

TERMES DE REFERENCE

FTTL Liban

Développement du réseau commercial grands clients

Introduction

Présentation de la SIDI

Créée en 1983 par le CCFD-Terre Solidaire, la SIDI (Solidarité Internationale pour le Développement et l'Investissement) est une société pionnière de la finance solidaire en France. Depuis plus de 40 ans, elle finance et accompagne des acteurs économiques dans les pays du Sud, à travers des partenariats innovants et durables, en vue d'améliorer les conditions de vie des populations vulnérables et le plus souvent exclues des circuits financiers classiques, notamment en milieu rural. Elle soutient en particulier des institutions de microfinance, des organisations de producteurs, des TPE et PME à fort impact social et environnemental. La SIDI vise ainsi à lutter contre les inégalités économiques et la pauvreté, tout en relevant les défis liés aux changements climatiques. La SIDI utilise des véhicules institutionnels tels que le fonds FEFISOL et la fondation ACTES sous égide de la Fondation Terre Solidaire pour financer ses activités.

Présentation du programme SSNUP

Le Smallholder Sustainability Up-Scaling Programme (SSNUP) est un programme d'une durée de plus de 10 ans, qui vise à tirer parti de la connaissance bien établie des marchés agricoles des structures d'assistance technique (TAF) de certains investisseurs du SSNUP dans le domaine de l'agriculture et de la microfinance rurale.

Le SSNUP finance des projets d'assistance technique (AT) qui aident les agrégateurs de la chaîne de valeur agricole (qui sont des entreprises financées ou potentielles des investisseurs du SSNUP) à développer, tester et mettre à l'échelle des services financiers et non financiers, agricoles et sur mesure, d'atténuation des risques agricoles et de vulgarisation, qui renforcent les filets de sécurité de dix millions de ménages de petits exploitants (SH). Les filets de sécurité sont définis au sens large comme un programme de protection sociale des petits ménages pour faire face aux risques agricoles, à la vulnérabilité et à l'exclusion sociale.

La Direction du Développement et de la Coopération (DDC) Suisse, une direction du ministère fédéral des affaires étrangères de la Suisse, et le ministère des affaires étrangères et européennes du Luxembourg ont lancé conjointement le SSNUP. Des discussions sont en cours avec d'autres donateurs bilatéraux et institutions de financement du développement pour qu'ils se joignent à cette initiative. L'ADA a été mandatée pour coordonner le SSNUP. La SIDI a été approuvée par les bailleurs de fonds pour rejoindre le programme en tant que TAF et est éligible pour proposer des projets d'assistance technique en Afrique afin de s'assurer que le programme se concentre sur le continent africain.

Contexte

Le Comité d'accompagnement et d'assistance technique de la SIDI (CAAT) a approuvé la demande d'accompagnement *FTTL* présentée en octobre 2025 par Jean-Baptiste Cousin, chargé de partenariat.

Description du bénéficiaire

Contexte du bénéficiaire

Le Liban traverse une crise multidimensionnelle (économique, politique, sanitaire et migratoire) qui fragilise particulièrement les zones rurales dépendantes de l'agriculture. Les conflits de 2024–2025 ont accentué ces vulnérabilités, causant plus de 700 millions USD de pertes dans les secteurs agricole et agroalimentaire, affectant cultures, élevages, infrastructures et 1,7 million de personnes. Dans ce contexte, l'agriculture reste à la fois un pilier vital et un levier de relance, bien qu'handicapée par le sous-investissement public, le morcellement foncier, l'accès limité au financement, la désorganisation des circuits de vente et les effets du changement climatique. Les coopératives, pourtant essentielles, manquent de moyens, de reconnaissance et de structuration.

Fair Trade Lebanon (FTL) est une ONG créée en 2006, aujourd'hui accompagnée par sa structure sœur **FTTL SAL**, société d'appui et de développement créée en 2011. Sa mission est de promouvoir une économie sociale et solidaire au Liban, en soutenant les petits producteurs, les coopératives et les PME agroalimentaires locales, et en leur ouvrant des débouchés sur les marchés internationaux.

Historique du partenariat

FTTL est une SA créée par l'ONG FTL et son principal promoteur/actionnaire, Philippe Adaïme. L'accompagnement de la SIDI a notamment abouti à une séparation de la structure commerciale (FTTL SAL) des activités de l'ONG (FTL). Cette dernière, qui se finance sur la base de projets de coopération internationale, est dynamique et a su se positionner comme un des principaux acteurs non gouvernementaux pour une série de projets humanitaires et liés à la sécurité alimentaire au Liban.

FTTL SAL, dont la SIDI est actionnaire minoritaire, est en revanche une structure commerciale fragile, dont l'activité de vente de produits locaux transformés par des coopératives de femmes, ne couvre pas encore la totalité de ses charges en raison de volumes et marges trop faibles.

FTTL SAL se veut un acteur clé reliant les petits producteurs libanais aux marchés européens, garantissant une chaîne de valeur équitable, durable et porteuse d'avenir pour les communautés rurales.

