenses publiques dans le secteur agricole par rapport à la part du secteur dans le PIB a diminué dans le monde entier, passant de 0,42% à 0,28% entre 2001 et 2018. De plus, l'aide à l'agriculture dans les pays d'outre-mer est passée de près de 25% de l'aide sectorielle de tous les donateurs au milieu des années 1980 à seulement 5% en 2018. De plus, les **chaînes alimentaires** deviennent plus capitalistiques, verticalement intégrées, plus organisées et standardisées, et concentrées entre quelques mains, ce qui conduit généralement à des inégalités croissantes dans les sociétés entre les riches et les pauvres. Cette

² Cette partie du chapitre est largement fondée sur des informations tirées de la FAO (2017) *The future of food and agriculture – Trends and challenges*. Rome

³ L'analyse de l'écart de rendement est utilisée pour mesurer la différence entre les rendements des cultures (par hectare) produits dans un environnement agro-écologique optimal et ce que la plupart des agriculteurs produisent en moyenne eux-mêmes avec toutes les contraintes de production auxquelles ils sont confrontés, comme le manque de connaissances et de compétences concernant les bonnes pratiques agricoles, le manque d'accès à de bonnes terres, le manque d'accès à la main-d'œuvre et au capital de production comme les machines, les semences de bonne qualité, les engrais et les produits agrochimiques. On parle de rendement optimal lorsque les cultures sont produites dans des conditions optimales en termes d'utilisation d'intrants, d'application de bonnes pratiques agricoles dans les limites structurelles dans certaines zones agro-écologiques. L'analyse des écarts de rendement peut également être utilisée pour évaluer le potentiel de la production animale, comme le lait. Les différences de sexe et d'âge expliquent également les écarts de rendement entre les hommes, les femmes et les jeunes. Voir également : <http://www.yieldgap.org>

tendance rend l'agriculture à petite échelle moins attrayante et, par conséquent, de nombreux agriculteurs, principalement des hommes, cherchent un emploi ailleurs, abandonnant l'agriculture. Cette tendance est également appelée la féminisation de l'agriculture, les femmes assumant de plus en plus de tâches agricoles.

Dégradation de l'environnement, changement climatique et l'entrepreneuriat durable

Nous sommes sur le point de franchir les frontières planétaires les plus dangereuses.

– Jeffrey Sachs, Directeur, SDNS, Membre du Conseil consultatif international de Trias.

La dégradation de l'environnement, l'une des causes du changement climatique, a un effet énorme sur les individus et les populations du monde entier. Causée par la surpopulation, la pollution de l'air et de l'eau, la déforestation, le réchauffement de la planète, les pratiques agricoles et de pêche non durables et la surconsommation, elle a pour conséquences l'augmentation de la pauvreté, la surpopulation, la famine, les phénomènes météorologiques extrêmes, la disparition d'espèces, les maladies aiguës et chroniques, la guerre et les violations des droits de l'homme, ainsi qu'une situation mondiale de plus en plus instable.

Le changement climatique et le développement économique sont étroitement liés. Les populations pauvres des pays d'outre-mer sont les premières et les plus touchées par les effets du changement climatique, en raison de leur vulnérabilité géographique et de leur faible capacité à faire face aux dommages causés par les conditions météorologiques extrêmes et l'élévation du niveau de la mer. En bref, la prévention d'un changement climatique dangereux est essentielle à la promotion du développement mondial.

Par rapport aux niveaux préindustriels, la **température moyenne de la planète** a augmenté de 1,1°C, ce qui est dû aux activités humaines. La communauté internationale est loin d'être en

mesure d'atteindre les objectifs de 1,5 ou 2°C fixés par l'accord de Paris. L'accord de Paris vise à limiter le réchauffement à 1,5 °C en réduisant de 45% les émissions nettes mondiales de CO₂ d'ici à 2030 et en atteignant une émission nette nulle d'ici à 2050. Le respect de l'objectif de 1,5°C nécessite d'énormes investissements dans des mesures d'adaptation dans tous les aspects de la société.

De nombreux pays d'outre-mer n'ont pas suffisamment de capacités d'adaptation et de financement, ce qui explique la nécessité d'un **financement climatique mondial**. Des efforts et des engagements financiers supplémentaires sont nécessaires.

Les **conséquences** de nouvelles hausses de température seront énormes. Pour chaque degré d'augmentation de la température, les rendements céréaliers diminuent d'environ 5%. Le maïs, le blé et d'autres cultures importantes ont connu des baisses de rendement significatives au niveau mondial. La **volatilité des conditions météorologiques** se manifeste de nombreuses façons : sécheresses, inondations, précipitations intenses, tempêtes violentes et vagues de chaleur. La hausse des températures entraîne également une augmentation du nombre de parasites et de maladies. Le **changement climatique pourrait faire retomber environ 100 millions de personnes dans la pauvreté** d'ici à 2030⁴ et pourrait entraîner une baisse de la production alimentaire⁵ et une diminution du PIB comprise entre 2 et 5% en Asie, en Amérique latine et en Afrique. Ces continents, et notamment leurs populations les plus pauvres et les plus défavorisées, sont inégalement exposés aux effets et impacts négatifs des événements liés au changement climatique⁶. Cela est souvent dû à des niveaux élevés de pauvreté, à une forte dépendance à l'égard de l'agriculture et au manque d'investissements dans les mesures d'atténuation et d'adaptation au changement climatique. L'Asie de l'Est et l'Amérique Centrale et les Caraïbes font partie des régions les plus exposées au changement climatique en raison de leur propension à subir des typhons, des tsunamis et d'autres phénomènes météorologiques extrêmes à l'origine de catastrophes naturelles. L'Afrique subsaharienne est surtout exposée à la sécheresse et aux inondations.

⁴ <https://www.worldbank.org/en/news/feature/2015/11/08/rapid-climate-informed-development-needed-to-keep-climate-change-from-pushing-more-than-100-million-people-into-poverty-by-2030>

⁵ <https://www.ipcc.ch/sr15/>

⁶ <http://www.eiu.com/Handlers/WhitepaperHandler.ashx?fi=Resilience-to-climate-change.pdf&mode=wp&campaignid=climatechange2019>

L'agriculture, la sylviculture et les autres activités liées à l'utilisation des sols représentent 23% des émissions nettes totales de gaz à effet de serre⁷. La **mondialisation** accrue **des chaînes alimentaires** fait que les aliments voyagent "plus loin" et donne lieu à des chaînes alimentaires longues et complexes. **L'empreinte environnementale** de la production et de la distribution alimentaires s'en trouve accrue, en grande partie à cause de l'augmentation de l'utilisation de combustibles fossiles pour le transport et la transformation des intrants agricoles et des aliments. Il est donc urgent de **réduire notre empreinte écologique en modifiant notre façon de produire et de consommer les biens et les ressources**. Si la phase de production des aliments (agriculture, transformation des aliments) a un impact considérable sur l'environnement, les ménages influencent cet impact par leurs choix et leurs habitudes alimentaires. Pour répondre aux besoins de production, les petits agriculteurs doivent intensifier leur production, au lieu d'étendre les zones de culture au détriment des forêts, notamment en Afrique et en Asie. **Les pertes après récolte et le gaspillage alimentaire**, estimés à un tiers de l'ensemble des aliments produits, doivent également être réduits de manière significative, en premier lieu en investissant dans des installations de stockage ou de transformation.

L'agriculture est le plus gros consommateur d'eau au monde, et l'irrigation requiert près de 70% de toute l'eau douce utilisée par l'homme. La dégradation des terres, la baisse de la fertilité des sols, l'utilisation non durable de l'eau, la surpêche et la dégradation du milieu marin sont autant de facteurs qui réduisent la capacité de nos ressources naturelles à fournir de la nourriture. Bien que petites, les MPME ont un impact énorme sur les questions sociales et environnementales et jouent un rôle important dans le développement durable. Par rapport aux grandes entreprises, les petits acteurs peuvent avoir un impact environnemental moindre lorsqu'ils sont considérés individuellement, mais puisqu'ils représentent un pourcentage si important de l'activité économique collectivement, les MPME produisent un impact substantiel et négatif sur l'environnement. En particulier, les MPME peuvent être caractérisées par l'utilisation de technologies plus anciennes qui sont généralement moins efficaces sur le plan énergétique et contribuent à la pollution.

Les objectifs de développement durable comme cadre général de notre

programme de développement

Les objectifs de développement durable (ODD) ou objectifs globaux signés en 2015 par tous les États membres de l'ONU constituent le cadre de l'agenda de développement de Trias, dont la feuille de route est précisée dans cette note stratégique. Cependant, les ODD doivent être considérés et validés dans le contexte spécifique de la crise du COVID-19. De plus, il est important de noter que la réalisation des ODD a été sérieusement entravée par la manière dont les gouvernements nationaux ont géré la crise induite par la pandémie et par le déficit de coopération internationale en général.

Les ODD soulignent l'importance de la **coopération avec la société civile** et la nécessité pour celle-ci de plaider pour un changement structurel, en donnant la priorité à la réduction de la pauvreté et des inégalités dans les politiques et les interventions. La société civile doit faciliter la participation et la représentation réelles de toutes les personnes, en particulier celles dont la voix est limitée. En outre, la société civile doit contribuer à la contextualisation des ODD et devrait suivre les progrès réalisés à l'aide d'indicateurs communs clairement définis, notamment le bien-être pour tous, l'inclusion sociale et l'équité dans le respect des limites planétaires. Les OSC sont également essentielles pour faciliter la **coopération avec les gouvernements**, mettre en œuvre leurs programmes et fournir des services. Elles doivent faire pression en faveur d'un environnement favorable à la société civile et aux mouvements sociaux, car l'espace démocratique, la transparence et la responsabilité des gouvernements se réduisent. La tâche des OSC en matière d'organisation sectorielle et de mobilisation sociale s'accroît, en particulier l'organisation des femmes et de leurs réseaux pour assurer l'intégration de leurs besoins, de leurs connaissances et de leurs capacités, ainsi que le partage et la réplique des meilleures pratiques. La société civile cherche aussi de plus en plus à coopérer avec le **secteur privé** qui est appelé à repenser sa stratégie et son attitude commerciale pour s'aligner sur les objectifs, c'est-à-dire intégrer les dimensions sociales et environnementales, réduire leurs impacts négatifs et cocréer et financer des innovations

Aujourd'hui plus que jamais, une **coopération internationale forte** est nécessaire pour assurer la transformation des systèmes financiers, économiques et politiques qui régissent nos sociétés actuelles afin de garantir le bien-être de

⁷ <https://www.ipcc.ch/srclcl/chapter/summary-for-policymakers/>

tous. La réponse doit inclure un cadre politique solide à court, moyen et long terme qui équilibre les besoins de développement économique et social (dont la santé) en renforçant les entreprises, en fournissant un soutien financier et des plans de relance, en assurant une protection sociale et des conditions de travail plus équitables, et en appliquant des mesures spécifiques pour les femmes et les groupes vulnérables. Le succès et la rapidité de nos efforts de reconstruction dépendront aussi largement de la reprise des plus grandes économies mondiales. Les organisations de la société civile peuvent montrer leur force en facilitant des interventions contextualisées centrées sur les besoins des personnes défavorisées et en donnant l'exemple de modèles plus durables et résilients.

Dans la gestion de la crise du COVID-19, l'importance d'une **approche holistique et intégrée** des défis interdépendants et la nécessité d'agir pour faire face aux causes systémiques et profondes a été démontrée. Alors que les inégalités (de genre) augmentent et que les droits de l'homme sont violés, l'ODD 5 "Égalité des sexes et autonomisation de toutes les femmes et filles" et l'ODD 10 "Réduire les inégalités au sein des pays et entre eux" deviennent encore plus importants, tout comme l'ODD 16 "Lutter contre les conflits, la violence et les inégalités pour promouvoir une gouvernance inclusive". La crise du COVID-19 fait écho à l'appel lancé par les ODD en faveur d'une coopération cohérente multisectorielle et multi-acteurs, ainsi que d'une gouvernance et d'une politique saines, afin de répondre aux besoins des plus marginalisés, d'assurer la conservation de l'environnement et de s'efforcer de créer des sociétés pacifiques et prospères.

Le département des affaires économiques et sociales des Nations unies indique que les résultats des ODD en 2030 s'annoncent désastreux sans action transformatrice. Trias aligne son travail sur les ODD, et se concentre sur :

Objectif 1 : mettre fin à la pauvreté sous toutes ses formes, partout dans le monde.

Objectif 2 : éliminer la faim, assurer la sécurité alimentaire et l'amélioration de la nutrition et promouvoir une agriculture durable.

Objectif 5 : assurer l'égalité des sexes et l'autonomisation de toutes les femmes et les filles.

Objectif 8 : promouvoir une croissance économique soutenue, inclusive et durable, le plein emploi productif et un travail décent pour tous

Objectif 10 : réduire les inégalités au sein des pays et entre eux

Objectif 12 : assurer des modes de consommation et de production durables

Objectif 13 : prendre des mesures urgentes pour lutter contre le changement climatique et ses impacts

Objectif 17 : renforcer les moyens de mise en œuvre et revitaliser le partenariat mondial pour le développement durable.



© ISABEL CORTIER

4. Le monde que nous envisageons en tant que Trias

Nous envisageons un monde dans lequel des organisations prospères, autonomes et démocratiques d'entrepreneurs familiaux agricoles et non agricoles assument un rôle de premier plan dans leur communauté pour favoriser un développement socio-économique inclusif, dans laquelle tous les peuples exercent leur autodétermination, leur solidarité et leur coopération et œuvrent en faveur de sociétés collaboratives qui aspirent à la liberté, à l'égalité des chances et à la sécurité financière pour tous.

C'est un monde où les organisations d'entrepreneurs familiaux agricoles et non agricoles nourriront l'empathie, l'équité et le respect comme principes directeurs de base, pour favoriser des améliorations durables dans la vie de leurs membres et de leurs communautés en s'attaquant aux causes profondes de l'inégalité et de la pauvreté, en promouvant des systèmes économiques, sociaux, politiques et écologiques justes et durables où les agriculteurs et entrepreneurs familiaux peuvent s'exprimer par eux-mêmes et où chaque personne est responsabilisée et prend les devants pour réaliser ses rêves.



Nous envisageons un monde orienté vers une approche fondée sur les droits, où les opportunités, les connaissances, les technologies et les services, ainsi que la richesse, les actifs, les biens et les ressources naturelles sont également accessibles ; où toutes les parties prenantes déplacent leur pouvoir et leurs privilèges pour s'attaquer au cœur des structures sociales qui perpétuent l'inégalité et veillent à ce que personne ne soit laissé, sans distinction de sexe, d'origine ethnique, d'âge, de capacité, de classe, de préférence sexuelle ou de religion ; où les contributions des femmes à la société et leurs besoins sont pleinement reconnus et valorisés et où elles participent équitablement aux résultats.

Nous envisageons un monde qui est pacifique, sans violence et où les gens sont et se sentent en sécurité ; où la démocratie et la justice dirigent la société ; où chacun peut exprimer librement son opinion et où tous peuvent se rassembler en groupes et en organisations pour faire valoir leurs droits ; où l'humanité de chacun est assumée, comprise et valorisée, et toute diversité est honorée afin que chaque personne puisse contribuer à un meilleur avenir pour tous.

Nous envisageons un monde où le développement humain ne se fait pas au détriment de l'environnement et des générations futures ; où la biodiversité est chérie, respectée et protégée ; où des communautés résilientes et durables en équilibre avec l'écosystème sont exploitées pour faire face aux catastrophes naturelles et d'origine humaine et façonnent activement le développement social, économique et environnemental.



5. Identité et profil de Trias

a. L'histoire de Trias

Trias a été fondée par trois organisations de développement flamandes qui ont fusionné en une seule nouvelle entité : Ieder Voor Allen (créée en **1964**), ACT (créée en **1985**) et Form (créée en **1990**). Elles partageaient une croyance fondamentale dans l'auto-développement et l'esprit d'entreprise comme moteurs essentiels du développement local durable et intégré. Un vaste processus d'intégration de leurs programmes a suivi, de **1994** jusqu'à leur fusion officielle en **2002**.

Les trois organisations ont réuni leurs groupes d'intérêt distincts :

- avec Ieder Voor Allen est venu Boerenbond, qui est le syndicat des agriculteurs belges, et le mouvement rural flamand représenté par Landelijke Gilden, KLJ et Ferm ;
- avec Form, l'union des petits entrepreneurs et des PME appelée Unizo, et le mouvement des entrepreneurs en Flandre représenté par Markant et Neos.
- et ACT a fait appel à son réseau d'individus et des groupes sociaux tels que la fédération des employeurs VKW, l'Université catholique de Louvain (KU Leuven) et le mouvement chrétien-démocrate.

La solidarité internationale avec et entre les organisations membres et leurs membres individuels a toujours été un objectif important pour les trois organisations et Trias représentait la structure idéale pour atteindre cet objectif plus efficacement.

Aujourd'hui encore, nous maintenons un lien structurel fort avec nos parties prenantes qui sont activement impliquées dans notre gouvernance, faisant de Trias une ONG de mouvement unique avec une base de plus de 350.000 individus et leurs familles.

En **2008**, Trias a été désignée par Boerenbond comme son agence agroalimentaire, participant activement au réseau AgriCord. Trias fait partie des plus grands développeurs structurels en Belgique et se spécialise dans la promotion de l'entrepreneuriat familial rural et urbain par le biais de partenariats avec les organisations membres.

Trias est officiellement "Reconnu pour son excellence" par l'EFQM depuis **2015** et a obtenu le label de qualité externe quatre étoiles en **2020**.

Le plan stratégique officiel de Trias pour **2006-2012** était centré sur le développement économique local. Le plan stratégique **2013-2021** était axé sur le renforcement des OM afin d'améliorer la sécurité des moyens de subsistance et le bien-être des agriculteurs familiaux et des petits entrepreneurs. Le document actuel présente le nouveau cadre stratégique de Trias pour la période **2022-2031** ; une approche intégrée de renforcement organisationnel et de développement institutionnel (RODI), promouvant l'entrepreneuriat et les questions de justice sociale en coopération égale avec ses OM associées.

b. Trias en tant que ONG de mouvement

Trias a été créé par et est structurellement soutenu par trois organisations rurales de membres ou OM (Landelijke Gilden & Boerenbond – Ferm – KLJ/Groene Kring), trois OM d'entrepreneurs (Unizo – Markant/Artemis – Neos) et le mouvement flamand des démocrates chrétiens pour favoriser le développement et combattre la pauvreté et l'injustice. Les membres combinés de ces mouvements s'élèvent à plus de 350.000 membres individuels, constituant la base de Trias.

En tant que ONG de mouvement, les OM associées de Trias définissent notre identité et notre orientation stratégique. Les caractéristiques des six OM fondatrices sont résumées ci-dessous. Elles influencent considérablement le positionnement de Trias :

- Ils sont issus de l'agriculture familiale et de l'entrepreneuriat familial et les encouragent.
- Ils aspirent à construire des communautés dans lesquelles tous participent de manière égale et contribuent au changement social.
- La solidarité est une valeur importante pour eux, d'agriculteur à agriculteur ou d'entrepreneur à entrepreneur. Ils cherchent à canaliser le soutien mutuel, y compris au-delà des frontières, pour atteindre des objectifs communs.

- Ils sont fortement ancrés dans la société flamande – socio-culturellement, professionnellement, économiquement et politiquement – et sont des acteurs influents du changement dans leurs communautés respectives.
- Elles organisent leurs membres, défendent leurs intérêts et leur donnent accès à des services.
- Leurs stratégies et leurs campagnes sont élaborées en fonction des besoins et des défis de leurs membres.
- Ils œuvrent à l'émancipation personnelle, sociale et professionnelle de leurs membres, en mettant l'accent sur l'inclusion.

