



Plan Stratégique

2026-2028



TABLE DES MATIÈRES

AVANT-PROPOS	4
1. Introduction	6
2. Analyse contextuelle	7
3. SWOT (Analyse des forces, faiblesses, opportunités et menaces)	9
4. Stratégie mondiale de Fairtrade	10
5. Orientation stratégique 2026-2028 de FTA	11
6. Priorisation des pays et des produits	13
7. Budget stratégique 2026-2028 de FTA	14
8. Mise en œuvre, suivi, évaluation et apprentissage (SEA) de la stratégie	16
9. Plan d'analyse des risques	18

AVANT-PROPOS

Le Conseil d'administration de Fairtrade Africa - FTA a le plaisir de présenter la proposition de Plan stratégique de FTA pour 2026-2028 - une feuille de route qui réaffirme notre engagement à donner aux petits exploitants agricoles et aux travailleurs à travers l'Afrique et le Moyen-Orient les capacités d'obtenir des moyens de subsistance sûrs et durables et d'avoir une voix décisive dans la construction de leur avenir.

Ce plan constitue l'aboutissement d'un processus participatif impliquant de multiples parties prenantes, dont les producteurs, le personnel, la direction, les partenaires et le Conseil d'administration. Il traduit une réflexion honnête sur nos réalisations au cours de la période stratégique 2021-2025, ainsi que sur les enseignements tirés des défis auxquels nous avons été confrontés. Nous célébrons les progrès considérables réalisés - de l'élargissement de l'accès aux marchés et du renforcement du plaidoyer, à l'approfondissement de la résilience climatique et à la transformation des organisations de producteurs.

FTA opère dans un contexte dynamique et volatile. Le changement climatique, les mutations du marché, les exigences croissantes en matière de conformité, l'instabilité politique et les pressions socio-économiques représentent des défis réels et croissants pour nos producteurs. Pourtant, ces défis recèlent des opportunités qui permettent de tirer parti de la technologie, d'accéder à de nouveaux marchés, de mobiliser des fonds en faveur du climat, de favoriser une gouvernance inclusive et de s'engager dans des activités de plaidoyer fondées sur des données probantes aux niveaux local, régional et mondial.

La stratégie 2026-2028 de FTA repose sur quatre piliers stratégiques :

1. Accès au marché de Fairtrade et commercialisation - positionner Fairtrade comme le partenaire privilégié en matière d'approvisionnement durable et éthique.
2. Systèmes agroécologiques résilients et durables - mener la transition vers des systèmes agricoles productifs, intelligents face au climat et écologiquement sains.
3. Organisations de producteurs innovantes et transformées - construire des entités de producteurs résilientes, inclusives et autonomes.
4. Plaidoyer politique et mobilisation des parties prenantes - veiller à ce que les producteurs fassent entendre leur voix dans les environnements politiques qui affectent leurs moyens de subsistance.

Ces piliers stratégiques sont soutenus par un puissant catalyseur - la gouvernance d'entreprise et le développement organisationnel - afin de garantir que nous restons agiles, transparents, financièrement viables et centrés sur les personnes.

En tant que Conseil d'administration, nous sommes convaincus que cette stratégie permet à Fairtrade Africa de répondre avec agilité aux réalités changeantes du commerce mondial, tout en gardant les producteurs au cœur des principes de Fairtrade. C'est un appel à l'action - pour nos producteurs, les membres du système Fairtrade et nos partenaires - à travailler avec nous pour libérer des opportunités pour les agriculteurs et les travailleurs africains d'une manière qui soit juste, durable et orientée vers l'avenir. Ensemble, nous continuerons à défendre la justice, l'équité et la durabilité dans le commerce, en transformant des vies, en renforçant les communautés et en contribuant à une économie mondiale plus juste.

Le Conseil d'administration - Fairtrade Africa

AVANT-PROPOS

Un nouveau chapitre s'ouvre pour Fairtrade Africa - le Plan stratégique 2026-2028. Cette nouvelle stratégie est façonnée par les réalités de nos producteurs et guidée par notre détermination à répondre avec des solutions pertinentes, percutantes et prêtes pour l'avenir. Nous mettrons en œuvre une stratégie axée sur le marché - en partenariat avec les membres du système Fairtrade en vue de transformer les opportunités en ventes et les partenariats en un impact durable et évolutif.

Au cours des trois prochaines années, nous travaillerons de concert avec les acteurs de la chaîne d'approvisionnement pour débloquer de nouveaux marchés, renforcer la visibilité de la marque et aider les producteurs à être compétitifs et prêts à prospérer dans un paysage commercial mondial en perpétuelle évolution.

Nous adopterons l'innovation - en repensant la manière dont la conformité est assurée et dont le financement fonctionne pour les producteurs. Cela comprend l'intégration de solutions numériques et de traçabilité de pointe, l'adaptation à l'évolution des exigences en matière de conformité et l'ouverture de nouvelles voies par le biais du financement climatique, de l'investissement d'impact et de la valeur ajoutée afin d'accroître les revenus et la résilience.