Les réalisations de FTTL

- Plus de 320 PME et coopératives accompagnées (avec FTL), représentant plus de 15 000 bénéficiaires directs

- Développement de marques à forte identité culturelle :
- **Terroirs du Liban** : gamme premium d'épicerie fine et de terroir libanais, déjà présente en France et en Europe.
- **Jana Mezze** : marque moderne, tournée vers la grande distribution (GMS), avec des produits pratiques et accessibles inspirés du Levant et de la Méditerranée.
- Implantation réussie en France avec **Terra Medius SAS** (distributeur), permettant l'accès à de nouveaux réseaux (épiceries fines, CHR, GMS)

Projet d'Assistance Technique

Description du besoin d'Assistance Technique

FTTL et son écosystème (coopératives de femmes, producteurs...) a réussi à survivre à un contexte très difficile. Malgré sa résilience, FTTL souffre d'un problème d'échelle. Les ventes actuelles, portées notamment par les acheteurs historiques du commerce équitable, ne sont pas suffisantes pour couvrir les charges d'exploitation tout en rémunérant dignement les fournisseurs. Beaucoup de tâches opérationnelles sont actuellement portées par le DG, qui a besoin de libérer du temps pour penser l'avenir et la stratégie de l'entreprise.

Pour structurer et développer les ventes, FTTL souhaite recruter, dans le cadre de cette AT, un consultant en développement commercial et organisation opérationnelle pour une mission de 9 mois, afin de :

Première étape

- Structurer le département commercial et opérations de FTTL (incluant la production, le service qualité, la logistique et la Recherche et Développement)
- Proposer une stratégie de croissance commerciale
 - avec différentes cibles (marché domestique Libanais, importateurs de produits libanais en Europe et Amérique du Nord, importateurs de produits libanais dans la région du Golfe, organisation du commerce équitable...)
 - pour les différents produits (en identifiant ceux qui rencontrent le meilleur accueil selon les marchés)

Seconde étape

- Mettre en œuvre le plan d'action commercial
- Former les équipes et être en veille sur l'évolution du marché
- Elaborer une proposition de couts/recettes permettant de rationaliser la pérennisation de ce poste chez FTTL

Le succès de l'AT, à travers une meilleure structuration de l'activité et la génération d'un surplus de chiffre d'affaires occasionné, devrait permettre à FTTL d'intégrer un poste permanent de directeur de la commercialisation/opérations (actuellement sous la responsabilité du DG) dans son budget de charges, afin de garantir la pérennité de l'appui.

Cadre logique du projet d'Assistance Technique

Objectifs	Activités	Résultats	Indicateurs
Première étape			
Faire un diagnostic des fonctions commercialisation et opération	<ul style="list-style-type: none"> - Réaliser le diagnostic en faisant participer l'équipe - Faire un diagnostic du portefeuille clients et les sonder - Partager les résultats 	FTTL dispose d'un Etat des lieux, partagé sur la situation	Diagnostic validé par la Direction et présenté au CA
Faire une recommandation d'organisation de la fonction commercialisation/opération	- Elaborer une proposition d'organisation (fonction, relations, activités...)	FTTL dispose d'une proposition d'organisation fonctionnelle commercialisation/opérations permettant une croissance de l'entreprise	Schéma organisationnel validé par la Direction et le CA
Elaborer une fiche de poste de directeur/trice commercial et opérations, en justifiant son autofinancement par la génération de revenus supplémentaires	<ul style="list-style-type: none"> - Elaborer la fiche de poste (objectifs, tâche et responsabilités, qualifications, KPI's) - Etude sur l'autofinancement du poste 	FTTL est capable, à l'issue de la mission, de recruter son Directeur/trice commercialisation/opérations	- Fiche de poste validé par la Direction et le CA
Proposer une stratégie de croissance des ventes	<ul style="list-style-type: none"> - Identifier sur la base d'études de marché, les opportunités par pays et/ou par produits. - Proposer une stratégie de croissance des ventes - Identifier les salons ou lieux où être présent 	FTTL dispose d'une stratégie de croissance des ventes.	<ul style="list-style-type: none"> - Rapport initial d'analyse de marché (pays prioritaires, concurrents, positionnement). - Document stratégique validé par la Direction et le CA
Proposer un plan d'affaires pour la première année	- Décliner la stratégie pour la première année	FTTL dispose d'un plan d'affaires	Plan d'affaires validé par la Direction et le CA
Seconde étape			