L'identité de Trias en tant que **ONG de mouvement** nous distingue donc de la plupart des autres acteurs du développement et des ONG.

Les six organisations constitutives sont formellement représentées au sein du conseil d'administration et de l'assemblée générale de Trias. Cela se reflète dans notre mission, notre vision et nos convictions, ainsi que dans la manière dont nous nous positionnons en tant que Trias dans la sphère publique.

Nous nous associons et collaborons avec des organisations patronales d'agriculteurs et d'entrepreneurs familiaux du monde entier, qui sont les acteurs clés de la réalisation de la mission de Trias.

Le fait d'être une ONG de mouvement offre des possibilités uniques de réunir de manière innovante et efficace les agriculteurs et les entrepreneurs ainsi que leurs organisations de membres dans le monde entier afin qu'ils puissent se mettre en réseau, apprendre et échanger leurs expériences, ce qui conduit à la création d'un mouvement de personnes et d'organisations contre l'injustice.

c. Trias en tant qu'agri-agence

AgriCord (www.agricord.org) est une alliance mondiale de 13 organisations non gouvernementales spécialisées dans la coopération au développement, appelées agri-agences. AgriCord a été cofondé par Trias.



Chaque agri-agence est officiellement désignée par une organisation représentant les agriculteurs et les ruraux de son pays d'origine et a pour principal objectif de renforcer les organisations d'agriculteurs pour un développement agricole et rural durable. Trias est l'agri-agence du syndicat des agriculteurs belges, Boerenbond.

Le cadre « Farmers' Fighting Poverty » d'AgriCord soutient les programmes qui renforcent les organisations d'agriculteurs. À mesure que ces organisations améliorent leurs services, leurs membres augmentent et leur voix a plus de poids sur le marché et dans la sphère politique. En tant que représentants légitimes de la voix de leurs membres, les organisations paysannes influencent les politiques rurales en faveur des personnes défavorisées et défendent les intérêts des agriculteurs auprès des institutions publiques et privées afin de créer un environnement propice à un développement rural et agricole inclusif. En outre, AgriCord facilite et coordonne les complémentarités et les synergies entre les agences agricoles afin de maximiser la force de l'alliance. Le travail collaboratif sur la gestion de la connaissance montre aux donateurs potentiels les capacités énormes et la polyvalence des différentes agences agricoles.

Au sein de l'alliance, les agences agricoles apprennent les unes des autres, échangent leurs expériences en matière de développement et collaborent à des programmes, dans le but d'améliorer l'efficacité globale. L'échange mondial entre pairs et entre agriculteurs est un élément essentiel et intrinsèque de la méthode de travail de toutes les agences agricoles.

L'affiliation de Trias à AgriCord amplifie également notre voix et notre efficacité pour faire valoir nos préoccupations et nos problèmes dans la sphère internationale. Elle nous permet également de mettre en œuvre et de développer nos programmes, car l'influence supplémentaire d'AgriCord peut faciliter les négociations de financement avec les principaux donateurs. En outre, grâce à la coopération et au réseautage, AgriCord développe des bassins de financement pour des programmes centralisés qui sont gérés et mis en œuvre par les agences agricoles respectives.

d. Trias, un agent de changement

Notre analyse approfondie du contexte a clairement montré que des changements fondamentaux sont nécessaires dans les systèmes mondiaux qui

menacent l'avenir de l'humanité. Nous avons conclu que nous devons travailler aux niveaux mondial et local en utilisant une approche systémique qui reconnaît la complexité des systèmes et des relations au sein et entre ces niveaux si nous voulons contribuer à ces changements.

En outre, la conjonction critique du changement climatique et de l'inégalité mondiale croissante et persistante crée une fenêtre d'opportunité pour générer de nouvelles idées et approches. Nous reconnaissons que les changements de technologie, de prix, de démographie et les événements imprévus peuvent avoir plus d'impact que des actions bien réfléchies et planifiées à l'avance ; le rôle de Trias en tant qu'agent du changement reste donc crucial.

En soutenant les organisations de membres (OM) qui représentent les entrepreneurs familiaux agricoles et non agricoles pour créer des coalitions et des alliances en vue d'une coopération et d'un dialogue multipartite, Trias contribue à un changement durable et indispensable. Pour y parvenir, nous devons éviter la simple pensée linéaire qui caractérise encore la plupart des approches actuelles du développement. Nous devons plutôt devenir des jardiniers et des cultivateurs de la société et des systèmes que nous cherchons à développer, plutôt que des architectes et des ingénieurs.

En outre, le concept de pouvoir est crucial pour notre paradigme de changement. Quel que soit le système politique, le pouvoir est toujours présent. Étudier et comprendre les relations de pouvoir et leur impact est une partie essentielle de la contribution au changement positif, en particulier au développement inclusif et durable. Cela nous incite à réinventer et à transformer nos relations avec nos OM en partenariats qui se renforcent mutuellement.

L'adoption d'une approche du pouvoir et des systèmes nous encourage à mettre en œuvre des stratégies multiples, plutôt qu'une approche linéaire, et à considérer l'échec, l'itération et l'adaptation comme faisant partie du processus de mise en œuvre et d'apprentissage avec les OM, plutôt que comme un oubli regrettable.

Nous nous rendons compte du fait que les systèmes sont remarquablement résistants au changement car les relations de pouvoir sont fortement préservées dans les institutions, les idées et les

intérêts. Un véritable changement durable nécessite un travail à un niveau plus profond. Nous facilitons les processus de changement avec les dirigeants, les membres et leurs OM, ainsi qu'avec les personnes défavorisées, comme les femmes, les jeunes adultes et d'autres groupes défavorisés. Notre objectif est de créer et de maintenir un environnement propice à l'autonomisation, afin qu'ils puissent s'organiser et défendre leurs droits. C'est l'essence même de la façon dont Trias pousse au changement systémique en collaboration avec les OM associées. L'organisation d'entrepreneurs familiaux individuels, agriculteurs et non agriculteurs, en organisations de membres alimentera le stock de confiance et de coopération sur lequel des sociétés viables et durables sont construites. Elle leur offre des possibilités et un pouvoir de négociation pour obtenir des changements conformes à leurs intérêts stratégiques.

À tous les niveaux de la société, les dirigeants renforcent l'identité et la cohésion du groupe et mobilisent les efforts collectifs vers des objectifs communs. Soutenir le rôle crucial que jouent les

dirigeants dans les processus et les résultats du changement est une étape essentielle en amplifiant la voix des groupes et des individus qui ne sont pas entendus actuellement. Le leadership transformationnel est donc un ingrédient essentiel d'un changement durable et inclusif. Les efforts de Trias pour créer les conditions d'un tel leadership au sein des OM et de notre propre organisation ainsi que le comportement organisationnel externe doivent contribuer à notre agenda pour le changement sociétal.

Trias adopte le concept de l'approche de « la société dans son ensemble » promu par l'Union européenne pour évoluer vers un nouveau modèle de coopération au développement. Ce nouveau modèle inclut l'expérimentation, l'innovation et la prise de risque, des dimensions qui étaient auparavant marginales ou évitées dans les modèles de coopération marqués par leur adhésion à une planification détaillée. Ce modèle favorise les processus interhumains, interactifs et itératifs qui permettent la sérendipité et des évolutions inattendues mais bienvenues.

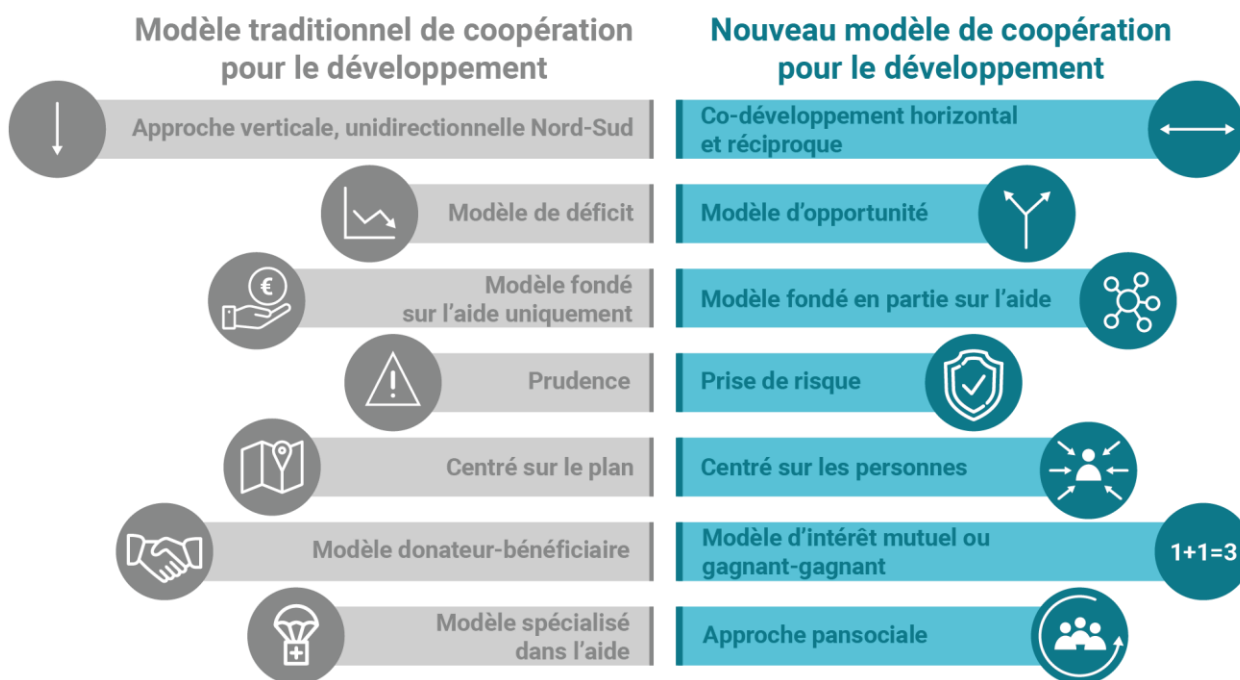


Image : The-Whole-of-Society-Approach (source : EPSC)

6. Vision, mission et convictions

a. Déclaration de vision

Nous imaginons un monde dans lequel des organisations prospères, autonomes et démocratiques d'entrepreneurs familiaux, agriculteurs ou non, jouent un rôle de premier plan dans leurs communautés pour favoriser un développement socio-économique inclusif et durable. Nous pensons que ce développement produira des sociétés collaboratives qui aspirent à l'autonomie, à l'égalité des chances et à la sécurité financière pour tous, et dans lesquelles toutes les personnes exercent l'autodétermination, la solidarité et la coopération.

b. Déclaration de mission

Nous donnons des moyens d'action aux organisations d'entrepreneurs familiaux, agriculteurs ou non, dans le monde entier, afin qu'elles puissent agir comme de puissants catalyseurs du changement social et économique vers une économie équitable et une société juste.

c. Valeurs

Nous agissons avec intégrité : nous sommes honnêtes, transparents et responsables envers nos donateurs, nos partenaires et toutes les personnes avec lesquelles nous travaillons. Nous combinons notre passion et notre enthousiasme avec des normes éthiques, adaptées à chaque contexte spécifique.

Nous respectons les autres : nous sommes conscients de notre propre identité et position et acceptons l'identité et la position des autres organisations et personnes. Nous agissons sans jugement et en relation avec les autres, indépendamment de leurs expériences, identités, croyances, capacités et limites. Nous entretenons avec les autres les mêmes relations que celles que nous souhaitons entretenir avec nous-mêmes et reconnaissons la valeur des différences entre les personnes pour leur permettre d'atteindre leur plein

potentiel.

Nous recherchons la justice sociale : nous promovons l'équité en traitant les gens différemment en fonction de leurs besoins respectifs. Nous travaillons à la transformation de la société, des structures et des institutions afin de réparer les déséquilibres qui se sont développés historiquement et systématiquement et qui sont toujours présents dans la société. Nous le faisons en tant qu'individus et en tant qu'organisation.

Nous nous engageons dans la coopération et le dialogue : nous travaillons ensemble sur des objectifs communs, et nous investissons dans la construction d'une confiance mutuelle et le développement de l'excellence en unissant les compétences, les talents, les convictions et les attitudes pour produire des résultats partagés. Nous pensons que cela conduira à l'accomplissement de la mission et de la vision de tous les partenaires.

Nous sommes animés par un esprit d'entreprise : nous abordons les opportunités de manière proactive, flexible, créative, équilibrée et innovante et nous incitons les autres à faire de même. Nous le faisons en promouvant un environnement inspirant et sûr, créant un espace pour des méthodes, des solutions et des résultats originaux et durables.

d. Convictions et croyances

Nous pensons qu'une communauté ne peut développer tout son potentiel que si toutes les personnes, indépendamment de leur sexe, de leur âge, de leur appartenance ethnique, de leur religion, de leur nationalité, de leur sexualité, de leurs capacités et de leur statut socio-économique, ont des droits égaux ainsi qu'un accès égal aux actifs, aux biens et aux services, aux opportunités et aux avantages et le contrôle égal sur ces matières-ci.

Nous pensons que le changement durable est le résultat d'un développement centré sur les personnes et guidé par les concepts de justice sociale et de pratique démocratique. Nous invitons les gens à unir leurs forces au niveau local et international pour favoriser le développement de la société. Une société civile renforcée, au niveau local et mondial, est une condition préalable à la réalisation de cet objectif. Les OM qui représentent légitimement leurs membres et leurs intérêts jouent un rôle majeur en établissant des relations avec d'autres acteurs de la société pour aborder les problèmes ensemble.

Nous pensons que l'entrepreneuriat familial durable, qu'il soit agricole ou non, est un moteur essentiel du bien-être et du développement. Nous sommes convaincus que les marchés ne fonctionneront en faveur des entrepreneurs familiaux agricoles et non agricoles que si les entrepreneurs sont eux-mêmes responsabilisés. En outre, nous pensons que le développement durable ne peut être atteint que si les dimensions sociales, économiques et écologiques sont en équilibre.



7. Buts et objectifs de développement

a. La théorie du changement de Trias

Trias a un rêve. Nous rêvons d'un monde dans lequel les entrepreneurs sont les puissants moteurs d'un développement résilient et durable – travaillant ensemble pour un monde plus juste et inclusif.

C'est ce rêve qui nous pousse à vouloir contribuer, avec les OM et les partenaires stratégiques, aux changements systémiques nécessaires pour relever les défis auxquels sont confrontés les entrepreneurs familiaux agricoles et non agricoles et améliorer leurs conditions de vie. Bien qu'ils contribuent de manière significative à l'emploi, aux économies locales, à la production alimentaire mondiale et au tissu social de la société, les entrepreneurs familiaux agricoles et non agricoles ne peuvent pas participer suffisamment au système économique mondialisé et en bénéficier. Les femmes et les jeunes agriculteurs et entrepreneurs sont confrontés à des défis supplémentaires et sont plus souvent exclus des opportunités de développement personnel. En conséquence, nous constatons une augmentation des inégalités structurelles et un nouvel épuisement des ressources de la planète, avec un impact négatif sur la santé, les moyens de subsistance et le bien-être des personnes. Trias concentrera donc son rôle et ses interventions sur les femmes, les jeunes adultes et les autres personnes défavorisées afin d'accroître leurs capacités, de renforcer leur position et d'améliorer les conditions dans lesquelles ils vivent et travaillent. Cela leur permettra de devenir des leaders et des entrepreneurs accomplis et de participer, en tant que citoyens du monde, à un mouvement entrepreneurial mondial en quête de justice sociale.

Influencer le système n'est possible que si les gens rejoignent ce mouvement pour la justice sociale. Le pouvoir du travail en commun au sein d'organisations basées sur les membres sera maximisé si ces organisations deviennent les moteurs des changements qu'elles souhaitent voir. Nous souhaitons les voir devenir des organisations plus inclusives, professionnelles, démocratiques, transparentes et résilientes, qui influencent efficacement les politiques publiques et donnent

accès à des informations et des services de qualité adaptés aux besoins de leurs membres féminins, jeunes et économiquement défavorisés. C'est pourquoi nous travaillons avec eux, ainsi qu'avec d'autres parties prenantes, pour faire en sorte que leurs politiques, structures et procédures, ainsi que leur culture organisationnelle interne, deviennent plus réellement inclusives, qu'ils adoptent des stratégies respectueuses de l'environnement et d'atténuation du changement climatique, qu'ils construisent des alliances puissantes avec différents types de parties prenantes, et qu'ils améliorent encore la qualité et l'accessibilité de leurs services. Ces changements répondront aux besoins réels des membres et contribueront à une plus grande justice sociale.

Après tout, les organisations de microfinance ne peuvent devenir des moteurs du changement que si leurs dirigeants et leurs membres s'épanouissent dans leur rôle. En veillant à ce que les services soient développés en fonction des besoins spécifiques des jeunes, des femmes et d'autres groupes défavorisés, ces groupes seront en mesure de bénéficier pleinement de ces services et d'appliquer les compétences et les connaissances nouvellement acquises. Ce n'est qu'alors que ces groupes seront en mesure de déployer leurs compétences et leur confiance en soi dans des entreprises professionnelles et d'assumer des rôles de direction dans leurs organisations et leurs communautés. Cela leur permettra d'influencer l'agenda de leurs OM, ce qui se traduira par de meilleures conditions de vie pour eux-mêmes et par des entreprises plus rentables, plus inclusives et plus respectueuses de l'environnement.

Au cœur du rêve de Trias se trouve notre ambition de voir tous les membres individuels des OM devenir des agents du changement et contribuer activement, en tant qu'entrepreneurs, membres de leur OM et citoyens du monde, à leurs propres moyens de subsistance et à ceux d'autres entrepreneurs dans le monde. Nous les encourageons à agir en fonction de leur meilleure connaissance des défis du développement durable au niveau local et mondial, et à défendre leurs propres droits et possibilités. Plusieurs facteurs

peuvent influencer la réalisation de cet objectif : l'existence d'une stabilité politique et sociale dans les pays, et le degré d'alignement entre les intérêts, les objectifs et les politiques de Trias et ceux de nos partenaires en Belgique et à l'étranger. Une hypothèse importante est que Trias travaille avec des OM associées qui partagent les mêmes idéologies sur la manière de parvenir à la justice sociale.

Pour que ces processus d'autonomisation collective et individuelle aient lieu, nous pensons qu'il est important de renforcer la confiance en soi, les connaissances et les compétences des membres individuels, ainsi que leurs connaissances et leur sensibilisation aux défis mondiaux et locaux auxquels sont confrontés les entrepreneurs familiaux dans le monde entier – et leurs causes profondes. Le développement des aptitudes et des compétences personnelles est fondamental pour créer les conditions qui permettront à ces membres de devenir des leaders efficaces et des entrepreneurs résilients. Ces capacités renforcées et cette prise de conscience sont également cruciales pour un véritable changement organisationnel, pour alimenter les réflexions nécessaires à la fois au niveau individuel et organisationnel et pour créer la base d'actions concrètes en termes de lobbying, de plaidoyer et de réseautage.

Trias travaille directement avec les membres clés (membres du conseil d'administration, leaders, frontrunners...) pour renforcer leurs compétences, leurs aptitudes et leur prise de conscience – car nous sommes convaincus que cela a un impact direct sur la performance de l'organisation dans l'ensemble et donc sur l'autonomisation de l'ensemble des membres. Dans le cadre de ces processus d'autonomisation, il sera essentiel que les organisations d'employeurs et leurs membres reconnaissent les contributions des femmes et des jeunes adultes au développement social, économique, politique et écologique de la société. Pour y parvenir, il sera important que les organisations de gestion d'entreprise aient une vision à long terme de l'entrepreneuriat et qu'elles gèrent le changement tout en répondant aux différents besoins de leurs membres. Nous pensons que les services offerts par les OM aideront réellement leurs membres à augmenter et à diversifier leurs revenus de manière durable et à développer leurs entreprises et/ou organisations dans le respect de l'environnement. Nous pensons également que l'inclusion, la résilience et la durabilité sont des normes émergentes dans le contexte dans lequel les organisations de

microfinance opèrent.