Nos initiatives thématiques seront le moteur du changement - conduisant à des résultats mesurables en matière de résilience climatique, de transformation agroécologique, d'équité entre les sexes, d'inclusion des jeunes et de gouvernance solide dans les organisations de producteurs. Elles seront conçues et mises en œuvre avec les producteurs, afin de garantir qu'elles reflètent les priorités réelles et qu'elles apportent des avantages durables aux petits exploitants agricoles et aux travailleurs.

Des plans opérationnels clairs guideront chaque action, et les performances seront suivies grâce à de solides systèmes de contrôle et d'évaluation. Nous communiquerons les résultats ouvertement, en partageant des histoires de transformation qui inspirent la confiance, attirent les investissements et renforcent la différence Fairtrade sur les marchés africains et internationaux.

Les trois prochaines années exigeront de la souplesse, de l'innovation et un engagement commun. Grâce au dévouement de nos producteurs, à l'engagement de nos partenaires et à la passion de notre équipe, Fairtrade Africa continuera à transformer les moyens de subsistance et à façonner un avenir meilleur pour les petits exploitants agricoles et les travailleurs.

Directeur exécutif - Fairtrade Africa

1. Introduction

Le Plan Stratégique 2026-2028 de Fairtrade Africa (FTA) est le produit d'un processus participatif impliquant les producteurs, le personnel, la direction, le Conseil d'administration et d'autres parties prenantes. Il s'appuie sur les leçons tirées de la période stratégique 2021-2025, au cours de laquelle FTA a réalisé des progrès importants en matière d'accès au marché, de plaidoyer, de systèmes agricoles durables et de renforcement des organisations de producteurs. FTA est un organisme parapluie indépendant à but non lucratif représentant 697 organisations de producteurs certifiées Fairtrade dans 29 pays d'Afrique et du Moyen-Orient, avec plus de 1,45 million de petits exploitants agricoles et de travailleurs. Le secrétariat est basé à Nairobi, au Kenya, et dispose de bureaux régionaux en Afrique de l'Ouest, de l'Est, centrale et australe, ainsi que d'une présence au Moyen-Orient et en Afrique du Nord par l'intermédiaire de partenaires.

La nouvelle stratégie est conçue pour répondre à un environnement dynamique et difficile pour les producteurs, en s'alignant sur la stratégie globale de Fairtrade International, tout en privilégiant les piliers stratégiques et les catalyseurs. La formulation de la stratégie a impliqué des réflexions régionales consultatives, des enquêtes, des entretiens et des ateliers, ce qui a permis de dégager un consensus sur les priorités. D'autre part, au cours de la période stratégique 2021-2025, les réalisations notables ont été les suivantes :

- **Accès au marché** : croissance des ventes de cacao, de vin et de sucre, avec une augmentation de 35 % des ventes de licences Sud-Sud ; baisse observées pour les fleurs et les bananes pour la période 2021-2023.
- **Plaidoyer** : réalisation d'études et influence sur les politiques aux niveaux national, régional et mondial, y compris des contributions aux réglementations européennes telles que l'EUDR et la CSDDD, soutenues par des formations sur le renforcement des capacités au profit des producteurs et du personnel de FTA.
- **Agriculture durable** : plus de 43 millions d'euros investis dans plus de 49 projets promouvant l'agroécologie, la diversification et la résilience.
- **Développement des organisations de producteurs** : amélioration de la conformité, inclusion du leadership, ainsi que des initiatives d'autonomisation des jeunes et des femmes.
- **Performance financière** : dépassement du budget prévu, avec une augmentation des revenus de 13,08 millions d'euros en 2021 à 13,44 millions d'euros en 2024.

Ce nouveau plan stratégique définit la voie à suivre pour les trois prochaines années afin de renforcer la résilience, la présence sur le marché, le plaidoyer et la capacité organisationnelle, garantissant ainsi aux producteurs des moyens de subsistance durables et un avenir sûr.



2. Analyse contextuelle

Le secteur agricole africain est essentiel à la croissance économique et aux moyens de subsistance, mais il est dominé par de petits exploitants agricoles qui sont vulnérables au changement climatique, à la faible productivité et à l'accès limité aux marchés. Bien que l'agriculture contribue de manière considérable au PIB, elle est pluviale et très exposée aux chocs environnementaux et économiques. Fairtrade Africa agit en tant que représentant continental des producteurs certifiés Fairtrade, promouvant les principes du commerce équitable qui favorisent la justice, l'équité et la durabilité. Son travail s'aligne sur l'Agenda 2063 de l'Union africaine et les ODD des Nations Unies, contribuant à la réduction de la pauvreté, à l'égalité des sexes, au travail décent et à l'action climatique.