Mettre en œuvre le plan d'action commercial annuel	<ul style="list-style-type: none"> - Prospecter activement les clients - Présenter les produits, négocier les conditions commerciales et conclure les accords - Participer à des salons, foires et événements commerciaux - 	Le portefeuille client et les ventes de FTTL croissent et ces résultats valident le plan d'affaires proposé	<ul style="list-style-type: none"> - Liste de prospects qualifiés et suivis. - Contrats ou accords commerciaux conclus avec de nouveaux clients.
Assurer un reporting régulier sur les activités, les résultats et les tendances du marché.	<ul style="list-style-type: none"> - Assurer une veille sur la commercialisation de produits Libanais 	FTTL dispose d'une information actualisée sur le marché des produits Libanais et les résultats des ventes	<ul style="list-style-type: none"> - Un document de veille de stratégie commerciale (fin de mission) - Rapports mensuels de performance commerciale
Renforcer les compétences de l'équipe commercialisation/opérations	<ul style="list-style-type: none"> - Former l'assistante de commercialisation afin de la faire monter en prise de responsabilités - Détecter les autres nécessités de formation dans l'équipe 	L'équipe de FTTL renforce ses compétences en matière de commercialisation	<ul style="list-style-type: none"> - Liste de présence aux formations et thématiques traitées

Impacts long-termes

- Création d'une nouvelle fonction de directeur commercial/opérations au sein de FTTL
- Ouvrir de nouveaux débouchés pérennes pour augmenter les volumes de commercialisation
- Les fournisseurs (producteurs agricoles) et les transformateurs (coopératives de femmes) augmentent leurs ventes et revenus
- Amélioration des comptes de FTTL et stabilisation du modèle économique

Risques principaux et solutions envisagées

- Risque pays (reprise de la guerre) qui pourrait affecter les capacités de production (Bekaa et Sud Liban)
 - o Peu de prise sur le contexte, fort impact mais moyennement probable. Des solutions
- Décalage entre les attentes de développement commercial et la réalité du marché
 - o Le suivi mensuel devrait permettre toute adaptation et/ou correction pendant la durée de l'AT
- Insoutenabilité de la fonction commerciale pour FTTL
 - o D'où l'importance de l'étude finale

Facteurs clés de réussite

- Compétences et carnet d'adresse (réseau) du consultant
- Monitoring du travail du consultant et de ses résultats
- Capacité financière et logistique de FTTL à pourvoir à la demande

Méthodologie (que le consultant propose de mettre œuvre)

ATTENTION !

L'offre technique (la compréhension des TDR, la méthodologie, le plan d'activité ou chronogramme, etc.) ne doit pas dépasser 5000 mots (environ 10 pages, interligne simple, taille de police 12), toute offre dépassant ce maximum sera disqualifiée. La présentation du Prestataire, les CV des consultant.e.s, l'offre financière, etc., pourront être placés en annexe si nécessaire.

Le poste sera basé à Beyrouth avec possibilité de télétravail et le consultant sera placé directement sous la responsabilité du DG.

Livrables (cf tableau plus haut)

- Diagnostic avec données sur le marché
- Proposition de structuration de la direction commercialisation/opérations
- Document stratégique de commercialisation
- Plan annuel de commercialisation
- Rapport mensuel d'activités avec suivi des indicateurs (contrats signés, volumes, marges...)
- Base de données actualisée et analytique des acheteurs contactés
- Document final avec contrats obtenus et hypothèse de pérennisation de la charge pour FTTL

Calendrier estimatif

- Date de début : février 2026
- Fin de la première étape avril 2026
- Date(s) de(s) rapport(s) intermédiaires : chaque mois
- Date de fin : octobre 2026
- Date de remise du rapport final : Fin octobre 2026

Budget

ATTENTION !

L'offre financière doit être exprimée en Euros, dans la mesure du possible.

Les honoraires doivent obligatoirement être indiquées selon l'unité « homme/jour ».

Les frais de déplacements seront pris en charge et négociés par, et avec la structure

Profil du Prestataire

Commercial basé au Liban avec expérience import-export produits alimentaires Libanais

Connaissance des marchés visés (Europe, Golfe, Liban...)

Succès dans des expériences précédentes

Sens du contact et relationnel

Confidentialité

Les informations obtenues au cours de la mission doivent rester confidentielles et les rapports ne pourront être utilisés par le Prestataire à d'autres fins ou pour une autre institution sans l'accord express de FTTL. A cet effet, une clause de confidentialité sera signée par le Prestataire à la signature du contrat.

Procédure de sélection

Ces termes de référence donneront lieu à une sélection fondée sur la qualité et le coût (SFQC).

La procédure de sélection se déroulera comme suit :

Etablissement de la liste restreinte et sélection du Prestataire sous 21 jours suivant la date butoir de soumission.

Négociation et signature du contrat de prestation.

Les propositions seront analysées selon :

- Les qualifications / compétences ;
- L'expérience ;
- La méthodologie proposée ;
- Le rapport qualité / prix ;

Concernant les honoraires, le Prestataire recevra :

- 30% du budget à la signature du contrat
- 40% à la fin de la première étape
- 30% à la réception et à la validation des livrables finaux ;

Envoyer le formulaire de candidature avant **31 janvier 2026** à :

Bénéficiaire : m.masri@fairtradelebanon.org

Chargé de partenariat : Jean-Baptiste Cousin jb.cousin@sidi.fr

Chargée de mission Accompagnement : Mathilde Schmitt <m.schmitt@sidi.fr>