Pour mettre en œuvre ce processus intentionnel d'autonomisation des entrepreneurs qui fera progresser l'action collective, Trias travaillera sur six domaines d'intervention avec ses organisations OM associées : (1) inclusion ; (2) leadership, gouvernance et gestion ; (3) changement climatique et environnement ; (4) la santé financière ; (5) la prestation de services axée sur l'esprit d'entreprise et (6) le lobbying, le plaidoyer et le réseautage.

Une hypothèse importante est que les OM croient en la création d'alliances pour amplifier leur voix et augmenter leur pouvoir de représentation, et qu'elles sont motivées et capables d'appliquer leurs capacités renforcées. Une autre hypothèse est que les jeunes adultes sont disposés et intéressés à rejoindre et à rester membres des OM. Enfin, nous considérons la nécessité pour Trias de construire des partenariats avec d'autres organisations qui soutiennent les besoins des OM.

Dans l'approche globale de renforcement organisationnel et de développement institutionnel (RODI) et dans l'ensemble de ces domaines d'intervention, Trias intègre les composantes *people-planet-profit* de la durabilité comme stratégies de base.

Trias adoptera différents rôles pour réaliser notre rêve : Facilitateur de processus, Fédérateur, Facilitateur d'apprentissage de pair à pair, Conseiller thématique et Fournisseur d'aide financière. Nous travaillerons dans sept régions du monde, en influençant la manière dont les sociétés locales et mondiales évoluent vers des systèmes plus durables et inclusifs où les entrepreneurs familiaux, agriculteurs ou non, et leurs organisations deviennent des catalyseurs essentiels du développement durable.

Par conséquent, Trias passera à l'acte et sera un partenaire durable, inclusif et résilient pour les organisations de microfinance et les parties prenantes, en donnant la priorité aux voix des entrepreneurs familiaux agricoles et non agricoles. Pour cela, Trias doit disposer des connaissances, de l'expertise et des ressources nécessaires pour assumer ces rôles et s'assurer que nos stratégies de base sont alignées avec les besoins des OM.

Pour pouvoir jouer notre rôle efficacement, nous attendons des différents niveaux de gouvernance des OM qu'ils se montrent prêts et désireux

d'investir dans leur processus de changement. Nous attendons des OM qu'elles soient prêtes à servir leurs membres et que ceux-ci profitent de toute occasion pour exprimer ouvertement leurs besoins. (Voir visuel "Théorie du changement")

b. Objectifs stratégiques

Au cours de la prochaine décennie, Trias se concentrera sur l'ensemble des objectifs stratégiques suivants. L'annexe 10.b présente un aperçu détaillé des facteurs critiques de réussite qui ont été identifiés pour atteindre ces objectifs stratégiques.

Objectifs au niveau de l'entreprise

Objectif stratégique 1 :

Trias est une agence de développement solide qui joue un rôle de premier plan grâce à son expertise en matière d'entrepreneuriat familial inclusif et écologiquement durable.

Objectif stratégique 2 :

Trias a mis les questions de l'inégalité et du changement climatique sur la table et fournit des idées sur la façon dont l'entrepreneuriat familial inclusif et écologiquement durable peut les aborder ; ceci en alliance avec (sur la base de véritables partenariats) les OM associées et d'autres parties prenantes.

Objectif stratégique 3 :

Les OM associées du monde entier ont mandaté Trias comme agent de changement et ont reconnu Trias comme un partenaire important et unique spécialisé dans la facilitation des processus de changement de renforcement organisationnel et de développement institutionnel (RODI).

Objectif stratégique 4 :

D'importants acteurs externes qui travaillent également à la promotion de l'entrepreneuriat familial ont reconnu Trias comme une organisation de haut niveau et un partenaire réputé.

Objectifs au niveau du programme

Objectif stratégique 5 :

Trias a réussi avec succès à appliquer le RODI de

manière intégrée, en mettant l'accent sur l'apprentissage continu par la pratique avec ses partenaires.

Objectif stratégique 6 :

Trias a démontré l'efficacité de sa stratégie, axée sur les femmes, les jeunes adultes et d'autres entrepreneurs défavorisés, ainsi que sur leurs organisations de membres, afin d'améliorer leurs moyens de subsistance et de contribuer à des sociétés plus inclusives et plus justes.

Objectif stratégique 7 :

Trias et ses OM associées ont une vision commune et des expériences partagées sur la façon dont les entrepreneurs familiaux individuels et leurs OM jouent un rôle central dans la transformation rurale et dans la création des villes du futur inclusives, durables et intelligentes du point de vue climatique.

Objectifs au niveau du soutien

Objectif stratégique 8 :

Trias a déployé un ensemble intégré de systèmes numériques accessibles dans le monde entier pour l'ensemble du personnel de Trias, leur donnant accès à des informations de qualité et permettant à Trias d'accomplir sa mission.

Objectif stratégique 9 :

Trias a atteint une stabilité financière structurelle.

Objectif stratégique 10 :

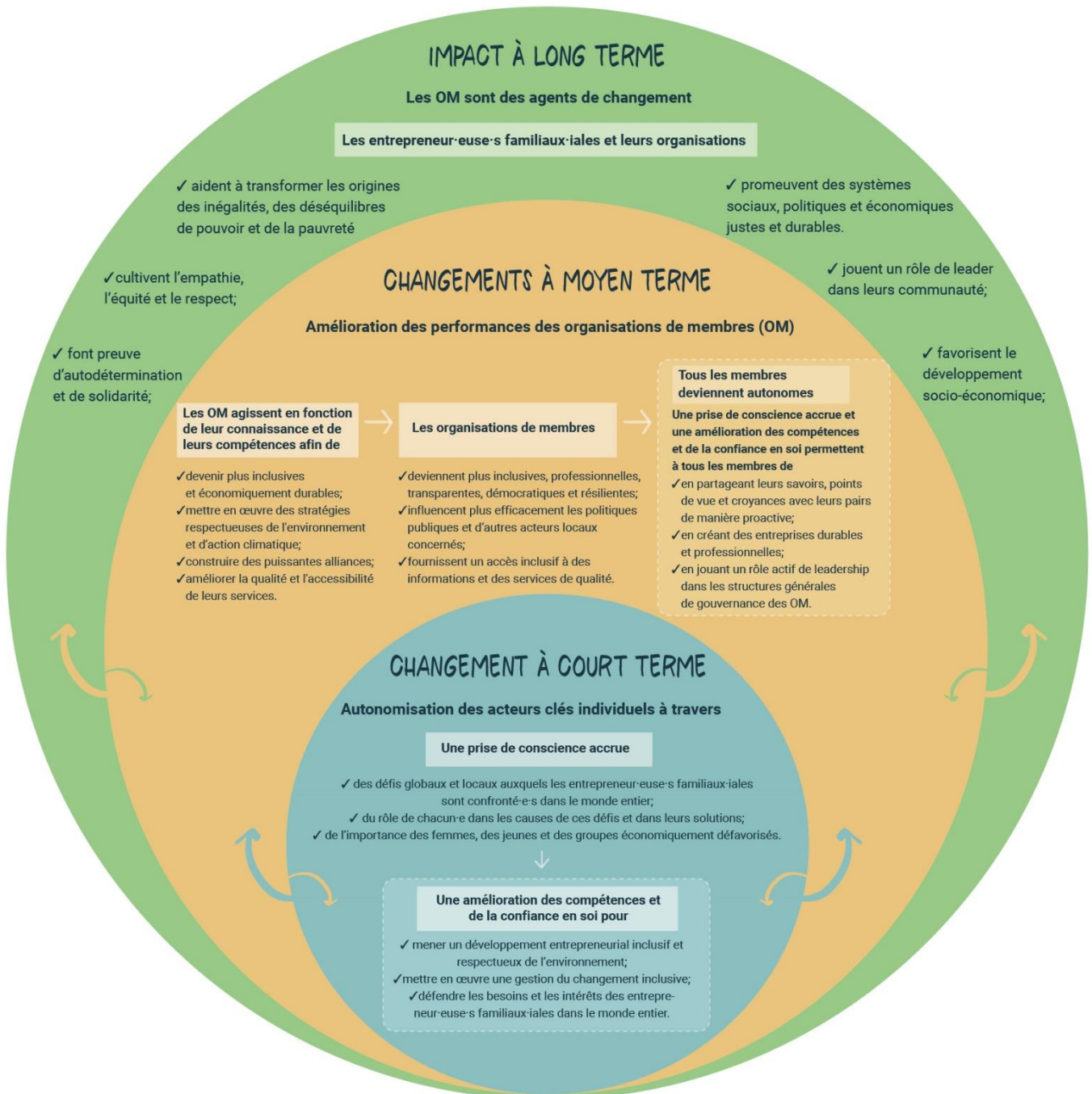
Trias a construit une équipe diversifiée, performante et motivée qui s'engage pleinement dans la mise en œuvre de sa stratégie.

Objectif stratégique 11 :

Trias a pleinement consolidé le modèle d'organisation décentralisée, tant au niveau régional qu'au niveau de l'entreprise.

Théorie du changement 2022–2031

Unir ses forces pour la justice sociale, sous l'impulsion de l'entrepreneuriat familial inclusif et durable dans le monde entier



NOTRE STRATÉGIE Renforcement organisationnel et développement institutionnel des organisations de membres

Nos Rôles



Nos Domaines d'intervention

- ✓ Inclusion
- ✓ Leadership, gouvernance et gestion
- ✓ Changement climatique et environnement
- ✓ Santé financière
- ✓ Prestation de services axés sur l'entrepreneuriat
- ✓ Lobbying, plaidoyer et réseautage

c. Les rôles de Trias

Agent de changement

Tel que mentionné dans la section 6.d, notre travail sur l'inclusion repose sur la nécessité de changer les systèmes de patriarcat et de colonialisme qui sont profondément ancrés dans les sociétés. Le patriarcat et le colonialisme créent des divisions où certaines personnes (groupes de personnes) sont placées au-dessus des autres. Ces divisions vont des hommes aux femmes, des pays développés aux pays en développement, de la tête au cœur, des sciences et du développement économique à la nature et à la biodiversité, des personnes âgées aux jeunes, des personnes hétérosexuelles aux personnes LGBTQI+, etc.

Cela reflète un mode de pensée binaire dont Trias veut s'éloigner, car pas tout ni tout le monde peut être divisés en deux catégories ou placés aux extrémités opposées d'un continuum. La hiérarchie implicite ou explicite est erronée et nous devons accepter qu'il existe un large éventail de gradations entre deux opposés. Le patriarcat et le colonialisme déterminent largement les systèmes économiques et politiques dans lesquels le monde et nos sociétés sont organisés aujourd'hui.

En tant que Trias, nous assumerons un rôle plus actif en tant qu'agent de changement, en parlant honnêtement des inégalités des systèmes actuels et en montrant que les voies de changement empruntées par nos OM font une différence en s'attaquant aux causes profondes de ces inégalités. Dans notre communication, nos campagnes et nos actions, Trias s'abstiendra de reproduire des images stéréotypées et paternalistes. Il s'agit d'un rôle de plaidoyer actif, tout en veillant à ne jamais parler au nom des OM.

Pour remplir ce rôle, Trias s'efforce de créer une culture ouverte de dialogue interne, d'auto-analyse et d'apprentissage mutuel afin de sensibiliser davantage à des sujets tels que l'inclusion, l'égalité, le changement climatique, etc. De même, notre propre rôle en tant qu'ONG européenne vis-à-vis de nos OM associées dans le Sud Global doit être considéré avec toute l'attention requise. Nous discuterons explicitement des relations de pouvoir avec nos partenaires et ferons la transition vers des partenariats plus égaux.

Étant donné le rôle de Trias dans l'initiation de la relation et la gestion des ressources de

développement, nous reconnaissons les déséquilibres de pouvoir qui se produisent facilement avec les OM associées dans les régions d'outre-mer qui mettent en œuvre les programmes, et en particulier avec celles qui ont moins de ressources financières et organisationnelles que Trias. Ces déséquilibres de pouvoir peuvent facilement miner l'équité et la compréhension mutuelle nécessaires à un partenariat efficace. Trias n'assumera donc que des rôles spécifiques et bien définis pour assurer des partenariats réciproques et égaux avec nos OM associées, basés sur la confiance et le dialogue. Ces cinq rôles spécifiques sont les suivants :

(1) le rôle clé de facilitateur du processus RODI, (2) rôle de fédérateur, visant à mettre en relation les OM associées avec d'autres parties prenantes locales pour un soutien technique et financier, (3) un facilitateur d'apprentissage de pair à pair réunissant des OM de différents types, de différents pays et régions, comme moyen efficace d'internaliser les apprentissages entre pairs, (4) un rôle de conseiller thématique, uniquement si l'OM partenaire en exprime la demande claire et formelle, et enfin, (5) fournisseur de soutien financier aux OM pour leur permettre d'atteindre une viabilité financière et une autonomie à long terme. Ensemble, ces rôles se combinent pour former les catalyseurs du processus de changement visant à lutter contre les inégalités et les injustices.

La manière dont le personnel de Trias s'acquitte de ces rôles est tout aussi essentielle ; il doit être bien équipé en compétences et en aptitudes pour jouer efficacement ces rôles. Aborder les déséquilibres de pouvoir entre Trias et nos partenaires implique également d'inclure les OM associées dans les processus formels de prise de décision au sein de Trias au niveau de l'entreprise (voir chapitre 9).

(1) Facilitateur de processus

En tant que facilitateur de processus, Trias travaille sur des changements à long terme des trajets dans lesquels les capacités des OM sont renforcées. Dans ce processus, Trias est sensible aux agendas de ses OM associées et aux divers besoins de leurs membres. Des objectifs réels à long terme sont convenus ; Trias stimule la cohérence et l'engagement pour atteindre le succès.

Un principe clé est que les entrepreneurs familiaux, qu'ils soient agriculteurs ou non, parleront toujours

pour eux-mêmes. Trias ne sélectionne pas de solutions spécifiques, mais laisse aux OM associées le soin de prendre les décisions qu'ils jugent nécessaires. Trias est un partenaire essentiel dans le processus de réflexion des OM sur les dimensions économiques, sociales et environnementales de leur travail et sur la manière dont elles choisissent d'aborder ces facteurs. Un plan de développement organisationnel clair guide le partenariat.

Trias travaille autant que possible avec du personnel local qui comprend parfaitement la culture locale et apprécie les dynamiques de pouvoir en jeu. Le personnel de Trias écoute, stimule la réflexion et l'apprentissage mutuel, encadre et nourrit, en commençant par observer, comprendre et en valorisant les connaissances et les compétences locales. Trias assure la cohérence de la relation entre le personnel et les OM associées par la présence de bureaux régionaux et nationaux et par des dialogues et des visites régulières. Trias valorise et soutient les connaissances et l'expertise des OM associées en les impliquant dans des communautés de pratique, des échanges entre pairs, des dialogues formels, des ateliers et des réunions thématiques. Trias évalue régulièrement le processus et les résultats du partenariat.

(2) Fédérateur

En premier lieu, Trias explore l'environnement local pour identifier les fournisseurs de services locaux et les partenaires potentiels (p.ex. les entreprises privées, les instituts de recherche et les universités, les agences du gouvernement, les institutions parastatales) avec lesquels Trias peut mettre en contact les OM pour les services de soutien et la création d'alliances. Le contexte spécifique détermine ce qui est nécessaire et ce qui peut être fourni au niveau local. L'OM partenaire est toujours à la tête pour l'établissement de l'alliance efficace.

(3) Facilitateur d'apprentissage de pair à pair

Trias stimule activement l'approche pair à pair dans le cadre du processus de facilitation du changement et en complément d'autres approches et instruments. Dans le cadre de ce rôle, Trias stimulera davantage l'approche de pair à pair, dans laquelle Trias organise des échanges d'apprentissage et le transfert de connaissances et de compétences entre les agriculteurs et les entrepreneurs et leurs organisations, à la fois dans et entre différentes régions du monde. Ceci, dans le but d'aboutir à une meilleure compréhension de leurs propres situations et de canaliser leurs contributions aux processus de changement socio-

économique.

(4) Conseiller thématique

Pour éviter de créer ou de renforcer les déséquilibres de pouvoir qui peuvent être déduits de la relation entre "l'expert" thématique et le "non-expert" (perçu comme tel), Trias n'adopte un rôle de conseil thématique que si l'OM demande spécifiquement à Trias de mener le renforcement des capacités en question, en particulier s'il est lié au changement climatique, à l'inclusion ou au développement des affaires et du marché, et seulement une fois que d'autres options ont été soigneusement examinées.

Dans ce rôle, Trias déploie des méthodologies axées sur certains domaines thématiques pour lesquels l'expertise locale peut être moins disponible. Le soutien thématique peut être fourni à l'OM à travers un trajet de changement renforçant les capacités de l'OM. Les stratégies d'intervention et les méthodologies de Trias peuvent offrir une large gamme d'étapes et d'outils qui peuvent soutenir le développement organisationnel de chaque OM en fonction de ses besoins spécifiques et après une évaluation minutieuse du meilleur prestataire. Les interventions ponctuelles sont également possibles s'ils sont jugés les plus appropriées.

(5) Soutien financier

Trias continue à fournir un soutien financier, non pas comme un objectif en soi, mais comme un moyen de renforcer les capacités des organisations de membres à devenir autonomes. Trias renforce les capacités des OM associées afin qu'elles puissent orienter leurs organisations vers l'autonomie financière et une meilleure mobilisation des ressources : en guidant les activités des OM et en soutenant la mobilisation des ressources pour diversifier les ressources financières. Nous faisons confiance aux OM associées pour utiliser les ressources financières de Trias afin de mettre en œuvre des programmes de manière indépendante. Trias développe également une coopération étroite avec d'autres bailleurs de fonds et s'efforce de faire preuve de plus de flexibilité et d'innovation en termes de reportage. Les possibilités de mobiliser des fonds au profit du partenaire et Trias seront maximisées. Cependant, Trias n'appliquera pas la charité dans ses modèles d'action et ne fournira pas d'aides gratuites aux OM pour éviter toute distorsion des marchés locaux.

d. Gestion des relations

En lien étroit avec le rôle de Trias en tant que courtier

et réseuteur, nous soulignons la reconnaissance accrue du rôle important joué par les partenariats dans la résolution des défis mondiaux, comme le souligne l'ODD 17 "Renforcer les moyens de mise en œuvre et revitaliser le partenariat mondial pour le développement durable".

Trias souligne deux raisons principales pour lesquelles investir dans des partenariats est un choix stratégique. Premièrement, l'importance des partenariats multipartites afin de faire face aux défis locaux et globaux auxquels sont confrontés les entrepreneurs familiaux agricoles et non agricoles et leurs OM. Deuxièmement, l'importance des partenariats pour assurer la pérennité de Trias grâce à la diversification du financement.

(1) Des partenariats pour relever les défis mondiaux

Nous pensons que les partenariats avec les organisations de la société civile, les entreprises du secteur privé, les gouvernements et les organisations multilatérales sont essentiels pour atteindre les ODD, car les partenariats multipartites sont des vecteurs importants pour le partage et la mobilisation des connaissances, de l'expertise, des technologies et des ressources financières.

Afin d'accroître le soutien à notre travail, d'assurer la cohérence et la qualité de nos approches et l'impact pour nos partenaires, Trias a développé un large éventail de partenariats formels et informels avec des acteurs pertinents de différents secteurs. Trias continue à développer des synergies et des complémentarités avec ces acteurs du monde entier et construit activement de nouveaux partenariats. Ces partenariats sont explorés et mis en œuvre en accord avec les valeurs, les principes, les stratégies fondamentales et les choix stratégiques de Trias.