Dans ce contexte, le rôle de Fairtrade Africa est de renforcer les capacités des producteurs, de promouvoir la conformité avec les nouvelles réglementations, de favoriser les systèmes agricoles durables et de positionner les produits africains de manière compétitive sur les marchés locaux et mondiaux. Fairtrade Africa opère dans un contexte africain en rapide évolution, marqué par l'instabilité politique, la volatilité économique, les transformations sociales, les progrès technologiques, les pressions environnementales et des exigences légales strictes.

Contexte politique : la fragilité de la gouvernance, l'instabilité politique, les coups d'État et les crises de réfugiés perturbent la stabilité agricole. Si certains gouvernements soutiennent la consommation locale et le commerce régional, l'espace civique se réduit dans la plupart des pays. FTA doit adapter les approches régionales, renforcer la gouvernance et soutenir un plaidoyer sûr.

Contexte économique : l'inflation élevée, le lourd fardeau de la dette et les taux d'intérêt élevés limitent l'accès des producteurs au financement. Le financement des donateurs s'oriente vers des modèles axés sur les résultats et le secteur privé, réduisant ainsi le soutien traditionnel sous forme de subventions. Les producteurs dépendent de plus en plus du crédit informel. FTA doit permettre l'accès à des financements éthiques et diversifier les sources de revenus.

Contexte Social : la population jeune de l'Afrique offre des opportunités, mais est confrontée à un désengagement vis-à-vis de l'agriculture. Les disparités entre les sexes restent très répandues, tandis que la pauvreté persiste. Une classe moyenne en pleine expansion exige des produits éthiques, ouvrant de nouvelles opportunités de marché.

Contexte technologique : le commerce électronique mobile et les technologies agricoles se développent rapidement, offrant des opportunités pour l'agriculture de précision, la traçabilité et l'accès au marché. Toutefois, l'exclusion numérique des zones rurales limite leur adoption, ce qui nécessite des investissements dans la culture numérique et les infrastructures.

Contexte environnemental : le changement climatique provoque des événements extrêmes fréquents, la déforestation et la dégradation de l'environnement, menaçant la production. Le respect de la durabilité environnementale devient essentiel pour accéder aux marchés.

Contexte juridique : des réglementations mondiales et nationales plus strictes, telles que la directive européenne sur le devoir de diligence en matière de durabilité des entreprises et le règlement européen sur la déforestation, exigent la traçabilité, la géolocalisation et une production durable. La conformité présente à la fois des défis et des opportunités pour le positionnement sur le marché.

Implication : FTA doit évoluer dans ces dynamiques interdépendantes en favorisant la résilience, en tirant parti de la technologie, en plaidant en faveur de politiques favorables et en aidant les producteurs à rester compétitifs dans le commerce durable et éthique.



3. Analyse des forces, faiblesses, opportunités et menaces (SWOT)

L'environnement opérationnel de Fairtrade Africa combine des forces internes uniques avec des défis urgents et un paysage externe en mutation. FTA est présente dans 29 pays, représentant plus de 1,4 million d'agriculteurs et de travailleurs, et doit trouver un équilibre entre son approche axée sur sa mission et les réalités du commerce mondial, du changement climatique et de la concurrence sur les marchés. Une compréhension claire de ses forces, faiblesses, opportunités et menaces sera essentielle pour garantir que sa stratégie s'appuie sur ses avantages comparatifs tout en comblant les lacunes en matière de capacités et en atténuant les risques.

Forces et faiblesses : Le plus grand atout de FTA réside dans son appartenance au système mondial Fairtrade, qui lui confère une forte notoriété, une crédibilité internationale et l'accès à des réseaux de financement plus larges.

Son approche inclusive intègre les questions de genre et de jeunesse dans ses programmes, s'appuyant sur plus de deux décennies d'expérience dans le domaine de l'engagement direct auprès des petits exploitants agricoles et des travailleurs. Une large couverture géographique, un personnel compétent, une gouvernance solide ancrée dans l'appropriation par les producteurs et une capacité de plaidoyer bien établie renforcent son influence. Toutefois, des faiblesses persistent dans la gestion des données et des informations, l'orientation commerciale et la mesure de l'impact. Forte dépendance au financement du système Fairtrade (fonds de base), sous-investissement dans l'image de marque et faible présence en Afrique du Nord.

Opportunités et menaces : sur le plan externe, il existe une opportunité d'étendre le commerce Sud-Sud dans le cadre de la ZLECAf, de tirer parti du financement des investissements à impact et de mettre en avant l'agriculture régénérative et le storytelling pour se positionner sur le marché de premier choix. Les outils technologiques peuvent améliorer la transparence et la traçabilité, tandis que la diversification des sources de revenus et les nouveaux partenariats pourraient renforcer la résilience des producteurs. Il est à noter que l'augmentation des coûts de mise en conformité, la complexité des exigences de certification et la concurrence croissante d'autres labels de durabilité menacent la part de marché. Les effets du changement climatique, l'instabilité politique, l'espace civique restrictif et l'évolution des préférences des consommateurs, en particulier sur les marchés du Nord qui privilégient l'approvisionnement local, constituent des risques supplémentaires, auxquels s'ajoute l'attrition potentielle des producteurs due à la lassitude vis-à-vis de la certification.