(2) Diversification du financement

Dans la plupart des pays de l'OCDE, nous constatons des réductions substantielles et continues de l'aide publique au développement. La Belgique ne fait pas exception. Ces réductions de l'aide au développement concernent principalement le financement des pays à revenu intermédiaire et des pays émergents, mais aussi des états fragiles et des pays les moins avancés. Les raisons en sont l'évolution des perspectives économiques des pays donateurs, y compris celles dues à la pandémie de COVID-19, le glissement à droite du paysage politique de plusieurs pays, et la remise en cause croissante de l'efficacité de l'aide au développement par la

population générale. Cette baisse de financement crée une concurrence accrue entre les exécutants et les facilitateurs des interventions de développement, qui sont déjà nombreux.

Il est donc important de diversifier nos sources de revenus. Trias vise à réduire la dépendance à l'égard de notre principal bailleur de fonds institutionnel (DGD) en investissant dans la collecte de fonds internationale, en ciblant une variété de donateurs mondiaux et régionaux : les gouvernements, les organisations non gouvernementales, les organisations de la société civile et les organisations de la société civile, des donateurs, des fondations et des donateurs du secteur privé. En Belgique, nous cherchons à diversifier nos revenus par le biais d'une coopération stratégique avec notre base – y compris les sections locales et leurs membres – ainsi qu'avec les acteurs du secteur privé belge. AgriCord s'associe à Trias dans cette recherche de fonds.

e. Partenariats externes

En ce qui concerne les programmes de la DGD et les efforts de collecte de fonds au niveau national, Trias s'attachera à développer et à renforcer les relations institutionnelles avec les parties prenantes suivantes :

(1) DGD

La Direction Générale de la Coopération au Développement et de l'Aide Humanitaire de Belgique (DGD) est un partenaire clé pour Trias. Le financement des programmes de la DGD représente une part importante du budget de Trias, tant en Belgique que dans les régions où nous travaillons. Le financement actuel du programme de la DGD pour les ONG fournit également un cadre pour la collaboration entre les ANG (acteurs non gouvernementaux) en Belgique. En outre, la DGD joue un rôle de facilitateur vers et à travers les ambassades belges dans les pays associés de la Coopération Belge Au Développement.

(2) AgriCord

AgriCord agit en tant qu'organisation parapluie pour 13 agri-agences et interagit avec Trias dans plusieurs capacités différentes (voir 5.c). Trias investira de plus en plus dans des collaborations avec les différentes agences agricoles afin d'optimiser les complémentarités et les synergies par le biais d'actions communes sur le terrain. AgriCord est ainsi l'acteur de liaison.

(3) Autres acteurs belges du développement

Un ensemble important d'acteurs institutionnels qui sont pertinents pour le futur travail programmatique de Trias sont d'autres acteurs belges du développement qui ont une thématique proche et/ou complémentaire à notre travail. Trias s'investira activement dans le renforcement des partenariats suivants :

- BRS/Cera : BRS fournit une assistance technique spécialisée dans le domaine de la microfinance et, à ce titre, est un acteur clé pour les interventions de Trias en matière de microfinance et pour nos OM associées.
- Ondernemers voor Ondernemers et Exchange sont des partenaires potentiels clés qui peuvent mettre en relation les OM associées de Trias et leurs membres individuels avec l'assistance technique et le financement appropriés. Le lien avec VOKA, en tant qu'organisation mandataire basée sur les membres, est également important.
- Enabel : Enabel est l'agence de développement belge responsable de la mise en œuvre et de la coordination de la politique belge de développement international.

(4) 11.11.11

Trias est membre de 11.11.11 : une coalition d'ONG, de syndicats, de mouvements et de groupes de solidarité en Flandre. 11.11.11 est un partenaire stratégique important, tant en ce qui concerne notre rayonnement en Flandre et en Europe que notre financement. L'impact se situe à deux niveaux : la sensibilisation d'une part, et le lobby et le plaidoyer d'autre part. Nous continuerons à contribuer activement à la préparation et à la mise en œuvre des campagnes de sensibilisation et de collecte de fonds de 11.11.11, tout en nous appuyant sur notre propre position en tant que ONG de mouvement.

(5) Autres donateurs

Afin de répondre à nos besoins de cofinancement et de diversifier nos revenus, Trias continuera à rechercher activement des partenariats avec

d'autres donateurs bilatéraux, multilatéraux et

privés via la collecte de fonds internationale. Trias combine ainsi une approche centralisée, avec une concentration sur un ensemble de donateurs mondiaux et institutionnels, avec une approche décentralisée où les donateurs les plus potentiels par région sont engagés.

Ces donateurs cibles sont régulièrement révisés compte tenu de l'évolution rapide de l'environnement, illustrée par la pandémie de COVID-19 en 2020 et l'évolution des réalités des donateurs.

(6) Acteurs de l'investissement à impact social

Les relations avec plusieurs acteurs de l'investissement social ont été activement poursuivies par Trias au cours des deux dernières années. En 2020, il s'agit de : BIO-invest, INCOFIN, Oikocredit, Kampani et enfin la facilité d'assistance technique au sein du fonds d'investissement ABC du FIDA/UE.

Ces investisseurs sociaux ont approché Trias à plusieurs reprises afin de joindre leurs forces pour soutenir leurs clients avec une assistance technique spécialisée. Trias explore comment nous pouvons tirer parti de notre rôle d'assistance technique spécialisée avec une approche financière mixte utilisant des prêts et des dons.

Pour répondre à ce type de demande, Trias a formé une modalité d'action de prestation de services à court terme (STAM) et développe ses compétences en interne.

(7) Secteur privé

Comme indiqué dans notre politique d'entreprise 2014, Trias recherche en permanence des opportunités de coopération avec le secteur privé. Lorsqu'elle recherche des partenaires, Trias se concentre sur (1) les sociétés/entreprises qui sont actives dans des chaînes de valeur sélectionnées dans lesquelles nos OM associées travaillent (et où le partenariat correspondrait aux besoins et aux objectifs des OM associées); ou (2) les entreprises qui travaillent ou souhaiteraient travailler sur l'un des principaux domaines d'expertise de Trias et sur nos thèmes/méthodes institutionnels.



© ISABEL CORTIER

8. Stratégies de base

a. Acteurs clés

Les organisations de membres sont des contributeurs importants à la réduction de la pauvreté. Dans notre nouvelle stratégie, les OM resteront les partenaires privilégiés de Trias, représentant des entrepreneurs familiaux individuels, agriculteurs ou non. Trias se concentrera sur l'union, l'autonomisation et la mise en relation des membres défavorisés des OM (femmes, jeunes adultes et personnes économiquement défavorisées) qui sont pour la plupart impliqués dans ou gérant des micro-entreprises. Ce groupe de membres des OM est donc également un acteur clé de notre nouvelle stratégie. Cependant, les organisations de microfinance avec lesquelles Trias collabore comprennent également des membres plus privilégiés, car ils jouent également un rôle important dans l'autonomisation des groupes défavorisés.

Tout en continuant à mettre l'accent sur les micro- et petits entrepreneurs familiaux ruraux, nous élargirons notre champ d'action pour inclure les micro- et petits entrepreneurs familiaux urbains. L'urbanisation dans le développement global est importante étant donné son potentiel d'augmentation des inégalités si les zones urbaines et rurales ne sont pas correctement connectées (par exemple, par les chaînes de valeur). Trias reconnaît que les besoins des entrepreneurs urbains et ruraux sont très différents, ainsi notre stratégie les

abordera séparément. Pour développer davantage nos actions dans les centres urbains, nous appliquerons une approche par étapes, en nous appuyant sur nos expériences actuelles.

b. Renforcement de l'organisation et développement institutionnel

Le renforcement organisationnel et le développement institutionnel (RODI) des OM reste un élément clé de la nouvelle stratégie. Cela s'accompagne d'une attention particulière au développement durable des personnes, de la planète et des bénéficiaires. Nous cherchons à nourrir le capital social des OM, notamment en donnant des moyens d'action aux femmes, aux jeunes adultes et aux autres membres défavorisés, et en renforçant les services fournis par les OM pour développer les entreprises de leurs membres. En outre, l'entretien du capital social des OM, y compris des membres défavorisés, accroît le sentiment d'appartenance des membres et facilite la connexion et le réseautage, ce qui peut promouvoir le changement social. Le changement social est nécessaire pour mieux les intégrer dans l'économie locale et pour leur permettre de s'exprimer avec force contre les systèmes d'inégalité, d'exclusion et d'oppression.

Le changement climatique et la dégradation de l'environnement constituent l'un des plus grands risques pour les résultats de développement des acteurs clés. À ce titre, la nouvelle stratégie vise à

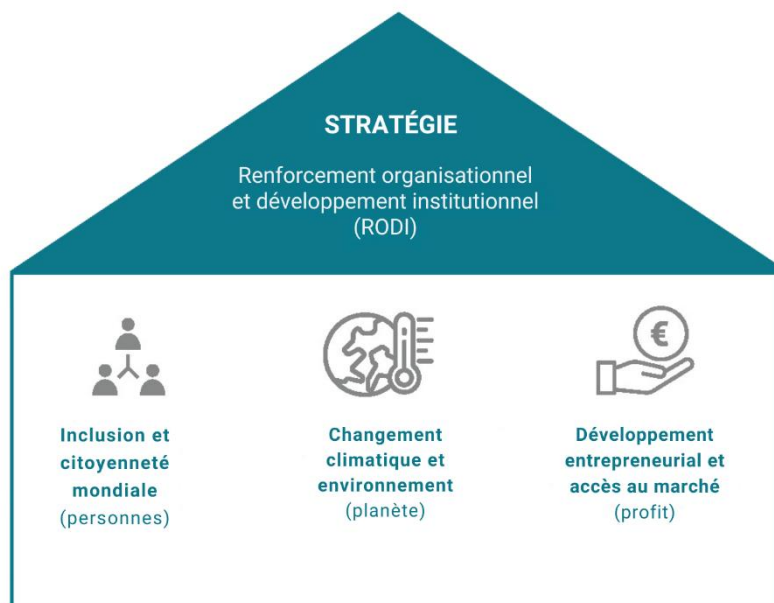


Image : Les trois stratégies fondamentales intégrées de Trias

renforcer la capacité des OM à préserver le capital naturel (l'environnement naturel) et à promouvoir un développement à faible émission de carbone, ainsi qu'à accroître leur résilience au changement climatique et aux catastrophes.

Dans le domaine du RODI, Trias aidera les organisations de microfinance à renforcer différentes capacités dans une optique d'inclusion et de changement de système lors de l'analyse et du traitement des défis et des opportunités liés à l'action climatique ou environnementale et au développement des entreprises. Ces capacités sont :

- (1) Inclusion ;
- (2) Leadership, gouvernance et gestion ;
- (3) Changement climatique et environnement ;
- (4) La santé financière ;
- (5) Prestation de services axée sur l'esprit d'entreprise et
- (6) Lobby, plaidoyer et réseautage.

c. Personnes : inclusion et citoyenneté mondiale

L'inclusion est essentielle pour garantir que tous les entrepreneurs familiaux, agriculteurs ou non, et en particulier les femmes, les jeunes adultes et les autres entrepreneurs défavorisés, bénéficient des résultats du développement en répondant à leurs besoins spécifiques. Trias envisage des OM où tous les membres sont en mesure d'exprimer ouvertement leurs besoins et leurs défis, et où ils participent et contribuent à la prise de décision. Nous envisageons des OM dans lesquelles tout le monde a les mêmes droits et les mêmes opportunités et où chacun est vu, entendu, reconnu et valorisé dans son authenticité. Ces organisations offrent un environnement sûr, en tenant compte des divers besoins de leurs membres, afin que chacun puisse prospérer et s'épanouir. Ce sont des OM qui s'opposent à l'injustice, à l'exclusion et à l'oppression dans la société.

Le degré d'inégalité ou d'exclusion auquel les individus sont confrontés dans les OM, ainsi que dans les ménages, les communautés, les environnements commerciaux et le contexte sociétal au large, dépend des obstacles et des opportunités culturelles, sociales, financières et institutionnelles qui leur sont propres. Ce contexte définit en grande partie les possibilités dont disposent les entrepreneurs familiaux, qu'ils soient

agriculteurs ou non, pour lancer et développer leur entreprise avec succès, et pour accéder aux services et aux marchés. La lutte contre les inégalités, qui sont importantes pour les femmes, les jeunes adultes et les autres personnes défavorisées, nécessite donc une analyse plus approfondie des relations complexes et souvent liées entre le pouvoir, la richesse et le statut social. Ces relations produisent une réalité qui définit qui est plus ou moins privilégié, qui a la capacité de faire face à des événements indésirables tels que les pandémies et les événements liés au climat, et qui décide des mesures à prendre. C'est cette analyse qui guidera les OM dans leur travail pour soutenir leurs membres.

Quatre concepts d'inclusivité sont essentiels dans notre stratégie du RODI : (1) reconnaître la diversité des personnes et des perspectives ; (2) permettre l'équité dans les politiques et les pratiques ; (3) favoriser l'inclusion par le biais du pouvoir, de la voix et de la culture organisationnelle ; et (4) la justice sociale en modifiant les systèmes de pouvoir sous-jacents afin de parvenir à un accès égal aux ressources et aux opportunités dans la société pour tous.

En reconnaissance de la diversité, Trias intégrera le concept de l'intersectionnalité. L'intersectionnalité est un cadre analytique qui permet d'identifier les divers besoins de différents groupes d'acteurs clés. Elle reconnaît qu'au sein des groupes avec lesquels Trias travaille, tous les individus ont des identités uniques, multiples et divers basées sur leur sexe, leur genre, leur orientation sexuelle, leur âge, leur éducation, leur ethnicité, leur classe, leur position économique, leur langue, leur culture, leur religion, leurs capacités, leurs croyances et leur nationalité, entre autres. Dans chaque société, la combinaison de certaines identités rend certains groupes de personnes plus privilégiés et puissants, tandis que d'autres groupes restent moins privilégiés et peuvent même être opprimés par le groupe le plus puissant. Trias sensibilisera les dirigeants et les membres des OM aux concepts de privilège et de pouvoir, et leur fournira des outils pour analyser efficacement les différents besoins découlant des différentes identités et du statut social connexe de leurs membres. Cela permettra aux OM d'identifier les groupes les plus défavorisés parmi leurs membres.

Trias renforcera les capacités des OM pour permettre l'équité dans tous les efforts de développement, afin de répondre aux différents besoins de tous les membres. Trias renforcera donc

la capacité des OM à assurer une allocation équitable des ressources et à fournir des services à différents groupes de membres, avec un accent particulier sur les femmes, les jeunes et les autres groupes défavorisés. En outre, Trias aidera les OM à développer des services pour atteindre efficacement tous les membres en tenant compte du niveau d'éducation, de la langue et de la culture locale.

Trias favorisera l'inclusion en renforçant les capacités des OM à intégrer les besoins, les qualités et les perspectives des femmes, des jeunes et des autres personnes défavorisées dans leurs stratégies, politiques, budgets et activités. L'inclusion prévoit la participation des groupes défavorisés dans les structures de prise de décision. Pour cela, il faut que les membres de l'organisation, y compris les dirigeants des OM qui sont souvent plus privilégiés, partagent leur pouvoir avec les membres défavorisés. Par conséquent, les OM, et en particulier leurs dirigeants, doivent donc être ouverts au changement et repenser la manière dont les privilèges sont attribués et distribués.

Trias soutiendra l'appel des OM en faveur de la justice sociale en facilitant l'établissement de meilleures relations avec les groupes de la société qui sont privilégiés et puissants au sein de leurs communautés, dans leur environnement professionnel et dans la société en général. L'objectif est de poursuivre l'institutionnalisation du changement et de transformer les différentes institutions et structures afin de garantir à chacun l'égalité des droits, l'égalité d'accès aux services, aux connaissances, aux technologies et aux finances, et l'égalité des chances de participer à la société et de bénéficier de cette participation. Trias soutiendra les OM pour qu'elles fassent activement pression et plaident auprès de leurs gouvernements, d'autres régulateurs et d'autres fournisseurs de services, contre les déséquilibres et les injustices systémiques qui faussent l'environnement des affaires, en particulier lorsque ces déséquilibres désavantagent les membres sous-privilégiés des OM.

Enfin, Trias reconnaît le concept de citoyenneté mondiale et de solidarité. Nous faisons tous partie d'un système mondial qui est intrinsèquement inégal et injuste. En tant que tel, Trias jouera un rôle actif dans la création d'un monde dans lequel les bénéfices sont plus équitablement partagés et facilitera activement les échanges sud-sud et sud-nord entre les différents acteurs clés.

Trias reconnaît que chacun a la responsabilité de contribuer à un monde plus équitable et plus juste en tant qu'individu, famille, organisation, entreprise et/ou communauté, et en tant que citoyen. Trias contribuera à une plus grande sensibilisation aux injustices mondiales, aux inégalités et au changement climatique parmi notre personnel et les membres du conseil d'administration ainsi que parmi le personnel et les membres de nos OM associées, et encouragera chacun à agir en tant qu'employé, membre d'une organisation et citoyen du monde.

d. Planète: changement climatique et durabilité environnementale

Dans le cadre du travail du RODI de Trias avec les OM associées, le renforcement des capacités visant à une action climatique collective sera crucial pour soutenir les efforts de développement. Trias envisage des OM qui contribuent à des systèmes de production écologiquement durables où le profit et la croissance inclusive vont de pair avec la préservation de l'environnement. Les OM accordent une attention particulière aux défis culturels, sociaux, financiers et institutionnels auxquels sont confrontés les entrepreneurs défavorisés dans leur choix de mesures d'atténuation pour faire face au changement climatique. La résilience, la capacité de décision, l'accès à l'information et les mécanismes d'adaptation de ces entrepreneurs moins privilégiés, en particulier les femmes, les jeunes adultes et les personnes économiquement pauvres, sont inférieurs à ceux des groupes privilégiés de la société.

Trias renforcera la résilience aux catastrophes des OM et des entreprises de leurs membres défavorisés, afin de les aider à s'adapter et à se remettre des chocs soudains et des catastrophes causés par le changement climatique, ainsi que des pandémies telles que COVID-19, des troubles politiques, etc. Cela comprend la planification d'urgence pour les entreprises, les actions d'atténuation à préparer pour une mise en œuvre immédiate en cas de catastrophe, et pour le rétablissement après les catastrophes.

Trias renforcera la capacité des OM à mieux promouvoir l'adaptation et la résilience au changement climatique. Cela implique de développer et de diversifier davantage les entreprises des membres défavorisés. Il s'agit notamment de diversifier les moyens de subsistance par un meilleur accès aux terres productives, aux intrants, aux outils et aux

équipements, mais aussi par l'accès à divers débouchés commerciaux. En même temps, il est également nécessaire de diversifier les systèmes de production et d'investir dans la formation et l'éducation, en promouvant par exemple les innovations locales ou externes, ainsi que l'expérimentation par les agriculteurs.

Trias renforcera la capacité des OM à communiquer les stratégies d'atténuation du changement climatique à leurs membres défavorisés. Cela inclut toutes les mesures visant à réduire les émissions de gaz à effet de serre, la cause première du changement climatique. Ces mesures peuvent inclure l'agriculture à faible émission de carbone, la séquestration du carbone, la réduction de l'utilisation de combustibles fossiles dans la production, la transformation et le transport, la reforestation, les mesures de restauration des sols, la promotion de la consommation de produits à faible émission de gaz à effet de serre, la réduction de l'utilisation de sacs en plastique et de matériaux d'emballage, etc. Dans le passé, les programmes de Trias se sont largement concentrés (implicitement) sur l'adaptation au changement climatique par le biais de la création de moyens de subsistance durables, bien que certains de nos travaux étaient axés sur la préparation aux catastrophes et la résilience, en particulier aux Philippines, qui sont sujettes aux catastrophes liées au climat. En mettant l'accent sur l'atténuation du changement climatique dans la nouvelle stratégie, Trias, en collaboration avec les organisations patronales, contribuera activement à la gestion et à la restauration des écosystèmes et à la création d'environnements et de systèmes économiques plus durables à l'avenir. La manière de faire face au changement climatique, aux catastrophes et à la dégradation de l'environnement dépend du contexte écologique des OM et ces décisions sont prises par les OM respectives elles-mêmes.

e. Profit : développement entrepreneurial et accès au marché

Améliorer la production, les revenus et les moyens de subsistance d'une manière inclusive et respectueuse de l'environnement : tel est le résultat global de développement que Trias s'efforce d'atteindre. Le développement entrepreneurial et l'accès au marché continuent donc d'être un élément clé du travail de Trias en matière de RODI,

en accordant une attention particulière aux besoins des membres défavorisés des organisations de membres. Trias soutiendra les OM pour faciliter le développement entrepreneurial et l'accès au marché sans nuire à l'environnement.

En plus de l'accent mis sur l'inclusivité et la durabilité environnementale, Trias envisage également des OM de plus en plus autonomes financièrement en termes de capacité à mobiliser des ressources internes et externes. Dans cette vision, les OM fournissent des services écologiquement durables à leurs membres, visant à accroître les capacités personnelles et entrepreneuriales, à introduire de nouvelles technologies et à fournir un accès aux marchés et aux services financiers. En outre, les OM disposent des ressources nécessaires pour défendre les intérêts de leurs membres dans leurs efforts de lobbying et de plaidoyer.

Une base solide de membres offre la possibilité d'un pouvoir et d'une agence politiques forts. Cela fait également partie du processus de renforcement des capacités qui vise à créer un environnement favorable aux entreprises, meilleur et plus inclusif. Trias encourage activement l'esprit d'entreprise, les attitudes et les capacités des dirigeants et de la direction des OM, en mettant l'accent sur un esprit de coopération.

En ce qui concerne l'accès au marché, Trias vise à renforcer les OM pour qu'elles puissent surmonter les obstacles au marché et au marketing. Les OM sont l'une des nombreux acteurs de l'écosystème entrepreneurial local. C'est pourquoi Trias continue à soutenir les OM pour qu'elles analysent l'écosystème entrepreneurial local et qu'elles servent de courtiers ou fournissent les services nécessaires à leurs membres. Cela peut inclure la facilitation de la formation sur les compétences et les attitudes entrepreneuriales. Il peut également s'agir de soutenir l'accès aux marchés, par exemple aux marchés des intrants et des consommateurs, ou de renforcer les organisations de membres afin d'accroître leur accès aux services financiers tels que le crédit, l'épargne et les assurances. Enfin, il peut s'agir de fournir un accès à des systèmes de soutien tels que le cadre réglementaire, les instituts de recherche, les nouvelles technologies, etc.

9. Approches de gestion

a. Cycle de planification général de l'entreprise I-V-X

Le principe de la planification ascendante régit l'ensemble du cycle de planification de Trias. Les décisions programmatiques et opérationnelles doivent provenir autant que possible d'actions concrètes sur le terrain et des acteurs clés eux-mêmes. Les choix stratégiques de Trias sont également fortement influencés par cette approche ascendante.

Le cycle de planification stratégique de Trias couvre une période de dix ans. Il s'agit de la durée minimale pour qu'un projet de développement à long terme puisse effectivement avoir un impact durable. Tous les dix ans, l'organisation examine ses orientations stratégiques fondamentales et définit une nouvelle stratégie. La présente stratégie concerne la période allant de janvier 2022 à décembre 2031 et a été élaborée par le biais d'un vaste processus de consultation avec ses parties prenantes internes et externes au cours de l'année 2020, y compris les OM flamandes Markant, Unizo, Neos, Landelijke Gilden & Boerenbond, KLJ et Ferm et nos OM associées ailleurs.

Trias travaille avec un cadre stratégique unique au niveau de l'organisation, qui crée des opportunités majeures à petite échelle qui s'appliquent également au niveau interdivisionnel et transrégional. Au début du cycle décennal, chaque région élabore une note stratégique qui précise les éléments spécifiques au contexte et les sous-stratégies régionales et nationales dans le cadre de la stratégie globale de Trias, comme un cadre de référence supplémentaire pour ses programmes et projets.

À mi-parcours du cycle de planification, l'organisation procède à un examen stratégique à mi-parcours afin de procéder aux ajustements nécessaires pour rendre la stratégie plus pertinente, plus efficace et plus percutante au cours des cinq années restantes du cycle. La prochaine révision aura donc lieu à la fin de l'année 2026.

Trias définit chaque année son plan d'action d'entreprise, toujours dans le cadre d'un processus

ascendant dans lequel les acteurs clés individuels et institutionnels, à savoir les entrepreneurs familiaux agriculteurs et non agriculteurs et leurs organisations de membres, contribuent aux priorités d'entreprise de Trias. L'Équipe de Direction dirige et contrôle ce plan d'entreprise annuel.

Chaque division traduit les orientations de la note stratégique et du plan d'entreprise dans son propre plan annuel.

Tous les trois ans, Trias réalise une enquête de satisfaction auprès de ses employés (TESS) et de ses partenaires, qui offre à nos principaux groupes de parties prenantes une occasion structurelle et approfondie de donner leur avis sur le travail de l'organisation. En outre, des canaux de feedback en ligne sont ouverts en permanence pour permettre à tous les partenaires de développement et au personnel de fournir un feedback continu sur leur collaboration avec Trias.

Ensemble, tous ces éléments constituent le cycle de planification I-V-X de Trias.

La structure de gouvernance

Trias a consciemment choisi une **structure organisationnelle hybride** combinant des éléments d'une configuration hiérarchique classique et un modèle organisationnel profondément en réseau.

Dans le cadre de la **structure hiérarchique**, les organes de direction sont les suivants : (1) l'Assemblée Générale, (2) le Conseil d'Administration, (3) la Réunion Exécutive et (4) l'Équipe de Direction. Ces groupes dirigent collectivement le travail des dix divisions de Trias.

Ces **dix divisions** sont les sept régions programmatiques : Afrique de l'Ouest, Afrique Centrale, Afrique de l'Est, Asie du Sud-Est, Amérique Centrale et les Caraïbes, Amérique du Sud et la Flandre ; et les trois divisions de soutien : le département Qualité & Ressources, le département Programmes & Partenariats et la direction générale.

L'Assemblée Générale et le Conseil d'administration sont composés de représentants de **différents groupes de parties prenantes** : (1) les OM rurales en

Flandre, (2) les OM entrepreneuriales en Flandre, (3) d'autres acteurs externes pertinents, y compris CD&V. Dans le cadre de notre volonté de diversifier notre gouvernance et de rendre la structure de gouvernance plus inclusive, Trias cherche des moyens concrets d'impliquer activement les OM associées du monde entier dans nos organes directeurs.

L'Assemblée Générale est le plus haut organe de gouvernance de Trias et élit un Conseil d'Administration pour diriger stratégiquement l'organisation. Au sein de la branche exécutive de l'organisation, la Réunion Exécutive est l'organe prépondérant, désignant une Équipe de Direction pour assurer la direction quotidienne des opérations sous la direction du Directeur Général.

Trias a également créé un Conseil consultatif international composé de dirigeants de haut niveau du développement national et international qui soutiennent pleinement le travail de l'organisation. Le Conseil consultatif international fonctionne dans un cadre virtuel et est directement lié au président du Conseil d'administration.

Dans le cadre de sa **culture organisationnelle** en réseau, Trias encourage activement et systématiquement les plateformes de coopération et de réflexion inter-divisions. Toute division ou plusieurs divisions peuvent créer un groupe de travail sans mandat formellement approuvé ni calendrier spécifique. Les **groupes de travail** sont toujours interdivisionnels et ont un mandat formel et un calendrier prédéfini approuvés par l'Équipe de Direction. Les comités directeurs sont également interdivisionnels et sont mis en place par la Réunion Exécutive avec un mandat pour une durée illimitée. Voici quelques exemples de **comités directeurs** : Ressources Humaines, Finances, Audits Internes, etc.

Les grands principes sous-jacents qui guident notre travail et notre mode de fonctionnement sont la **subsidiarité** et la **participation**. Par conséquent, les recommandations et les conclusions formulées par les groupes de travail sont suivies autant que possible. Il en va de même pour les conclusions des groupes de travail et des comités directeurs lorsqu'ils font rapport à l'Équipe de Direction et à la Réunion Exécutive respectivement.

Une infrastructure TIC performante soutient l'ensemble de la dimension en réseau de Trias, y compris le matériel et les logiciels appropriés.

b. Couverture géographique et décentralisation régionale

Trias veut s'attaquer aux problèmes globaux de pauvreté et d'inégalité qui sont présents partout dans le monde et qui nécessitent une action au-delà des frontières. C'est pourquoi Trias travaille sur quatre continents : Amérique latine, Afrique, Asie et Europe. Nous considérons notre présence dans ces différentes parties du monde essentielles pour l'occasion unique qu'elles offrent de stimuler l'apprentissage mondial et les alliances entre les OM. Les interventions de Trias se situent concrètement au niveau régional, notamment les régions programmatiques : Afrique de l'Ouest, Afrique centrale, Afrique de l'Est, Asie du Sud-Est, Amérique Centrale et les Caraïbes, Amérique du Sud et la Flandre. Pour chacune de ces régions, une équipe régionale est opérationnelle. Cette équipe régionale pilote la mise en œuvre et le développement du programme dans le pays où est basé son bureau régional, mais aussi dans les pays voisins. La viabilité financière, l'importance stratégique, les opportunités de partenariat et la valeur ajoutée aux objectifs stratégiques de Trias déterminent l'extension géographique vers de nouveaux pays potentiels.

Nous décidons consciemment et stratégiquement à maintenir une présence programmatique dans chacune des sept régions dans lesquelles nous opérons, permettant également de développer des actions dans de nouveaux pays. Le choix d'un nouveau pays doit être équilibré avec le principe selon lequel il ne doit pas y avoir de charge financière supplémentaire pour l'organisation.

De cette façon, la portée programmatique de Trias est plus flexible que par le passé et n'est plus confinée à un emplacement géographique très strict. Cela permet de mieux utiliser les opportunités et de consolider la base financière de Trias, en combinant notre approche programmatique traditionnelle basée sur des programmes et des projets avec l'approche complémentaire et nouvelle de la modalité d'action de prestation de services à court terme (STAM).

Une couverture géographique aussi large s'accompagne de plusieurs défis, mais aussi d'opportunités. Un éventail plus riche d'expériences et de possibilités d'échanges à l'échelle mondiale, ainsi qu'un levier financier potentiellement plus important contrebalancent le défi de la dispersion potentielle de nos ressources limitées.

Une autre opportunité stratégique de travailler dans différents pays est la possibilité d'acquérir une connaissance approfondie du pays et des contextes des partenaires. Cette opportunité est stratégiquement saisie (1) en faisant en sorte que les organisations de membres locales prennent clairement la tête de leur propre renforcement organisationnel et développement institutionnel, et (2) en établissant des équipes fortes, bien développées et compétentes dans chaque pays avant de s'étendre à de nouveaux pays de la région.

c. Une gestion financière solide comme base

La gestion financière fait référence à plusieurs éléments clés de notre système de gestion à l'échelle de l'organisation que nous avons élaborés au cours de la dernière décennie et que nous continuerons à affiner au cours de la période à venir.

Trias travaille avec une base de données comptable centrale et toutes les divisions de l'organisation lui fournissent des données. La base de données génère des rapports financiers axés sur les besoins de gestion financière des différents segments données en temps réel.

Le Comité de pilotage de la gestion financière (CDGF) surveille et pilote le déploiement du système de gestion financière et apporte conseil et soutien aux organes directeurs concernés de Trias. Le CDGF analyse les données financières disponibles et prend les décisions appropriées sur la base de ces données.

En tant que partie importante de l'élaboration de cette note stratégique, nous avons développé un instrument de simulation financière qui applique différents scénarios pour générer des projections de ce à quoi pourrait ressembler la future réalité financière de Trias. [\(Voir l'annexe 10. qui présente cet instrument\)](#)

Dans tous les scénarios, les programmes pluriannuels de la DGD financés par le gouvernement fédéral belge resteront la principale source de financement de Trias. Toutefois, cette composante devrait diminuer au fil du temps, tant en termes absolus que relatifs. En raison de l'importance structurelle de cette source de financement pour toutes les régions et pour le

bureau de Bruxelles, les ressources disponibles seront allouées en fonction de la capacité des divisions à absorber les ressources et de leur potentiel à générer un cofinancement, en combinaison avec le principe de solidarité financière interrégionale.

Pour la période 2022-2031, il est essentiel que nous nous concentrons sur la génération d'un flux durable de cofinancement et sur les efforts de collecte de fonds internationaux correspondants. Les éléments clés de cette nouvelle approche de mobilisation financière sont le modèle conjoint d'action et de communication (JACM) mis en œuvre avec notre groupe d'intérêt belge et le déploiement d'une modalité d'action de prestation de services à court terme (STAM) pour élargir nos options d'intervention. Ensemble, ces éléments doivent créer une structure financièrement stable pour Trias, visant en grande partie à la stabilisation des revenus financiers à environ 14 000 000 euros par an à partir de 2024-2025.

En ce qui concerne la gestion des risques, Trias va aligner son système actuel de gestion des risques organisationnels sur le cadre de gestion des risques COSO. Le COSO, qui est l'abréviation de Committee of Sponsoring Organizations, a été initialement établi par cinq grandes associations et instituts de comptabilité aux États-Unis au milieu des années 1980.

d. Ressources humaines : un autre point essentiel

Trias reconnaît pleinement que nous ne pouvons réussir qu'avec l'engagement total de nos employés et de nos bénévoles. En outre, Trias étant une ONG de mouvement, la participation de nos membres, des membres du conseil d'administration et des employés des organisations de mouvement flamandes est décisive pour notre travail. En tant que Trias, nous allons donc travailler à un déploiement plus large et plus polyvalent des personnes qui participent activement à notre stratégie.

Nous apprécions nos collaborateurs et créons une culture de responsabilisation et d'implication. Trias s'efforce de trouver un bon équilibre entre la réalisation des objectifs organisationnels et personnels. Malgré la grande diversité et le caractère clairement décentralisé de ses activités, Trias opte consciemment pour une politique du personnel intégrée qui couvre tous les employés de

Trias dans le monde entier et nos bénévoles.

Nous construisons une culture de qualité et d'excellence et nos employés font preuve de compétences, de valeurs, d'un engagement fort et d'un soutien clair à la mission de Trias. Afin de contribuer au développement durable et à une plus grande inclusion à tous les niveaux, les compétences disponibles localement sont activement renforcées et promues. C'est aussi pourquoi Trias donne toujours la priorité au personnel local.

Cela dit, un environnement multiculturel contribue également à l'ouverture, à l'innovation et à l'enrichissement culturel mutuel. Notre relation structurelle avec les parties prenantes belges exige une connaissance approfondie de leurs réalités ainsi qu'une compréhension profonde des réalités que vivent nos équipes régionales. Pour cette raison, Trias s'efforce de travailler avec des équipes mixtes composées de personnel local et d'expatriés (que nous définissons comme tout employé travaillant en dehors de son pays d'origine), mais avec une nette majorité d'employés locaux.

La création de politiques adéquates pour la mobilité interne est également une pierre angulaire de la stratégie 2022-2031. Grâce à de meilleures procédures de recrutement et de sélection et au développement de profils de travail flexibles, Trias vise à promouvoir les transferts internes entre toutes ses divisions, stimulant ainsi la coopération interne, la connaissance mutuelle et la diversité.

Trias investira aussi activement dans son personnel en développant une politique de formation bien établie. Nous visons une satisfaction élevée des employés, grâce à une charge de travail raisonnable qui offre un bon équilibre entre la vie professionnelle et personnelle et entre les objectifs organisationnels et individuels.

L'autonomisation, le développement et la formation sont au cœur de la politique du personnel de Trias, tant au niveau individuel qu'au niveau des équipes. Cela nécessite des applications TIC performantes et des opportunités pour soutenir la flexibilité, la performance et la motivation du personnel. Le développement du leadership et les compétences de coaching feront l'objet d'une attention particulière. Trias vise à avoir des leaders inclusifs, orientés vers les personnes et axés sur les résultats à tous les niveaux et fournira un soutien pour développer ces compétences.

Le transfert conscient de connaissances et la formation, tant pour les employés de Trias que pour ceux des OM, font partie intégrante de l'approche de Trias en matière de développement. La motivation se construit par la participation et la délégation des responsabilités. Trias met l'accent non seulement sur les performances élevées en termes de production, mais aussi sur le travail en équipe, les méthodes de travail et les compétences personnelles ([Voir également le chapitre 9.h sur le lien entre la gestion des ressources humaines et la gestion des connaissances](#)).

En tant qu'employeur compétitif et attractif dans le secteur non-lucratif, Trias offre un ensemble de salaires et d'avantages sociaux qui répondent aux demandes et aux attentes de ses employés, tout en garantissant la cohérence et l'équité internes et en envisageant des conditions de travail flexibles et adaptées. Un repositionnement régulier basé sur les marchés du travail environnants sera un principe directeur, où nous visons une position moyenne sur le marché.

e. Les TIC, un outil de gestion essentiel

Les technologies de communication basées sur l'Internet fourniront un soutien de plus en plus important au travail de Trias au cours de la décennie à venir. Nous continuerons donc à nous appuyer sur notre infrastructure TIC existante et sur nos accomplissements.

Les régions qui accusent un retard en matière d'Internet et de TIC feront l'objet d'une attention particulière. Trias fera des investissements substantiels pour garantir, dans la mesure du possible, des conditions de concurrence équitables pour toutes les équipes Trias dans le monde.

Dans chaque bureau régional et dans le bureau de Bruxelles, une infrastructure TIC performante et un système de téléconférence fonctionnel seront mis à la disposition des membres de l'équipe Trias. Les OM associées utiliseront cette infrastructure pour participer dans une approche nouvelle et performante de l'apprentissage en ligne et des échanges en ligne entre pairs.

L'environnement Microsoft et les applications existantes sont au cœur de l'environnement TIC de Trias. Les options de logiciels sociaux de Microsoft augmentent considérablement leur compétitivité,

mais les possibilités de créer des applications interconnectées et la facilité d'accès à une assistance externe dans le monde entier sont des arguments tout aussi importants en faveur de ce choix.

La numérisation et l'automatisation optimales des processus importants de Trias constituent un objectif clé. Nous nous concentrerons, dans la mesure du possible, sur des systèmes et des applications TIC standardisés. Le département Qualité et Ressources veillera à la réussite du déploiement des plateformes TIC et l'accès sera fourni aux équipes régionales. Les bureaux régionaux feront appel à une assistance TIC locale pour s'assurer qu'ils peuvent accéder à l'aide et au soutien nécessaires.

Une importance particulière sera accordée au développement de plateformes de communication interne performantes et à l'intégration des données financières et programmatiques. À cette fin, Trias mettra en place un système de coordination des programmes (PCS). Tous les systèmes devront être conviviaux et alignés sur les besoins de Trias. Trias développera et renforcera les compétences de son personnel pour optimiser la numérisation des processus et s'assurer que les systèmes sont utilisés à leur plein potentiel.

En tant qu'éléments clés de notre gestion des risques liés aux TIC, un contrôle et une sauvegarde réguliers sont assurés. Les filtres anti-spam et anti-virus sont opérationnels à tout moment. Platinum, en tant que prestataire de services externe, offre des interventions rapides et un accès facile et

permanent à un service d'assistance central.