Dans le souci de demeurer compétitive et pertinente, FTA doit tirer parti de la force de sa marque, de ses réseaux régionaux et de son influence en matière de plaidoyer, tout en accélérant sa transformation numérique, en renforçant ses capacités commerciales et en diversifiant ses sources de financement. En investissant de manière stratégique dans les systèmes de données, la communication d'impact et les capacités orientées vers le marché, FTA peut convertir les opportunités émergentes en valeur durable pour les producteurs.

Dans le même temps, une gestion proactive des risques – en s'attaquant aux contraintes de conformité, aux défis climatiques et à la volatilité des marchés – sera essentielle pour préserver le rôle de Fairtrade Africa en tant que porte-parole des petits exploitants agricoles et des travailleurs.

4. Stratégie mondiale de Fairtrade

La stratégie mondiale 2026-2028 de Fairtrade définit une orientation commune pour l'ensemble du système Fairtrade, fondée sur une ambition claire et unique qui consiste à renforcer la pertinence de Fairtrade à l'échelle mondiale, grâce à une différenciation qui a un impact à grande échelle. S'appuyant sur une vision commune de moyens de subsistance sûrs et durables pour tous les producteurs, cette stratégie répond à un environnement externe de plus en plus complexe et concurrentiel, marqué par l'instabilité géopolitique, l'évolution des réglementations commerciales, le changement climatique et les attentes changeantes des acheteurs. En regroupant les priorités mondiales et régionales sous un même cadre, elle vise à renforcer la position de Fairtrade en tant que partenaire de choix pour les producteurs, les marchés et la société, garantissant ainsi que le mouvement reste un puissant moteur du commerce équitable et d'un changement significatif. La pertinence est adaptée à quatre groupes de parties prenantes :



• **Producteurs – Un choix clair pour les producteurs de la prochaine génération**

Fairtrade renforcera sa valeur auprès des producteurs grâce au projet StEP (Projet d'évolution des normes), qui simplifie et actualise les normes afin de réduire les coûts et la complexité. Les moyens de subsistance durables seront au centre des préoccupations, en donnant la priorité aux revenus et aux salaires décents tout en intégrant les questions liées au climat, au genre et à la jeunesse. Une approche holistique des investissements dans la chaîne de valeur permettra de suivre toutes les contributions (primes, écarts de prix et fonds du programme) afin de mieux montrer l'impact total et d'obtenir des engagements plus fermes.



Marché – Partenaire de choix pour les entreprises dans la chaîne d'approvisionnement

Fairtrade renforcera son attrait commercial grâce à des systèmes de traçabilité pour les produits de base clés en vue de répondre aux exigences de conformité et de transparence. Elle se repositionnera comme un partenaire stratégique dans la chaîne d'approvisionnement, allant au-delà de la certification pour proposer des offres « One Fairtrade » sur mesure qui répondent aux besoins des partenaires, améliorent la fidélisation et approfondissent les relations commerciales.



Société – Un choix clair pour les consommateurs éthiques : l'accent sera mis sur le plaidoyer mondial, coordonné à l'échelle régionale et locale afin d'amplifier la voix des producteurs, avec pour thème fédérateur les moyens de subsistance durables. Le pouvoir de notre voix mondiale unifiera le message de la marque tout en permettant une adaptation locale, et les partenariats et l'influence tireront parti des alliances avec les ONG, la société civile et les agences climatiques pour étendre la portée et l'impact.



Le système Fairtrade – Efficace, performant et pertinent : les principales priorités comprennent le lancement du Fairtrade Digital Hub (centre numérique de Fairtrade) d'ici 2026 pour l'accès au marché, la conformité et le partage de données ; le renforcement de la coordination FLOCERT afin d'aligner la certification sur les besoins du système ; et la mise en œuvre du projet Simple pour la réforme de la gouvernance. Les autres priorités sont la collecte de fonds à l'échelle mondiale, la gestion du portefeuille de produits pour des investissements ciblés dans les matières premières, et la prise de décision évoluée nécessitant des analyses de rentabilité solides pour les priorités mondiales.

5. Orientation stratégique 2026-2028 de FTA

Le Plan stratégique 2026-2028 s'appuie sur la vision de Fairtrade Africa d'un monde dans lequel tous les producteurs bénéficient de moyens de subsistance sûrs et durables, réalisent leur potentiel et décident de leur avenir. Il tient compte des enseignements tirés du cycle stratégique précédent et repose sur les principes d'équité et d'égalité, d'autonomisation, de durabilité, de partenariat et de transparence. Sa mission est axée sur la transformation, la résilience et l'impact.

La stratégie 2026-2028 repose sur quatre piliers stratégiques et un pilier transversal catalyseur, conçus pour renforcer l'accès au marché, promouvoir des systèmes agricoles durables, transformer les organisations de producteurs et amplifier le plaidoyer politique. Ceux-ci s'appuient sur un cadre solide de gouvernance et de développement organisationnel afin de garantir une mise en œuvre efficace, la résilience et un impact à long terme pour les agriculteurs et les travailleurs à travers l'Afrique.

PILIER 1 – ACCÈS AU MARCHÉ DE FAIRTRADE ET COMMERCIALISATION

But : Positionner Fairtrade comme le partenaire privilégié pour un approvisionnement durable et éthique, permettant ainsi d'augmenter les ventes selon les conditions Fairtrade.

Actions:

- Renforcer les relations avec les commerçants et développer des partenariats dans la chaîne d'approvisionnement.
- Mettre en œuvre des initiatives de facilitation des ventes et de développement commercial direct.
- Innover avec de nouveaux modèles, offres et canaux de vente.
- Mener des communications marketing intégrées dans les domaines du numérique, du commerce, des relations publiques et des médias.
- Mettre en œuvre des campagnes annuelles et favoriser l'engagement des producteurs, des commerçants et des détenteurs de licences.
- Fournir des formations en compétences commerciales, des informations sur le marché et des conseils en matière de valeur ajoutée.

PILIER 2 – SYSTÈMES AGROÉCOLOGIQUES RÉSILIENTS ET DURABLES

But : Mener la mise en place de systèmes agricoles productifs, intelligents face au climat et écologiquement durables pour une résilience à long terme.

Actions:

- Former les agriculteurs et créer des écoles pratiques promouvant les principes agroécologiques.
- Faciliter l'accès aux ressources biologiques, à des variétés de semences améliorées et à des services de vulgarisation.
- Élaborer des profils de risques climatiques et dispenser des formations sur l'adaptation.
- Faciliter l'accès des producteurs au financement climatique.
- Soutenir la diversification et la formation à l'entrepreneuriat pour créer des sources de revenus alternatives.
- Fournir un accès au capital d'investissement pour les entreprises génératrices de revenus.

PILIER 3 - ORGANISATIONS DE PRODUCTEURS INNOVANTES ET TRANSFORMÉES

But : Transformer les organisations de producteurs en organisations résilientes, inclusives et innovantes, capables de mener à bien leur propre développement durable.

Actions:

- Renforcer la gouvernance et les capacités de leadership des organisations de producteurs.
- Accroître la participation des femmes, des jeunes et des groupes vulnérables au leadership et à la prise de décision.
- Soutenir les politiques inclusives, le mentorat et la mobilisation des membres.
- Renforcer les capacités en matière d'investissements à forte valeur ajoutée, de développement de partenariats, de collecte de fonds et de rapportage aux donateurs.
- Soutenir les initiatives d'investissement durable qui génèrent des avantages concrets pour les membres.
- Développer des modèles de soutien sur mesure, promouvoir les meilleures pratiques et tirer parti des outils numériques pour renforcer la conformité et l'efficacité opérationnelle.

PILIER 4 – PLAIDOYER POLITIQUE ET MOBILISATION DES PARTIES PRENANTES

But : Donner aux producteurs les moyens d'influencer les politiques publiques, de défendre le commerce équitable et de former des coalitions qui garantissent des moyens de subsistance durables.

Actions:

- Soutenir les plateformes nationales et sectorielles dirigées par les producteurs.
- Donner aux producteurs les moyens d'analyser les politiques, d'articuler leurs positions et de s'engager dans les espaces politiques à tous les niveaux.
- Produire des recherches, des données et des documents de synthèse reflétant les priorités des producteurs.
- Constituer des alliances avec les acteurs gouvernementaux, la société civile et le secteur privé.
- Réaliser des témoignages d'agriculteurs, des documentaires à fort impact et des campagnes à grande visibilité.
- Établir des partenariats avec les médias et les ambassadeurs de Fairtrade pour amplifier le plaidoyer.

CATALYSEUR – GOUVERNANCE D'ENTREPRISE ET DÉVELOPPEMENT ORGANISATIONNEL

But : Maintenir une organisation solide, transparente et adaptative qui autonomise efficacement les producteurs et défend le commerce éthique.

Actions:

- Réviser et affiner les structures de gouvernance et renforcer les capacités en matière de gouvernance.
- Améliorer les systèmes RH, renforcer le bien-être du personnel et favoriser une culture de responsabilité et d'apprentissage.
- Mettre en œuvre une collecte de fonds stratégique et consolider les partenariats.
- Améliorer la gestion financière pour une utilisation optimisée des ressources.
- Élaborer des cadres MEL, tirer parti des outils numériques et renforcer les capacités du personnel à prendre des décisions fondées sur des données.
- Soutenir l'adoption et la mise à l'échelle d'outils numériques et basés sur l'IA dans tous les programmes et opérations.

Implication : cette stratégie positionne FTA comme une organisation plus commerciale, innovante et axée sur l'impact, garantissant que les producteurs sont compétitifs, résilients et influents dans la définition des environnements commerciaux et politiques.