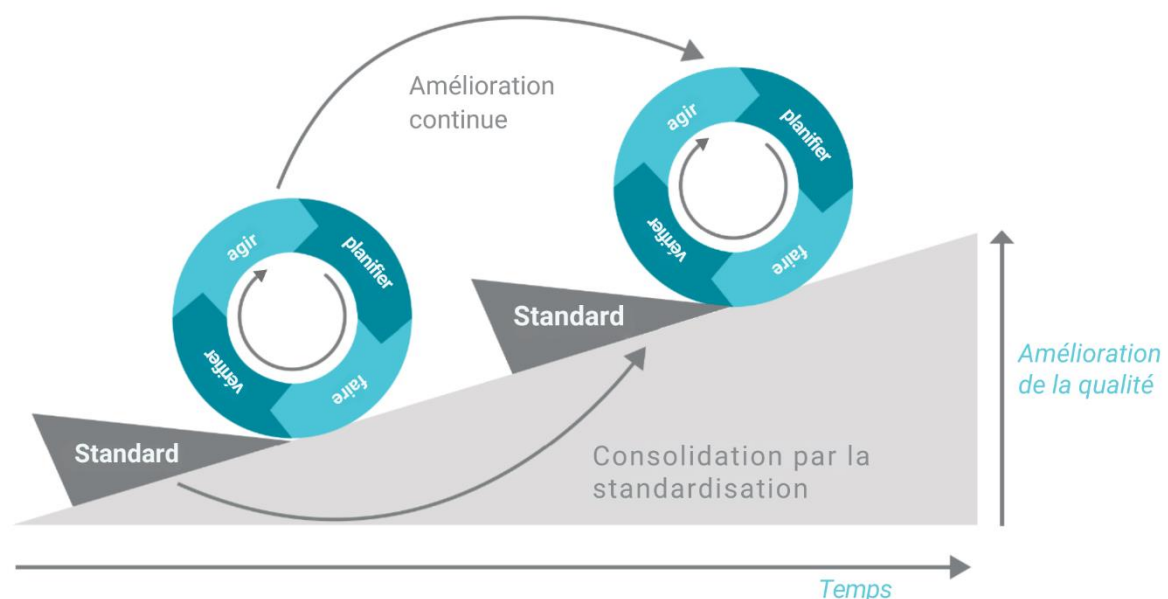
f. La gestion de la qualité en tant qu'approche transversale

La qualité est au cœur du fonctionnement de Trias. Toutes nos politiques, processus et collectes de données sont documentés, des normes sont établies, des objectifs sont formulés. Un suivi intégré et de qualité facilite le pilotage, l'apprentissage et l'adoption. La transparence et l'accessibilité de toutes les informations pertinentes sont des principes centraux qui sont soutenus par notre infrastructure numérique.

Renforcer continuellement la qualité de tous les aspects de notre travail comme organisation constitue et constituera un point d'attention crucial dans la période stratégique de 2022-2031. L'élément central du travail de Trias sur la qualité est le cycle Plan-Do-Check-Act (PDCA) pour l'amélioration continue, qui est visualisé ci-dessous.

Le personnel de Trias est attentif à la définition de résultats et d'objectifs clairs. La planification et la budgétisation sont intégrées dans les processus et les procédures à tous les niveaux de notre organisation décentralisée et leur mise en œuvre est garantie.

Pour assurer un suivi adéquat, les données sont collectées et organisées dans une structure claire, qui est en soi un processus d'amélioration continue. Des rapports structurés sont produits pour permettre une analyse cohérente afin de diriger,



Visuel : Cycle Plan-Do-Check-Act (PDCA) pour une amélioration continue

d'apprendre et d'adapter au niveau opérationnel et systémique.

Un ensemble de trois approches méthodologiques

Pour organiser et gérer concrètement le concept de qualité à l'intérieur de Trias, trois approches méthodologiques séparées mais interconnectées sont mises en œuvre :

(1) PLATS

Les programmes Trias sont gérés par le système de planification, d'apprentissage et de responsabilité de Trias (PLATS) duquel Strengthening Partners in Development through Empowerment and Reflection (SPIDER) constitue l'épine dorsale.

En 2022-2031, les aspects de suivi et d'évaluation (S&E) et de gestion des données du PLATS seront développés, intégrés dans des plateformes numériques accessibles et enrichis de nouveaux indicateurs de résultats et le niveau d'impact, en tenant compte notamment des domaines thématiques de l'inclusion et du changement climatique et de l'environnement. Il en résultera un système de suivi et d'évaluation plus équilibré à l'échelle de l'entreprise et conforme à l'approche de la gestion des connaissances.

(2) EFQM

Trias utilise l'EFQM comme cadre de gestion de la qualité. Le modèle de la Fondation européenne pour la gestion de la qualité (EFQM) est un cadre de gestion reconnu mondialement qui aide les organisations à réussir en mesurant où elles se trouvent sur le chemin, en les aidant à comprendre les lacunes et les solutions possibles disponibles, et en leur donnant les moyens d'améliorer de manière significative les performances de leur organisation. Le cadre EFQM utilise une approche intégrée et holistique pour considérer tous les aspects de la qualité dans l'organisation. L'EFQM sera utilisé pour l'auto-évaluation, tant pour Trias au niveau mondial que pour des divisions spécifiques. Trias a déjà utilisé l'EFQM pour réfléchir à sa direction stratégique, son exécution et ses résultats, afin d'identifier les priorités d'amélioration de son organisation.

En outre, Trias vise à obtenir le label R4E au cours de la période stratégique 2022-2031. Tous les trois ans, Trias soumet un dossier à la Fondation EFQM. L'EFQM contribuera également à soutenir la préparation aux processus de certification

organisés par les entités qui subventionnent telles que la DGD.

(3) BSC/KPI

L'accent mis sur la méthodologie du tableau de bord équilibré et des indicateurs de performance clés est essentiel pour la gestion stratégique de l'organisation dans le monde entier et est lié au déploiement du plan stratégique 2022-2031. L'approche du tableau de bord équilibré est nouvelle et Trias l'appliquera pour soutenir les régions, les départements et la direction mondiale, ainsi que pour fournir des informations à l'Équipe de Direction, au conseil d'administration et à l'assemblée générale.

g. Développement et gestion du programme

Nous continuons à utiliser l'approche SPIDER (Strengthening Partners in Development through Empowerment and Reflection) dans notre travail avec nos OM associées. Trias a développée l'approche et les outils SPIDER ont été utilisés au cours de la période stratégique précédente. En préparation de la nouvelle période stratégique, Trias ajustera SPIDER sur la base d'une évaluation interne approfondie. Nous prévoyons une plus grande intégration des thèmes comme l'inclusion, le changement climatique et l'environnement dans la version actualisée de SPIDER afin de refléter les choix stratégiques de Trias, ainsi que d'autres ajustements.

Notre collaboration avec les OM associées est basée sur des dialogues stratégiques qui utilisent l'approche SPIDER et qui ont lieu au début d'un programme. Une partie importante de SPIDER est le scan de l'OM : une évaluation de la capacité organisationnelle. Il s'agit d'une évaluation participative qui aboutit à une analyse approfondie de l'OM. Le scan de l'OM détermine l'orientation du partenariat à long terme entre Trias et l'OM partenaire. Tout au long du programme, Trias surveille activement le processus de renforcement des capacités qui cible les capacités organisationnelles de base sélectionnées par l'OM au début du partenariat.

En général, les outils et activités de SPIDER sont flexibles et peuvent être appliqués dans des contextes de partenariat et de donateurs très différents. Par exemple, un scan de l'OM peut être jugé inutile si l'OM a déjà réalisé une évaluation

similaire de ses capacités organisationnelles ou en fonction du consortium spécifique d'ONG impliqué dans le programme. De même, si les OM ou d'autres parties prenantes utilisent des outils similaires, nous les alignons sur l'approche SPIDER afin d'éviter un double travail.

La flexibilité de SPIDER est également utile pour les programmes et actions à court terme pour lesquels Trias n'exige pas un suivi à long terme de l'OM partenaire. Par exemple, Trias ne recommande pas de mettre en œuvre toutes les phases de l'approche SPIDER, s'il n'y a qu'un aspect d'une organisation donnée à améliorer. Certaines astuces et activités de SPIDER peuvent ainsi être plus pertinentes pour certaines OM et elles peuvent être appliquées flexiblement suivant le développement des OM.

Collaboration avec d'autres organisations

Comme détaillé dans le [chapitre 7.c](#) de ce document, Trias reconnaît la valeur ajoutée d'autres organisations (telles que les ONG, les universités et les agences gouvernementales, entre autres) pour contribuer à notre mission et aux objectifs de nos programmes avec nos OM associées. La collaboration réussie fait augmenter la cohérence et la qualité de notre activité et de nos approches, et mènent à un impact accru au niveau de l'organisation de nos OM associées. Trias a donc déjà développé un large éventail de partenariats formels et informels avec les parties prenantes concernées au cours des dernières années.

Il reste de la plus haute importance d'identifier et de développer une collaboration potentiellement intéressante avec des organisations nouvelles et existantes qui ont une expertise et des services clairement complémentaires. Conformément à nos objectifs de durabilité, Trias préfère collaborer avec des partenaires locaux. Voir également le chapitre 8 sur la Gestion Des Relations pour plus de détails sur ce sujet, y compris des informations spécifiques sur les partenaires stratégiques.

Identification des opportunités et rédaction de propositions

Pour identifier les opportunités, Trias, tant au bureau de Bruxelles que dans les régions, surveille activement les appels à propositions. En parallèle, nous établissons de manière proactive des relations avec des bailleurs préférentiels et des partenaires stratégiques afin de créer et d'identifier conjointement des opportunités.

Une fois qu'une opportunité est identifiée et partagée, la région concernée examine la pertinence de l'appel et engage un dialogue avec le bureau de Bruxelles pour décider d'investir du temps dans cette opportunité ou non. Cette décision dépend d'une liste de critères comprenant, entre autres, l'intérêt des OM associées à participer et les implications financières.

Gestion du programme

La responsabilité de la mise en œuvre qualitative et du suivi des programmes, y compris les finances, le contenu et le S&E, incombe aux divisions programmatiques de Trias, à savoir les sept bureaux régionaux, y compris la Flandre.

L'équipe de gestion des programmes et des connaissances au sein du bureau de Bruxelles coordonne le processus de rapport pour les programmes multi-pays qui s'étendent au-delà d'une seule région. Le processus de reportage des programmes à l'intérieur d'une région spécifique, même si cela concerne plusieurs pays, incombe à la responsabilité du bureau régional concerné.

Trias a développé son propre système de S&E qui s'applique à tous les projets et programmes. Cependant, le fait de travailler en consortium (où d'autres parties prenantes ont également leurs propres systèmes) et de satisfaire aux besoins des donateurs en matière de rapports exige une application flexible de notre système. Pour chaque programme, Trias développe un cadre logique et une série d'indicateurs à différents niveaux de suivi (produit, résultat, impact) basés sur notre théorie du changement.

Ceci est fait en tenant compte des différents besoins des organisations de membres, des donateurs et de Trias elle-même, afin d'assurer un suivi efficace des progrès et des résultats.

h. Gestion des connaissances

Afin de devenir une véritable organisation d'apprentissage, le principal objectif de Trias en matière de gestion des connaissances est de capturer, systématiser et partager les connaissances et l'expérience issues des processus programmatiques et de soutien. Une connexion forte et structurelle entre la gestion des connaissances et notre approche des ressources humaines est instrumentale et cruciale.

Nos processus programmatiques couvrent les

connaissances et l'expérience liées à notre principale mission organisationnelle : le renforcement organisationnel et le développement institutionnel des organisations de membres. Nous accordons une attention particulière aux thèmes de l'inclusion, du changement climatique et de l'environnement, ainsi que du développement entrepreneurial et de l'accès au marché. Il s'agit également de renforcer les capacités du personnel de Trias à travailler plus efficacement en tant que facilitateurs du processus de changement avec les organisations de membres.

Les connaissances et l'expérience issues de nos processus de soutien servent à améliorer notre propre fonctionnement et à les partager avec nos partenaires dans le même but. Cela comprend les connaissances administratives et comptables, les connaissances en matière de ressources humaines, les connaissances en matière de collecte de fonds, la gestion des parties prenantes, ainsi que la communication et l'utilisation des médias sociaux.

Avantages de la gestion des connaissances pour Trias

Un bon système de gestion des connaissances présente trois avantages principaux pour Trias.

Au niveau du programme, l'amélioration de la gestion des connaissances se traduit par des processus et des procédures rationalisés qui permettent de fournir des services de bonne qualité à nos OM associées.

Au niveau du personnel, les échanges réguliers entre les employés permettent de partager les leçons apprises et les meilleures pratiques qui aident l'organisation à améliorer ses programmes, projets, processus et procédures. En conséquence, le personnel se sent plus impliqué et motivé car il contribue à la mission de leur organisation. En outre, il facilite l'identification des membres du personnel ayant une expertise ou des compétences dans des domaines spécifiques. Cela permet à l'organisation d'adresser rapidement les questions ou les problèmes à ceux qui peuvent fournir des réponses significatives. Une gestion rigoureuse des connaissances garantit également la mise en place d'un système de transfert des connaissances, grâce auquel les connaissances acquises et internalisées par un membre du personnel restent au sein de l'organisation, même lorsque ce dernier quitte l'organisation ou change de poste.

Enfin, pour des organisations comme Trias, la connaissance est notre principale marchandise, notre proposition de vente unique. Ainsi, pour des

raisons de visibilité et de positionnement de l'organisation, un bon système de gestion des connaissances permet de renforcer les relations, de lancer des initiatives conjointes avec d'autres parties prenantes et d'accroître les possibilités d'obtenir des financements externes.

Système de gestion des connaissances Trias

Selon Trias, la gestion des connaissances est un continuum.

À une extrémité du continuum, on trouve les activités liées à la saisie et à la systématisation des connaissances explicites par le biais de moyens tels que des outils et des méthodologies de formation, des modèles et des lignes directrices, des prises de position thématiques et des glossaires, des bulletins d'information, des histoires et des témoignages, des vidéos, des notes d'information, des fiches d'information et des rapports. SharePoint est le principal outil numérique permettant au personnel de Trias de stocker et de partager des connaissances explicites. Sur la plateforme, il est facile de trouver et de contacter les experts thématiques et les praticiens de Trias et de consulter leur profil de compétences. Pour garantir une utilisation correcte des connaissances de Trias, nous veillons à ce que les droits d'auteur de nos méthodologies soient protégés (par le biais de contrats avec les partenaires et les formateurs).

En collaboration avec l'équipe de communication, les publications importantes sont partagées sous forme imprimée ou sur notre site web et les médias sociaux.

Le système de suivi et d'évaluation de Trias intégrera fortement les connaissances thématiques. Les domaines thématiques de l'inclusion, du changement climatique et de l'environnement, et du développement entrepreneurial et de l'accès aux marchés sont bien intégrés dans les indicateurs de capacité et de performance, et nos histoires de changements les plus significatifs en rendent compte également. Au niveau des entrées et des sorties, les outils et méthodologies thématiques font l'objet d'un suivi qualitatif (prestation efficace de la formation et collecte de commentaires sur le contenu pour permettre l'amélioration régulière des méthodes) et d'un suivi de l'adoption de nouvelles compétences par les OM.

À l'autre extrémité du continuum, le personnel de Trias apprend et échange entre eux.

Pour remplir efficacement leurs rôles tels que décrits au chapitre 7.c, les employés de Trias doivent être dotés d'un éventail de compétences diverses. Ces compétences comprennent la facilitation, le coaching et le réseautage. Cela implique la capacité d'écouter activement et de mener des dialogues fructueux, d'identifier les causes profondes, de planifier et d'établir des priorités et de valoriser le savoir-faire local. Il s'agit également de la capacité d'encadrer, d'inspirer et de motiver les autres pour mettre en œuvre un changement d'attitude et de comportement, et d'utiliser des compétences de réseautage efficaces avec d'autres parties prenantes.

Travailler pour aller vers un monde meilleur commence à la maison. L'ensemble du personnel de Trias doit prendre plus de conscience de son propre rôle dans les processus d'inclusion et de changement climatique. Pour construire une organisation et une société plus égalitaire et plus inclusive, nous devons incontestablement commencer par cultiver la conscience de nos propres privilèges. Trias fait prendre conscience de nos micro-comportements (gestes, expressions faciales, posture, mots, ton de la voix et suppositions) qui communiquent souvent aux autres un sentiment d'inclusion ou d'exclusion. Le personnel doit reconnaître les systèmes de pouvoir et d'oppression et acquérir la confiance nécessaire pour discuter de ces structures et privilèges inégaux avec les autres afin de les sensibiliser également. Cela implique également de faire face à notre propre résistance au changement et à celle des autres. En outre, Trias sensibilise les membres du personnel à tous les niveaux au changement climatique et à l'impact environnemental de nos propres actions.

Enfin, les compétences attendues du personnel de Trias comprennent également la connaissance de la vision, des concepts clés, des terminologies, des outils de travail et des approches de Trias dans les domaines thématiques de l'inclusion, du changement climatique et de l'environnement, ainsi que du développement entrepreneurial et de l'accès au marché.

Le personnel forme des communautés de pratique dans lesquelles des pairs de différentes régions partagent leurs connaissances, réfléchissent à leurs expériences respectives et se retrouvent dans une sphère d'apprentissage mutuel. L'objectif est d'améliorer les connaissances ou en créer de nouvelles. Ces communautés de pratique fonctionnent avec des rôles et des responsabilités clairement définis, ont un objectif précis et des résultats clairs en matière de connaissances. Des

investissements dans la traduction sont réalisés si nécessaire pour surmonter les principales barrières linguistiques entre les membres du personnel de Trias dans le monde entier et pour rassembler efficacement nos collaborateurs au-delà des frontières géographiques.

Trias utilise une plateforme d'apprentissage en ligne pour l'apprentissage collectif afin de renforcer les compétences de base du personnel en matière de facilitation du processus de développement organisationnel et d'améliorer les connaissances thématiques. Le transfert efficace des connaissances aux OM est une autre utilisation de cette plateforme. Pour connecter le personnel, les ateliers physiques restent importants sur une base régulière. Toutefois, à l'avenir, Trias utilisera davantage les outils numériques de conférence en ligne et organisera également davantage de réunions en ligne.

Le mentorat du (nouveau) personnel par l'apprentissage entre pairs est important. Cela implique d'avoir un bon système d'introduction pour le nouveau personnel dans lequel les documents sont partagés et le nouveau personnel peut apprendre par l'interaction avec le personnel plus expérimenté. Le personnel quittant Trias procédera à un transfert clair et étendu des tâches et des responsabilités ainsi que des connaissances, comme indiqué ci-dessus. Les entretiens de sortie liés au contenu avec le personnel chargé de la gestion des connaissances en font partie, en plus des entretiens de sortie déjà existants avec le(s) responsable(s).

Trias participe activement à des réseaux et événements thématiques nationaux, régionaux et internationaux afin d'accroître l'apprentissage d'autres organisations, de présenter Trias sous un angle thématique sur l'inclusion, le changement climatique et l'environnement, le développement entrepreneurial et l'accès aux marchés, et de créer activement de nouveaux partenariats.