6. Priorisation des pays et des produits

La priorisation des produits et des pays vise à garantir le meilleur potentiel d'impact et de retour sur investissement.

Priorisation des produits : Sur les 18 catégories de produits certifiés, seules 14 ont généré des primes au cours de la période stratégique 2021-2025. Ces produits ont été classés selon trois critères pondérés : le nombre d'organisations de producteurs (OP) en production, la croissance de la part des ventes Fairtrade (TCAC) et la part des primes Fairtrade générées. Sur la base de ces critères :

- Les produits de niveau 1 (prioritaires) ont été identifiés comme étant le cacao, le café, le thé, le sucre, les fleurs, les raisins de cuve et les bananes.
- Les produits de niveau 2 comprenaient les graines et fruits oléagineux, les légumes, les fruits frais et les herbes/tisanes/épices.
- Les produits de niveau 3 étaient les noix, le coton et les fruits secs.

Cette classification s'aligne sur les produits mondiaux tels que le cacao, le café, le sucre et les fleurs, ainsi que sur le thé en tant que produit local.

La priorisation des pays - quatre critères pondérés ont été appliqués : croissance du nombre d'OP (TCAC), part des OP, croissance des primes (TCAC) et part des primes, cette dernière recevant la pondération la plus élevée. En outre, une rationalisation a été entreprise afin de garantir la représentation régionale, y compris les pays accueillant des bureaux régionaux, et de donner la priorité à ceux qui comptent un nombre important d'OP. Cette classification s'est appuyée sur les critères suivants :

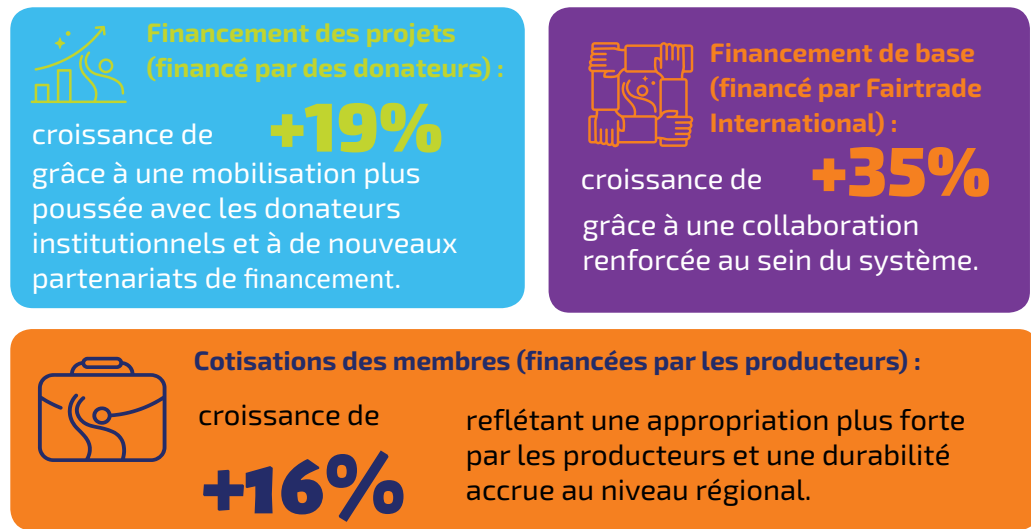
- Les pays de niveau 1 comprenaient 14 pays : Côte d'Ivoire, Ghana, Tanzanie, Sierra Leone, Maurice, Ouganda, Eswatini, Kenya, Afrique du Sud, Éthiopie, Rwanda, Égypte, Malawi et Madagascar.
- Les pays de niveau 2 comprenaient le Burkina Faso, le Maroc, la Tunisie, le Mozambique, Sao Tomé-et-Principe et le Cameroun.
- Les pays de niveau 3 étaient la RDC, le Burundi, le Togo, la Zambie, le Sénégal, le Zimbabwe, le Bénin et la Palestine.

En conclusion, la vérification de la représentation confirme que les pays de niveau 1 constituent le cœur des activités et de l'impact de Fairtrade Africa, représentant 93,9 % de l'ensemble des agriculteurs et des travailleurs, 91,2 % de l'ensemble des organisations de producteurs et 96,3 % de l'ensemble des primes Fairtrade générées. Cette forte concentration démontre que l'approche de priorisation est bien alignée avec la base de membres de FTA, ses principales sources de revenus et son orientation stratégique pour la période 2026-2028, garantissant que les ressources et les efforts sont dirigés là où ils peuvent apporter la plus grande valeur et le plus grand impact.