10. Annexes

a. Analyse SWOT de l'organisation

Points forts = éléments forts de Trias, en interne :

- Trias utilise l'approche SPIDER et déploie cet outil dans toutes les régions pour soutenir les OM en tant que principaux partenaires du développement durable.
- Trias fournit une combinaison équilibrée de soutien financier et technique aux OM (organisations de membres associées).
- Trias possède une forte expertise thématique en matière d'inclusion/approche transformatrice de genre, de leadership et de microfinance visant à renforcer les capacités des organisations de microfinance.
- Trias est présent dans différentes régions grâce à une structure décentralisée et à des équipes compétentes et stables.
- Trias a un bon partenariat stratégique avec la DGD, qui est l'un de ses partenaires clés.
- Trias possède déjà le label EFQM 4 étoiles.
- Trias déploie un nouveau système de comptabilité augmentant notre capacité de gestion financière, soutenu par un personnel compétent dans le monde entier.
- Le personnel de Trias est très motivé et engagé dans la cause et la mission de Trias.
- Trias fait partie de l'alliance mondiale AgriCord, dont les compétences et l'expertise permettent de créer des synergies.
- La légitimité de Trias est ancrée dans notre base qui représente 350.000 membres individuels en Flandre.
- Trias a un profil et une expertise solides en matière de contenu (entrepreneuriat familial).
- Trias a une position stratégique générale claire, adaptée avec souplesse à des contextes changeants.
- Trias a de l'expérience dans le domaine du développement urbain (UNIZO, Philippines et Arusha), un thème d'avenir pour le monde entier.
- Trias a une connaissance claire des paradigmes actuels de l'aide publique au développement (APD), est conscient de l'évolution de ces paradigmes et possède la capacité de s'y adapter.
- Trias possède une expertise dans la facilitation des échanges entre les entreprises et les OM en utilisant des approches de pair à pair ou de chaîne de valeur (par exemple, le cacao...).

Faiblesses = éléments faibles dans Trias, en interne.

- Trias connaît une instabilité financière et un montage financier complexe lié aux exigences de cofinancement.
- Trias connaît une forte rotation du personnel, notamment au bureau de Bruxelles.
- Le système de gestion des données de Trias n'est pas encore totalement développé ni intégré.
- La base de Trias en Flandre est sous-évaluée.
- Trias n'a pas encore trouvé un bon équilibre entre son rôle de facilitateur de processus et son rôle de conseiller thématique.
- Trias manque de flexibilité et de valeur ajoutée explicite en ce qui concerne les alliances et les synergies dans un contexte multi-acteurs.
- En particulier dans le contexte africain, Trias manque d'expertise et d'adaptabilité pour travailler et échanger avec les acteurs publics.
- Les récents investissements de Trias dans la gestion des connaissances et la collecte de fonds n'ont pas encore apporté de bénéfices et d'opportunités.
- Trias a une faible visibilité en Belgique et à l'étranger en raison d'une communication externe souvent faible.
- Trias n'a pas l'envergure suffisante pour attirer les grands bailleurs comme l'UE, la Fondation Bill Gates et les banques de développement, entre autres.
- Trias connaît toujours des flux de communication interne inefficaces et une organisation interne peu claire entre les entités décentralisées et le bureau de Bruxelles.

Opportunités = dans l'environnement, à l'extérieur

- La DGD est un bailleur dont le schéma de financement est relativement sûr et simple, ce qui constitue une base solide pour le déploiement des activités de Trias.
- Le bureau de Bruxelles de Trias est situé à proximité de plusieurs bailleurs importants (UE) et très central en Europe.
- Les mouvements de base de Trias constituent un point d'entrée unique pour atteindre la société en Flandre et en Belgique.
- L'accent mis par Trias sur l'inclusivité, la durabilité et les approches liées au climat offrent de nouvelles possibilités de financement.
- La numérisation se développe continuellement et crée des opportunités pour Trias, par exemple dans le domaine de l'e-learning.
- De nouveaux bailleurs publics et privés sont disponibles et actifs dans le secteur de la coopération au développement, au niveau international et national.
- Trias pourrait se connecter à la recherche universitaire sur les thèmes de la coopération au développement et du lien avec les ODD dans le monde entier.
- Les initiatives du secteur privé et les initiatives connexes de responsabilité sociale des entreprises offrent de nouvelles possibilités de collaboration pour Trias.
- De nombreux forums internationaux sur des thèmes sur lesquels Trias travaille offrent à Trias l'occasion de présenter son travail.
- Le secteur du développement est plus ouvert aux alliances et aux synergies avec d'autres acteurs du développement pour mettre en œuvre conjointement des programmes et des projets.
- De nouvelles initiatives de donateurs liées au développement dans les pays à revenu intermédiaire voient le jour.

Menaces = dans l'environnement, à l'extérieur

- Il existe un haut niveau d'imprévisibilité concernant l'orientation future de la DGD et des ODA en général.
- Il est devenu plus difficile de générer des fonds privés et non liés.
- On constate une réduction du financement traditionnel des projets/programmes, une concurrence accrue entre les ONG et le secteur privé qui sollicitent le financement des donateurs, ainsi qu'avec les organisations locales.
- L'accent mis sur les approches multi-acteurs, principalement centrées sur les projets d'investissement et les trajets, ne représente qu'une très petite partie du travail de Trias et offre donc des opportunités limitées.
- Le glissement vers l'(extrême) droite de l'échiquier politique en Flandre et en Europe risque de saper le soutien à la coopération au développement.
- La tendance est aux grands contrats pour les grands projets et les grands partenaires, par opposition aux partenaires locaux et nationaux.
- La popularité des organisations de membres est en baisse ; les membres vieillissent et les jeunes considèrent les OM comme trop idéologiques et politisées.
- AgriCord est toujours une alliance instable.
- La pandémie de COVID-19 a eu de graves répercussions sur l'impact sur le développement obtenu récemment dans le monde entier.

b. Facteurs critiques de succès des objectifs stratégiques

Objectifs au niveau de l'entreprise

Objectif stratégique 1 :

Trias est une agence de développement solide qui joue un rôle de premier plan grâce à son expertise en matière d'entrepreneuriat familial inclusif et écologiquement durable.

- Trias excelle dans la gestion des connaissances sur ses quatre thèmes principaux.
- Trias applique son expertise thématique à travers une approche intégrée.
- Trias dispose d'une équipe qui offre des compétences de haut niveau et spécialisées aux OM associées.
- Le personnel du monde entier a la capacité de traduire les connaissances en documents de synthèse bien élaborés et en communication externe efficace.

Objectif stratégique 2 :

Trias a mis les questions de l'inégalité et du changement climatique sur la table et fournit des idées sur la façon dont l'entrepreneuriat familial inclusif et écologiquement durable peut les aborder ; ceci en alliance avec et sur la base de véritables partenariats avec les OM associées et d'autres parties prenantes.

- Trias passe de la parole aux actes : l'inclusion est un principe clé dans tout ce que nous faisons, tout en attirant l'attention sur notre empreinte écologique et en promouvant notre esprit d'entreprise.
- Trias entreprend des actions régulières et une communication externe pour influencer la politique et l'opinion publique et rendre les actions visibles (par exemple, l'organisation et la présence dans les conférences nationales et la médiatisation de notre participation).

Objectif stratégique 3 :

Les OM associées du monde entier ont mandaté Trias comme agent de changement et ont reconnu Trias comme un partenaire important et unique spécialisé dans la facilitation des processus de changement de renforcement organisationnel et de développement institutionnel (RODI).

- Trias a une approche RODI bien développée et

internalisée, ainsi que les compétences pour la mettre en œuvre.

- Nos organisations de membres acceptent le rôle de Trias dans le RODI.
- Trias documente les succès du RODI et les présente aux organisations de base et à tous les autres OM.
- Trias assure des relations équitables et équilibrées en termes de pouvoir avec les OM associées.
- Les OM sont plus à même de soutenir financièrement leur propre organisation.
- Trias est conscient des relations de pouvoir et de la manière dont ces relations peuvent influencer un partenariat et ses objectifs vers un changement de système.
- Le portefeuille de partenaires de Trias est plus diversifié. Ce portefeuille doit refléter l'écosystème diversifié que nous souhaitons voir dans la société, des organisations de lobbying et de plaidoyer des intérêts aux coopératives, associations d'entreprises et syndicats d'agriculteurs.
- Trias veille à ce que des partenariats plus égaux soient basés sur une compréhension commune avec nos partenaires (c'est un élément clé de notre stratégie).
- Trias veille à ce que les partenaires façonnent leurs propres trajets, processus et programmes.

Objectif stratégique 4 :

D'importants acteurs externes qui travaillent également à la promotion de l'entrepreneuriat familial ont reconnu Trias comme une organisation de haut niveau et un partenaire réputé.

- Trias veille à ce que l'identification des partenaires, les autres acteurs avec lesquels nous collaborons et les approches que nous employons pour renforcer les OM associées soient tous liés à nos domaines thématiques.
- Trias utilise une bonne et efficace gestion des relations.
- Trias participe à des forums et réseaux nationaux, européens et internationaux.

Objectifs au niveau du programme

Objectif stratégique 5 :

Trias a réussi à appliquer le RODI de manière intégrée, en mettant l'accent sur l'apprentissage continu par la pratique avec ses partenaires.

- Les OM agissent comme des agents de changement en étroite collaboration avec des

partenaires stratégiques.

- Les OM sont des organisations gérées de manière professionnelle, capables de fonctionner dans des contextes changeants et difficiles.
- Les OM ont une culture et une structure organisationnelles attrayantes pour les femmes et les jeunes (ce qui se traduit par une base de membres suffisamment diversifiée).
- Les membres des OM sont plus conscients des défis environnementaux et comprennent la différence entre les stratégies d'adaptation et d'atténuation du changement climatique et la notion d'environnement de l'économie verte.
- Les membres des OM et le personnel de Trias sont plus conscients des relations de pouvoir et des positions existantes, et du rôle qu'ils pourraient jouer.
- Trias a une compréhension commune, à l'échelle du programme, de la manière dont nous jouons notre rôle comme facilitateur en matière de développement organisationnel, et toutes les régions l'appliquent de la même manière.
- Trias montre l'exemple, en étant une organisation inclusive (culture, structure) avec une empreinte écologique réduite, et un esprit d'entreprise accru menant à une durabilité financière renforcée.

Objectif stratégique 6 :

Trias a démontré l'efficacité de sa stratégie, axée sur les femmes, les jeunes et d'autres entrepreneurs défavorisés, ainsi que sur leurs organisations de membres, afin d'améliorer leurs moyens de subsistance et de contribuer à des sociétés plus inclusives et plus justes.

- Les femmes, les jeunes adultes et les personnes défavorisées au sein des OM associées améliorent leurs moyens de subsistance et leur position dans l'OM et la société.
- D'autres parties prenantes reconnaissent l'approche de Trias.
- Trias investit un certain pourcentage minimum de son budget dans la réduction de l'écart entre les cibles "traditionnelles" et les femmes, les jeunes adultes et les personnes défavorisées (par exemple, par le biais d'actions positives).
- Le système de S&E de Trias gère des données désagrégées à des fins d'analyse (sexe, âge, ethnicité, rural/urbain, etc.) et d'adaptation des stratégies.

Objectif stratégique 7 :

Trias et ses OM associées ont une vision commune

et des expériences partagées sur la façon dont les entrepreneurs familiaux individuels et OM leurs jouent un rôle central dans la transformation rurale et dans la création des villes inclusives, durables et intelligentes du point de vue climatique du futur.

- Trias est un partenaire professionnel qui, par son travail avec les OM, contribue à un entrepreneuriat inclusif dans les villes, reconnu par les parties prenantes externes.
- Trias dispose de capacités internes en la matière et a une vision et un ensemble de bonnes pratiques.
- Trias développe et met en œuvre des programmes autour des villes inclusives financés par des organisations qui se concentrent sur le développement des villes, comme la Banque mondiale et l'ONU.
- Trias développe en outre une approche d'intervention cohérente et consistante dans les zones urbaines (qui va au-delà du soutien aux entrepreneurs dans les villes) – en tenant compte des liens entre les zones rurales et urbaines le cas échéant.
- Trias a des partenariats durables avec des OM associées qui nous permettent de travailler en milieu urbain.

Objectifs du niveau de soutien

Objectif stratégique 8 :

Trias a déployé un ensemble intégré de systèmes numériques accessibles dans le monde entier pour l'ensemble du personnel de Trias, leur donnant accès à des informations de qualité et permettant à Trias d'accomplir sa mission.

- Trias s'assure que les TIC contribuent et soutiennent nos objectifs et processus programmatiques.
- Trias veille à ce que les plateformes en ligne fonctionnent correctement et soient conviviales.
- Trias veille à ce qu'un support efficace pour les TIC (helpdesk) soit disponible.
- Trias rend l'apprentissage et les échanges en ligne efficaces et accessibles à l'ensemble du personnel.
- Trias adapte tout le potentiel de ses systèmes pour répondre à ses besoins internes (TIC, finances, CRM...).
- Trias assure l'accès à l'internet et à des équipements et infrastructures de qualité.
- Trias aligne tous les systèmes sur le concept d'inclusion".
- Trias garantit l'accès à des informations de

qualité à l'ensemble de son personnel dans le monde entier.

Objectif stratégique 9 :

Trias a atteint une stabilité financière structurelle.

- Trias maintient le même chiffre d'affaires que la période stratégique précédente et se stabilise à environ 14 000 000 € par an.
- Trias évalue financièrement le déploiement des volontaires à des fins d'évaluation.
- La DGD reste notre principal bailleur de fonds à l'échelle mondiale, mais la dépendance à l'égard de ce bailleur majeur diminuera sensiblement en termes relatifs.
- Trias se concentre sur d'autres types de bailleurs (autres que la DGD) pour assurer la diversification des sources de financement.
- Trias intègre les différentes composantes financières des sources de financement de Trias (programmes/projets, évaluation, cofinancement, moyens non liés provenant de la constitution, etc.) dans un système de gestion financière basé sur des données en temps réel qui est convivial et performant et qui permet d'éviter les erreurs.
- Trias consolide le soutien financier (et autre) de l'alliance AgriCord.
- Trias obtient des revenus structurels de collecte de fonds de la campagne annuelle basée sur la circonscription.
- Trias établit un bénéfice structurel à partir de son approche STAM.
- Trias évalue régulièrement et de manière critique ses stratégies de financement et ses objectifs par rapport à leur efficacité et s'adapte si nécessaire.
- Trias renforce le succès de ses stratégies par l'analyse comparative et l'apprentissage avec d'autres organisations similaires.
- Trias s'assure que nous disposons d'un personnel ayant les compétences nécessaires et une capacité suffisante pour déployer efficacement notre stratégie.
- Trias observera de près les tendances dans le contexte de la coopération internationale.

Objectif stratégique 10 :

Trias a construit une équipe diversifiée, performante et motivée qui s'engage pleinement dans la mise en œuvre de sa stratégie.

- Trias a une approche des récompenses et des salaires qui nous permet d'attirer les profils dont nous avons besoin dans le monde entier.
- Trias attire les bonnes compétences et investit

dans le développement du personnel pour maintenir ces profils.

- Trias entretient une culture organisationnelle dans laquelle les valeurs de Trias sont ancrées.
- Le cycle de gestion des RH contribue au maintien d'un personnel motivée et stable.
- La mobilité interne du personnel soutient le renforcement de l'OM et l'échange d'expertise.
- Trias identifie les compétences locales.
- Le personnel local occupe des postes clés et assume des responsabilités importantes. Des stratégies et des structures sont en place pour faciliter ces processus.
- Trias intègre l'expertise, les compétences et les approches méthodologiques et les met en œuvre dans une stratégie intégrée durable et inclusive d'ici 2031 (gestion des connaissances).
- Les équipes régionales sont en contact avec la réalité de la Flandre et les OM associées et vice versa.
- Trias déploie des stratégies pour que tout le personnel travaille dans des conditions sûres.

Objectif stratégique 11 :

Trias a pleinement consolidé le modèle d'organisation décentralisée, tant au niveau régional qu'au niveau de l'entreprise.

- L'ensemble du personnel et des partenaires comprend clairement le mandat des équipes régionales et des OM.
- Un cadre solide traduit l'approche globale de Trias et établit une compréhension commune du principe de subsidiarité.
- Trias met en place des systèmes de transparence pour rendre possible l'échange et l'apprentissage organisationnel de manière systématisée.
- Trias construit des systèmes d'entreprise pour permettre une gestion décentralisée et performante à tous les niveaux.

c. Questions clés de la visualisation



d. Simulation et scénarios financiers

Introduction

Dans le cadre de l'élaboration de la note stratégique 2022-2031, un outil de simulation et de scénarios financiers (FSST) a été développé pour aider l'organisation à planifier la réalité financière à plus long terme. L'outil génère une valeur prévisionnelle pour un nombre limité d'indicateurs financiers clés. Cette simulation est basée sur les valeurs estimées dans le temps des principaux composants financiers de l'architecture financière de l'organisation. En changeant les valeurs d'un ou de plusieurs des principaux composants, différents scénarios peuvent être générés, ce qui nous permet de mieux anticiper les effets des évolutions possibles de ces dimensions financières de notre travail.

La simulation

L'outil de simulation financière n'est pas un outil budgétaire, mais il sera utile dans le processus de budgétisation. Ses valeurs sont la traduction d'un ensemble d'objectifs réalistes mais aussi ambitieux qui devraient pouvoir être atteints dans des circonstances régulières. Chaque année, et sur la base des progrès historiques accomplis dans la réalisation du pronostic financier, un budget sera élaboré et ajusté fondamentalement si nécessaire. Les paramètres importants et variables sont marqués en jaune. En changeant les valeurs dans ces champs, différents scénarios peuvent être construits. Cela fournit un cadre dans lequel Trias dans son ensemble peut travailler à l'obtention situation financière stable et durable.

DGD

La composante financière la plus importante de la réalité actuelle de Trias est le financement du programme DGD. La condition préalable de base pour pouvoir mettre en œuvre cette ligne de financement est que Trias contribue lui-même avec au moins 20% de cofinancement. Le calcul du total des subventions de la DGD par rapport au total du cofinancement nécessaire tient également compte du fait qu'outre les coûts opérationnels, la DGD finance également les coûts de gestion et qu'un minimum de 1% des coûts de gestion doit être utilisé à des fins d'audit et d'évaluation dans le programme de la DGD.

AgriCord

Un deuxième paramètre financier crucial est le

revenu généré par l'alliance AgriCord. Outre le financement obtenu via le secrétariat central de l'alliance, et dont seulement 35% sont considérés comme pouvant être utilisés comme cofinancement dans le cadre du programme DGD. Les 65% restants sont mis à disposition en tant que financement supplémentaire. Outre ce financement via le secrétariat, les contacts bilatéraux avec d'autres agences agricoles génèrent également un cofinancement substantiel. Celui-ci est estimé à un montant fixe de 300 000 euros par an.

Collecte de fonds internationale (IFR)

Une troisième composante essentielle de notre réalité financière est la mobilisation de fonds via notre levée de fonds internationale. Trias investit des ressources propres substantielles pour être en mesure de capter d'autres financements que la DGD, tant au niveau global qu'au niveau régional. Une augmentation importante de ce flux de financement est prévue à l'avenir, principalement pour compenser la réduction prévue du financement de la DGD. La composante IFR prévoit un cofinancement (au moins 20% en général, mais avec l'objectif de d'augmenter ce taux à 30 ou 35% en cas de larges programmes) et les revenus d'administration (hypothétiquement à 7% qui s'ajoutent au montant des moyens propres non consolidés).

Collecte de fonds en Flandre

Un quatrième élément essentiel de notre réalité financière est la collecte de fonds en Flandre. Une partie de cette collecte de fonds est générée en tant que moyens liés et constitue donc un cofinancement pour le programme DGD. La majorité des fonds collectés en Flandre sont néanmoins des moyens dits non liés. Ces ressources sont essentielles pour couvrir les dépenses non subventionnables et pour compléter le cofinancement nécessaire, le cas échéant. Une projection de base conservatrice est faite.

Un nouvel élément est la mise en œuvre de l'approche GACM (Gemeenschappelijk Actie en Communicatie Model = modèle commun d'action et de communication) qui chapeaute les différents partenaires flamands de l'OM et repose sur trois piliers : (i) des efforts de communication continus (avec comme point de mire : "Trias est notre ONG"), (ii) le BOA (Bewegings Overstijgende Actie = action transcendante du mouvement) qui a lieu une fois par an de manière décentralisée, et (iii) une demande institutionnelle annuelle récurrente et soutenue par le sommet des OM flamandes pour des dons envers leurs 350 000 membres individuels. Ceci devrait

constituer à terme un facteur de changement de la réalité financière de Trias pour les années à venir.