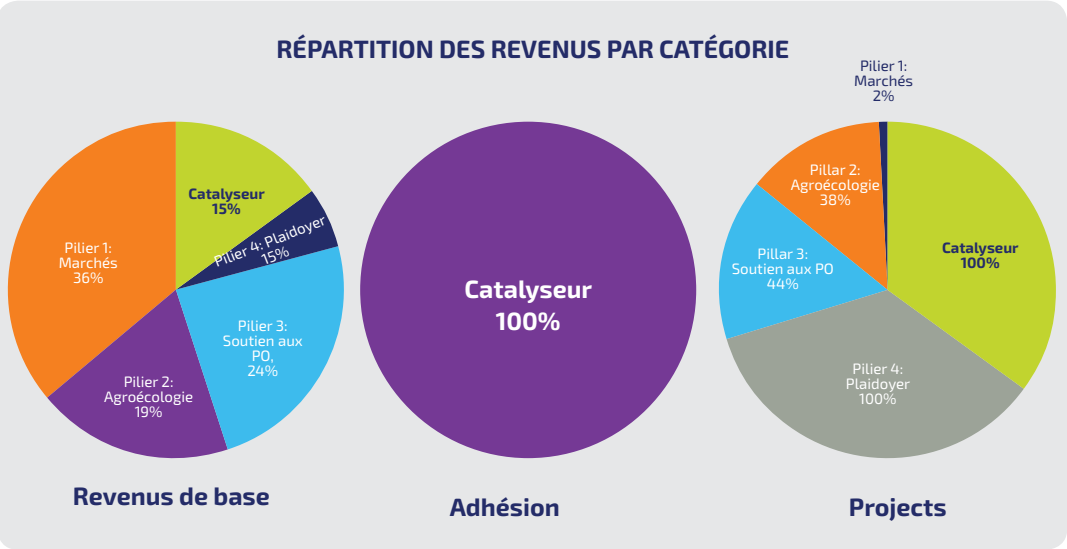
7. Budget stratégique 2026-2028 de FTA

Le plan stratégique 2026-2028 repose sur un budget équilibré d'environ 49,5 millions d'euros de revenus et de dépenses totales prévues sur trois ans, soit une augmentation de 11 % par rapport à la période stratégique précédente, reflétant une ambition accrue et une orientation programmatique plus ciblée.

Croissance prévue des revenus :



Affectation par pilier



Implication : Le budget reflète l'engagement de FTA à diversifier ses sources de revenus, à renforcer sa viabilité financière et à garantir que ses ressources sont alignées pour avoir un impact sur l'accès aux marchés, la résilience agroécologique, la transformation des organisations de producteurs et le plaidoyer.



8. Mise en œuvre, suivi, évaluation et apprentissage (SEA) de la stratégie

Le Plan stratégique 2026-2028 sera mis en œuvre dans le cadre d'un dispositif coordonné, soutenu par un système solide de suivi, d'évaluation et d'apprentissage (SEA) afin de garantir la responsabilité, la gestion adaptative et l'amélioration continue.

Supervision et responsabilité

- Conseil d'administration – Approuve le plan de mise en œuvre et assure la supervision stratégique.
- Comité de mise en œuvre de la stratégie et équipe de direction (ED) – Supervise la mise en œuvre et veille à l'intégration des quatre piliers stratégiques et du catalyseur.
- Direction de la stratégie et de l'impact – Dirige la coordination SEA, le suivi des progrès et les examens stratégiques. Unité S&E – Gère les modèles de rapports, collecte et analyse les données, réalise des évaluations à mi-parcours et en fin de mandat, et fournit des commentaires à des fins d'amélioration de la qualité et de l'impact des services.

Approche de mise en œuvre

- Mise en œuvre intégrée – Tous les piliers et le catalyseur seront mis en œuvre de manière coordonnée, en tenant compte des liens entre les actions commerciales, programmatiques et de plaidoyer.
- Direction responsable – Chaque pilier est dirigé par une direction désignée :
 - **Pilier 1** : Direction commerciale
 - **Pilier 2** : Direction des programmes
 - **Pilier 3** : Direction des programmes
 - **Pilier 4** : Direction de la stratégie et de l'impact
 - **Catalyseur** : partagé par la direction des finances et de l'administration, le bureau du directeur exécutif et la direction de la stratégie et de l'impact
- Planification opérationnelle – une matrice de mise en œuvre fixera des objectifs annuels, les répartira au niveau régional, ainsi qu'au niveau des produits et des pays, et répartira les responsabilités entre les directions.
- Mobilisation des parties prenantes – la stratégie sera partagée avec les partenaires, les donateurs, les anciens élèves et les alliés afin d'identifier les possibilités de collaboration et de co-investissement.



Activités clés et calendrier

- Septembre-octobre 2025 – Élaborer un plan de mise en œuvre détaillé avec des objectifs clairs et un plan opérationnel pour la première année (2026) ; soumettre les deux au Conseil d'administration pour approbation.
- Examen stratégique annuel – Évaluation des réalisations, des défis et des enseignements tirés, menée par le Conseil d'administration et le comité de mise en œuvre de la stratégie.
- Examens des progrès – Mensuels (équipes de programme), trimestriels (équipe de direction), semestriels (Conseil d'administration).
- Suivi trimestriel de la mobilisation des ressources – Examen des progrès et des lacunes en matière de financement.
- Examens régionaux et continentaux chaque semestre – Séances conjointes de réflexion et de planification adaptative.
- Planification opérationnelle et budgétisation annuelles – Sur la base des résultats de l'année précédente.
- Audits externes – Évaluations annuelles, à mi-parcours et en fin de mandat pour mesurer les progrès par rapport aux objectifs stratégiques.

Cadre de suivi, d'évaluation et d'apprentissage (SEA)

- Système de gestion des performances – Suivre la réalisation des objectifs par rapport aux plans opérationnels.
- Outils de suivi des indicateurs – Mesurer les progrès réalisés par rapport aux domaines de résultats clés (KRA) et aux résultats stratégiques.
- Réunions d'examen trimestrielles – Faciliter la responsabilisation et la résolution collaborative des problèmes.
- Mécanismes de retour d'information – Recueillir les points de vue des producteurs, des partenaires et du personnel afin d'éclairer la gestion adaptative.
- Apprentissage et partage des connaissances – Documenter les enseignements tirés, publier un bulletin d'information semestriel et favoriser l'amélioration continue au sein des équipes.

Gestion du changement et de la transition

Les changements stratégiques nécessiteront une forte adhésion du personnel à la vision et un alignement sur la nouvelle orientation stratégique. La gestion du changement portera sur les aspects suivants :

- **Sensibilisation** – Communication claire des priorités et des résultats attendus.
- **Mobilisation** – Implication du personnel et des parties prenantes dans la cocréation de solutions.
- **Autonomisation** – Mise à disposition des outils, des compétences et des ressources nécessaires à l'adoption.

Facteurs essentiels pour le succès

- Politiques, systèmes et structures solides pour soutenir la mise en œuvre.
- Adhésion claire à la vision à tous les niveaux, renforcée par l'atelier sur les méthodes de travail du personnel.

- Effectifs suffisants en termes de capacités et de compétences, avec un accent sur la fidélisation et le développement.
- Base de ressources diversifiée et stable.
- Processus SEA cohérents et de haute qualité pour évaluer, présenter et communiquer les résultats.

Implication : la mise en œuvre efficace du plan stratégique reposera sur l'engagement des dirigeants, une action coordonnée des départements, des systèmes robustes et des partenariats solides afin de traduire l'intention stratégique en un impact mesurable pour les producteurs de Fairtrade.

9. Plan d'analyse des risques

L'analyse des risques de Fairtrade Africa identifie les défis potentiels dans les domaines financier, sociopolitique, opérationnel, technologique et environnemental, avec les mesures d'atténuation correspondantes et les responsabilités attribuées.

Risques	Principales menaces	Mesure d'atténuation
Risques financiers	Inflation élevée, fluctuations monétaires, augmentation des coûts de mise en conformité (par exemple, EUDR, HREDD, ESG), obstacles à l'accès au marché, concurrence d'autres labels, baisse des financements et décertification volontaire par les OP.	Le marketing stratégique des produits Fairtrade a permis de renforcer les contrôles internes, la surveillance des devises, l'adoption des paiements en ligne, la précision des prévisions, l'exécution ponctuelle des activités et l'amélioration du recouvrement des fonds des partenaires.
Risques socio-politiques	Cas de travail des enfants, violations des droits des travailleurs, troubles politiques, violence électorale, réglementations restrictives, non-respect des lois locales en matière d'emploi.	Atténuer les risques grâce à la formation, à des politiques plus strictes, à l'autonomisation des femmes, à des conditions de travail sûres et à des pratiques agricoles durables, soutenues par une surveillance continue, des mécanismes de réclamation et des partenariats avec les parties prenantes.
Risques opérationnels	Retards dans les projets, difficultés de conformité des donateurs, capacités limitées, lacunes dans la planification de la relève.	Renforcement des capacités du personnel, initiatives de motivation, systèmes adaptables, respect des protocoles de sécurité et planification de la relève.
Risques technologiques	Cybercriminalité et non-respect des normes de protection des données.	Renforcement de la sécurité des systèmes, respect des lois sur la protection des données et surveillance continue des risques informatiques.
Risques environnementaux	Sécheresses, inondations, variations climatiques et plans de reprise après sinistre inadéquats.	Systèmes d'alerte précoce, préparation aux catastrophes, mesures d'adaptation au climat et conformité aux normes environnementales.

Implication : Pour faire face à ces risques, il est nécessaire de mettre en place une surveillance proactive, d'intégrer la gestion des risques dans les opérations et d'assurer une coordination étroite entre les équipes de direction, de programmation, des finances et de gouvernance de manière à garantir la réalisation des objectifs stratégiques.





FAIRTRADE
AFRICA

**Westcom Point, Block C, 6th Floor, Mahigu Mairu Road,
Off Rhapta Road Westlands, Nairobi, Kenya.**

Tel: (+254) 202 721930

info@fairtradeafrica.net