L'objectif est de générer un revenu structurel de 2,5% des 350 000 membres qui donnent chacun 40 €, en commençant par 1% en 2022, puis en augmentant progressivement jusqu'à un total de 2,5%.

Modalité d'action pour la prestation de services à court terme (STAM)

Dans le cadre de la nouvelle note stratégique et du nouveau mode de fonctionnement de Trias, une modalité d'action pour la prestation de services à court terme sera lancée, à côté de la modalité de mise en œuvre des projets et des programmes plus réguliers. Cette approche STAM générera quelques ressources supplémentaires non consolidées, constituées par la marge bénéficiaire de cette approche. L'objectif principal de STAM n'est cependant pas le gain financier que nous pourrions en tirer, mais plutôt l'expansion de nos modes d'intervention, et de cette façon la génération de nouveaux contacts et l'expansion de notre portée vers de nouvelles parties prenantes.

Les scénarios

La simulation expliquée ci-dessus constitue un premier scénario de base que nous considérons comme une estimation plus ou moins réaliste mais aussi suffisamment ambitieuse que nous pouvons

faire de nos évolutions financières au cours des dix prochaines années. Dans cet outil, nous définissons nos ambitions pour lesquelles nous développerons et mettrons en œuvre des stratégies visant à réaliser ces ambitions. Cela signifie également que nous devons apprendre et adapter nos stratégies aux réalités auxquelles nous serons confrontés au cours des dix prochaines années, mais toujours en gardant à l'esprit les ambitions de départ.

Trois indicateurs clés de performance (KPI) sont ensuite calculés pour voir non seulement le résultat financier net d'une année donnée, mais aussi le ratio de dépendance du financement du programme DGD et le ratio d'efficacité, calculé comme étant le ratio entre 75% de tous nos revenus et les coûts totaux.

Les valeurs cibles pour les trois indicateurs clés de performance sont : (1) résultats financiers nets > 150 000 euros/an, (2) ratio de dépendance évoluant de 74% (en 2019) vers moins de 50% dans le dernier programme DGD considéré, et enfin (3) le ratio d'efficacité autour de 65% au moins.

Pour chaque scénario généré par l'outil, les valeurs de ces indicateurs sont également calculées. Cela permet à l'utilisateur de voir l'effet du changement non seulement sur le résultat financier net, mais aussi sur les deux autres KPI.

e. Simulation et scénarios financiers à long terme 1/2

COMPOSANTES Budget de l'entreprise Trias						
	année de référence 2019	202 2	202 3	202 4	202 5	202 6
DGD total	9.427.581,83	8.401.000,00	8.536.000,00	8.621.000,00	8.671.000,00	8.621.000,00
Budget de la DGD OC (100%)	8.307.011,48	7.500.000,00	7.500.000,00	7.500.000,00	7.500.000,00	7.500.000,00
Subvention DGD OC (80%)	6.645.609,18	6.000.000,00	6.000.000,00	6.000.000,00	6.000.000,00	6.000.000,00
Budget DGD MC (=10% de OC & MC => 100%)	931.581,75	765.000,00	900.000,00	900.000,00	1.035.000,00	900.000,00
MC subventionné max 10% =	11,21%	10,20%	12,00%	12,00%	13,80%	12,00%
Subvention DGD MC (80%)	745.265,40	612.000,00	720.000,00	720.000,00	828.000,00	720.000,00
DGD budget MC (<1% du budget total OC & MC)	188.988,60	136.000,00	136.000,00	221.000,00	136.000,00	221.000,00
Subvention DGD MC (<1 %) => 80 %.	151.190,88	108.800,00	108.800,00	176.800,00	108.800,00	176.800,00
Audit et évaluation du MC <1	2,00%	1,62%	1,59%	2,56%	1,57%	2,56%
Subvention totale DGD (80%)	7.707.494,81	6.720.800,00	6.828.800,00	6.896.800,00	6.936.800,00	6.896.800,00
total des DGD de cofin nécessaires	1.720.087,02	1.680.200,00	1.707.200,00	1.724.200,00	1.734.200,00	1.724.200,00
total de cofinancement DGD réalisé	1.475.361,81	1.562.784,34	1.736.787,50	1.761.037,50	1.868.537,50	1.891.037,50
Cofin AC valorisation corporate	383.524,00	312.734,34	459.987,50	459.987,50	459.987,50	459.987,50
Cofin AC valorisation régionale AA	268.370,08	300.000,00	300.000,00	300.000,00	300.000,00	300.000,00
Valorisation des IFR de Cofin (1)	205.969,04	280.000,00	300.000,00	320.000,00	425.000,00	450.000,00
Entrée des moyens liés à Cofin (2)	176.519,97	250.000,00	250.000,00	250.000,00	250.000,00	250.000,00
Évaluation de Cofin	440.978,72	420.050,00	426.800,00	431.050,00	433.550,00	431.050,00
Portefeuille Agricorn	409.198,73	893.526,69	1.314.250,00	1.314.250,00	1.314.250,00	1.314.250,00
Cofin AC valorisation corporate	383.524,00	312.734,34	459.987,50	459.987,50	459.987,50	459.987,50
Cofin AC valorisation bilatérale AA	268.370,08	300.000,00	300.000,00	300.000,00	300.000,00	300.000,00
Financement supplémentaire d'Agricorn	25.674,73	580.792,35	854.262,50	854.262,50	854.262,50	854.262,50
Total de la collecte de fonds internationale (IFR)	1.306.444	1.400.000	1.500.000	1.600.000	1.700.000	1.800.000
Revenu administratif IFR 7% (4)	183.636,68	78.400,00	84.000,00	89.600,00	89.250,00	94.500,00
Cofin-DGD valorisation IFR (1)	205.969,04	280.000,00	300.000,00	320.000,00	425.000,00	450.000,00
Collecte de fonds Flandre Total	1.323.785,87	1.406.000,00	1.445.000,00	1.484.000,00	1.523.000,00	1.562.000,00
Moyens liés (2)	176.519,97	250.000,00	250.000,00	250.000,00	250.000,00	250.000,00
non consolidé signifie traditionnel	1.147.265,90	1.000.000,00	1.000.000,00	1.000.000,00	1.000.000,00	1.000.000,00
non lié signifie nouveau GACM	0,00	156.000,00	195.000,00	234.000,00	273.000,00	312.000,00
Total des moyens non consolidés (5)	1.147.265,90	1.156.000,00	1.195.000,00	1.234.000,00	1.273.000,00	1.312.000,00
Modalité d'action à court terme – STAM	13.081,71	240.000,00	260.000,00	280.000,00	300.000,00	320.000,00
coût total	10.465,37	204.000,00	221.000,00	238.000,00	255.000,00	272.000,00
résultat net (6)	2.616,34	36.000,00	39.000,00	42.000,00	45.000,00	48.000,00
Moyens propres	2.019.372,95	1.822.470,00	1.876.520,00	1.927.070,00	1.969.220,00	2.009.970,00
total des moyens non liés (5)	1.147.265,90	1.156.000,00	1.195.000,00	1.234.000,00	1.273.000,00	1.312.000,00
SC revenu DGD (3)	688.470,37	588.070,00	597.520,00	603.470,00	606.970,00	603.470,00
Revenu administratif IFR non utilisé comme cofinancement (4)	183.636,68	78.400,00	84.000,00	89.600,00	89.250,00	94.500,00

	2027	2028	2029	2030	2031
	7.401.000,00	7.536.000,00	7.621.000,00	7.671.000,00	7.621.000,00
	6.500.000,00	6.500.000,00	6.500.000,00	6.500.000,00	6.500.000,00
	5.200.000,00	5.200.000,00	5.200.000,00	5.200.000,00	5.200.000,00
	765.000,00	900.000,00	900.000,00	1.035.000,00	900.000,00
	11,77%	13,85%	13,85%	15,92%	13,85%
	612.000,00	720.000,00	720.000,00	828.000,00	720.000,00
	136.000,00	136.000,00	221.000,00	136.000,00	221.000,00
	108.800,00	108.800,00	176.800,00	108.800,00	176.800,00
	1,84%	1,80%	2,90%	1,77%	2,90%
	5.920.800,00	6.028.800,00	6.096.800,00	6.136.800,00	6.096.800,00
	1.480.200,00	1.507.200,00	1.524.200,00	1.534.200,00	1.524.200,00
	1.905.037,50	1.936.787,50	1.966.037,50	1.993.537,50	2.016.037,50
	459.987,50	459.987,50	459.987,50	459.987,50	459.987,50
	300.000,00	300.000,00	300.000,00	300.000,00	300.000,00
	475.000,00	500.000,00	525.000,00	550.000,00	575.000,00
	300.000,00	300.000,00	300.000,00	300.000,00	300.000,00
	370.050,00	376.800,00	381.050,00	383.550,00	381.050,00
	1.314.250,00	1.314.250,00	1.314.250,00	1.314.250,00	1.314.250,00
	459.987,50	459.987,50	459.987,50	459.987,50	459.987,50
	300.000,00	300.000,00	300.000,00	300.000,00	300.000,00
	854.262,50	854.262,50	854.262,50	854.262,50	854.262,50
	1.900.000	2.000.000	2.100.000	2.200.000	2.300.000
	99.750,00	105.000,00	110.250,00	115.500,00	120.750,00
	475.000,00	500.000,00	525.000,00	550.000,00	575.000,00
	1.651.000,00	1.690.000,00	1.729.000,00	1.729.000,00	1.729.000,00
	300.000,00	300.000,00	300.000,00	300.000,00	300.000,00
	1.000.000,00	1.000.000,00	1.000.000,00	1.000.000,00	1.000.000,00
	351.000,00	390.000,00	429.000,00	429.000,00	429.000,00
	1.351.000,00	1.390.000,00	1.429.000,00	1.429.000,00	1.429.000,00
	340.000,00	360.000,00	380.000,00	400.000,00	420.000,00
	289.000,00	306.000,00	323.000,00	340.000,00	357.000,00
	51.000,00	54.000,00	57.000,00	60.000,00	63.000,00
	1.968.820,00	2.022.520,00	2.072.720,00	2.081.470,00	2.083.220,00
	1.351.000,00	1.390.000,00	1.429.000,00	1.429.000,00	1.429.000,00
	518.070,00	527.520,00	533.470,00	536.970,00	533.470,00
	99.750,00	105.000,00	110.250,00	115.500,00	120.750,00

décision à YEM de demander un maximum de DGD en équilibre avec la capacité de cofinancement = 7.500.000 €, mais ensuite dégressive dans le prochain programme de DGD à 6.500.000

coût de l'audit et de l'évaluation, min. 1% du budget de la DGD
OC+MC (également 20% de moins en 2027-2031)

Basé sur une estimation de la valorisation maximale possible (25% du cofinancement)

Basé sur les programmes officiels du secrétariat d'AgriCord. A partir de 2023, pour lesquels aucune donnée n'est fiabilisée, Mis sur le statu quo. Clé de répartition de 7% des totaux appliquée.

Seuls 35% des revenus d'AgriCord peuvent être utilisés pour le cofinancement. Le reste est utilisé comme financement supplémentaire.

Via des accords bilatéraux avec We Effect, AFDI, UPA-DI, AHA, INFOCOS et FFD, cofinancement structurel supplémentaire est réalisé.

Projection sur la base des résultats attendus en 2020 et 2021 et ensuite chaque année 100.000 de revenus supplémentaires grâce aux efforts de l'IFR.

Un revenu administratif estimé à 7% sur le total du financement non DGD est calculé.

être augmentée à 30% ou 35% en consensus avec la DGD progr Budgétairement, les 20% sont maintenus. Une fois que le cofu nécessaire est réalisé, le reste est destiné aux activités supplémentaires.

Flandre, entreprises? Provinces

Le revenu des efforts de la NFR s'est stabilisé au niveau des années 2019 et 2020.

Les revenus supplémentaires de la NFR provenant de la nouvelle GACM sont estimés à 40 euros en 2022 pour l'ensemble des 390 000 membres, ce qui permettra d'augmenter chaque année avec 0,25% afin d'atteindre un niveau de 2,5%.

Les coûts sont un mélange de coûts directs (principalement 60% d'honoraires) et de coûts fixes (consultant principal, frais de bureau)

La marge bénéficiaire est estimée à 15% du volume total des tâches STAM (inférieure l'année de la mise en service)

f. Simulation et scénarios financiers à long terme 2/2

Balance interne cofin						
	2019	2022	2023	2024	2025	2026
20% objectif cofin DGD	1.885.516,37	1.680.200,00	1.707.200,00	1.724.200,00	1.734.200,00	1.724.200,00
réalisation cofin	1.475.361,81	1.562.784,34	1.736.787,50	1.761.037,50	1.868.537,50	1.891.037,50
différence	-410.154,56	-117.415,66	29.587,50	36.837,50	134.337,50	166.837,50
Budget et solde FINAL						
	2019	2022	2023	2024	2025	2026
Revenu	12.930.954,28	12.639.581,03	13.516.357,50	13.779.157,50	14.088.807,50	14.232.057,50
Subvention DGD OK & MC	7.707.494,81	6.720.800,00	6.828.800,00	6.896.800,00	6.936.800,00	6.896.800,00
Subvention IFR	1.306.444,27	1.400.000,00	1.500.000,00	1.600.000,00	1.700.000,00	1.800.000,00
moyens propres total	2.019.372,95	1.822.470,00	1.876.520,00	1.927.070,00	1.969.220,00	2.009.970,00
chiffre d'affaires STSD Modalité	13.081,71	240.000,00	260.000,00	280.000,00	300.000,00	320.000,00
total agricorn	409.198,73	893.526,69	1.314.250,00	1.314.250,00	1.314.250,00	1.314.250,00
réalisé cofin	1.475.361,81	1.562.784,34	1.736.787,50	1.761.037,50	1.868.537,50	1.891.037,50
Coût	12.778.374,23	12.498.526,69	13.392.837,50	13.637.927,50	13.938.984,30	14.075.772,24
DGD budget OC	8.307.011,48	7.500.000,00	7.500.000,00	7.500.000,00	7.500.000,00	7.500.000,00
dgD budget MC	1.120.570,35	901.000,00	1.036.000,00	1.121.000,00	1.171.000,00	1.121.000,00
Financement de base de la subvention IFR	1.306.444,27	1.400.000,00	1.500.000,00	1.600.000,00	1.700.000,00	1.800.000,00
Programmes supplémentaires en raison d'un dépassement du cofinancement		0,00	29.587,50	36.837,50	134.337,50	166.837,50
total agricorn	409.198,73	893.526,69	1.314.250,00	1.314.250,00	1.314.250,00	1.314.250,00
coût moyens propres	1.624.684,03	1.600.000	1.632.000	1.664.640	1.697.933	1.731.891
les coûts des moyens propres pour des ambitions supplémentaires			160.000	163.200	166.464	169.793
conseil en coûts	10.465,37	204.000,00	221.000,00	238.000,00	255.000,00	272.000,00
Résultat financier net	152.580,05	141.054,34	123.520,00	141.230,00	149.823,20	156.285,26
Ratio de dépendance du DGD	73,78%	67,22%	63,74%	63,21%	62,21%	61,25%

2027	2028	2029	2030	2031
1.480.200,00	1.507.200,00	1.524.200,00	1.534.200,00	1.524.200,00
1.905.037,50	1.936.787,50	1.966.037,50	1.993.537,50	2.016.037,50
424.837,50	429.587,50	441.837,50	459.337,50	491.837,50

Quand négatif = besoin de moyens propres !

2027	2028	2029	2030	2031
13.348.907,50	13.662.357,50	13.929.807,50	14.126.057,50	14.230.307,50
5.920.800,00	6.028.800,00	6.096.800,00	6.136.800,00	6.096.800,00
1.900.000,00	2.000.000,00	2.100.000,00	2.200.000,00	2.300.000,00
1.968.820,00	2.022.520,00	2.072.720,00	2.081.470,00	2.083.220,00
340.000,00	360.000,00	380.000,00	400.000,00	420.000,00
1.314.250,00	1.314.250,00	1.314.250,00	1.314.250,00	1.314.250,00
1.905.037,50	1.936.787,50	1.966.037,50	1.993.537,50	2.016.037,50

13.268.805,93	13.564.350,30	13.818.170,56	14.043.032,22	14.183.701,11
6.500.000,00	6.500.000,00	6.500.000,00	6.500.000,00	6.500.000,00
901.000,00	1.036.000,00	1.121.000,00	1.171.000,00	1.121.000,00
1.900.000,00	2.000.000,00	2.100.000,00	2.200.000,00	2.300.000,00
424.837,50	429.587,50	441.837,50	459.337,50	491.837,50
1.314.250,00	1.314.250,00	1.314.250,00	1.314.250,00	1.314.250,00

Les coûts de fonctionnement de Trias qui ne peuvent pas être couverts par les fonds opérationnels qui font partie de l'enveloppe budgétaire de l'UE.
programmes mis en œuvre est estimé sur la base de la situation en 2019-2020 et maintenu plus ou moins stable, avec un taux d'inflation de 2% et un taux de croissance de 3%.

1.766.529	1.801.860	1.837.897	1.874.655	1.912.148
173.189	176.653	180.186	183.790	187.466
289.000,00	306.000,00	323.000,00	340.000,00	357.000,00

Taux de 10% sur le total des moyens propres de l'année précédente

80.101,57	98.007,20	111.636,94	83.025,28	46.606,39
55,78%	55,56%	55,15%	54,62%	53,73%

avant provision

g. Glossaire

Fonds ABC - Fonds d'investissement dans l'agro-industrie

ACT - une des trois organisations qui ont fusionné pour fonder Trias

BRS - Belgische Raiffeisenstichting

CD&V - Christen-Democratisch en Vlaams | Démocrates-chrétiens flamands

COSO - Committee of Sponsoring Organisations (Comité des organisations de parrainage)

OSC - organisation de la société civile

DGD - Direction générale de la coopération au développement et de l'aide humanitaire de la Belgique

EFQM - à l'origine, la Fondation européenne pour le management par la qualité, aujourd'hui connue uniquement sous le nom d'EFQM

ENABEL - l'agence belge de développement chargée de mettre en œuvre et de coordonner la politique belge de développement international.

EPSC - Centre européen de stratégie politique UE - Union européenne

CDGF - Comité directeur de la gestion financière

GACM/JACM - Gemeenschappelijk Actie- en Communicatie Model | Joint Action and Communication

Model PIB - produit intérieur brut

TIC - technologies de l'information et des communications

FIDA - Fonds international pour le développement agricole

KLJ - une des organisations de circonscription flamande de Trias, une organisation de jeunesse rurale. Katholieke Landelijke Jeugd | Jeunesse rurale catholique

KU Leuven - Katholieke Universiteit Leuven | Université catholique de Louvain

OM - organisation des membres

S&E - suivi et évaluation

MSME - micro, petites et moyennes entreprises

NGA - acteur non gouvernemental

ONG - organisation non gouvernementale

RODI - renforcement organisationnel et développement institutionnel

PLATS - système de gestion des programmes de Trias : planification, apprentissage et responsabilité système Trias

SDGs - objectifs de développement durable

SDNS - Réseau de solutions pour le développement durable

SOGIE - orientation sexuelle et identité et expression de genre

SPIDER - L'approche participative de renforcement des capacités de Trias : renforcer les partenaires du développement par l'autonomisation et la réflexion.

STAM - modèle d'action

SWOT - forces, faiblesses, opportunités et menaces

TdC - théorie du changement

ONU - Nations unies

VKW - Fédération des employeurs flamands

VOKA - Vlaams netwerk van ondernemingen | Organisation flamande des employeurs



worldwide.trias.ngo

Trias, Avenue des Arts 7-8, 1210 Bruxelles – info@trias.ngo

Editeur responsable : Lode Delbare

Suivez @triasngo sur





TRIAS

DONNER UNE CHANCE
AUX RÊVES