



TdR : Evaluation mi-parcours des 3 fédérations d'OSC et d'AI

1. Commanditaires

ACODEV, Fédération francophone et germanophone des associations de coopération au développement

Quai du commerce 9, 1000 Bruxelles - Tél : +32 (0)2 219 88 55 - www.acodev.be

BCE 0462279234 - RPM de Bruxelles

Représentée par Raphaël Maldague, directeur.

Personne de contact pour cette évaluation : Chloé Bassem, cb@acodev.be

Et ngo-federatie,

Rue Vlasfabriek 11, 1060 Bruxelles

Représentée par Arnout Justaert, directeur général

Personne de contact pour cette évaluation : Iseult Kestelyn, iseult.kestelyn@ngo-federatie.be

Et Fiabel, Fédération des acteurs institutionnels Belgique.

Place Julien Dillens 1 boîte 2A 1060 Bruxelles

Représentée par Koen Frederix, directeur

Personne de contact pour cette évaluation : Hélène Flaam, helene.flaam@fiabel.be

2. Contexte

2.1. Introduction programme commun 22-26

Les trois fédérations, Acodev, ngo-federatie et Fiabel, ont soumis à la DGD un programme commun, le Dossier Technique et Financier (DTF) 22-26. Dans le cadre du DTF, le changement ultime visé par les actions des trois fédérations est :

« Les OSC et les AI belges sont des acteurs de la solidarité internationale agiles, reconnus et incontournables du changement qui contribuent à construire un monde juste, équitable et durable »

Les éléments de langage qui constituent ce changement ultime à atteindre sont de plusieurs ordres et doivent être précisés. Par “acteur du changement”, nous souhaitons souligner l'importance du rôle sociétal des OSC et des AI. Après tout, ce sont notamment eux qui mettent les problèmes sociaux à l'ordre du jour, proposent des alternatives et jouent un rôle de watchdog et mettent la pression afin de s'assurer que les droits soient respectés. Ils regardent la société à travers leurs propres yeux et osent penser en dehors de la boîte, avec une vision différente des institutions, des lois et des réglementations bien conçues. Ils sensibilisent et mobilisent les citoyen·ne·s, développent eux-mêmes des pratiques (alternatives) ou utilisent l'action politique directe pour provoquer le changement. Pour que les OSC et les AI puissent assumer un tel rôle, il est important qu'elles soient agiles en tant qu'organisations et ce afin de répondre rapidement et de manière proactive aux changements et aux bouleversements de notre société.

La “construction d'un monde juste, équitable et durable” est évidemment la finalité de cette contribution au changement et représente également la volonté de s'inscrire dans l'atteinte des objectifs de développement durables. Les termes “reconnus” et “incontournables” soulignent eux le souhait que le secteur non-gouvernemental soit considéré comme un élément central et légitime de la solidarité belge et que, dans une vision de confiance et de partenariat, les OSC et AI soient considérés comme des interlocuteurs privilégiés lorsqu'il s'agit de thèmes sur lesquels ils sont actifs. Cela comprend aussi le fait que le secteur est valorisé, que la réglementation est stable et que l'accès aux financements soit assuré pour toutes les OSC et AI. La notion de solidarité internationale renvoie à la capacité des organisations à créer des ponts avec leurs partenaires locaux et toute autre organisation active dans le secteur, dans le respect de chacun, sur un pied d'égalité et dans un esprit de solidarité. Tous ces éléments de langage et ces définitions sont ancrés dans les principes sous-jacents de l'ODD 17 et de ses sous-objectifs (17.1, 17.2, 17.3, 17.9, 17.16 et 17.17).

Cette déclaration sur le changement ultime (Ultimate Change Statement - UCS) semble partir d'une vision fortement individuelle des OSC et AI. Toutefois, en tant que fédération, notre objectif est de renforcer nos membres et de faire prospérer l'écosystème de notre secteur. En se concentrant sur l'échange et l'apprentissage par les pairs, notre réseau d'organisations sera également un vivier et une source d'inspiration pour les OSC et AI.

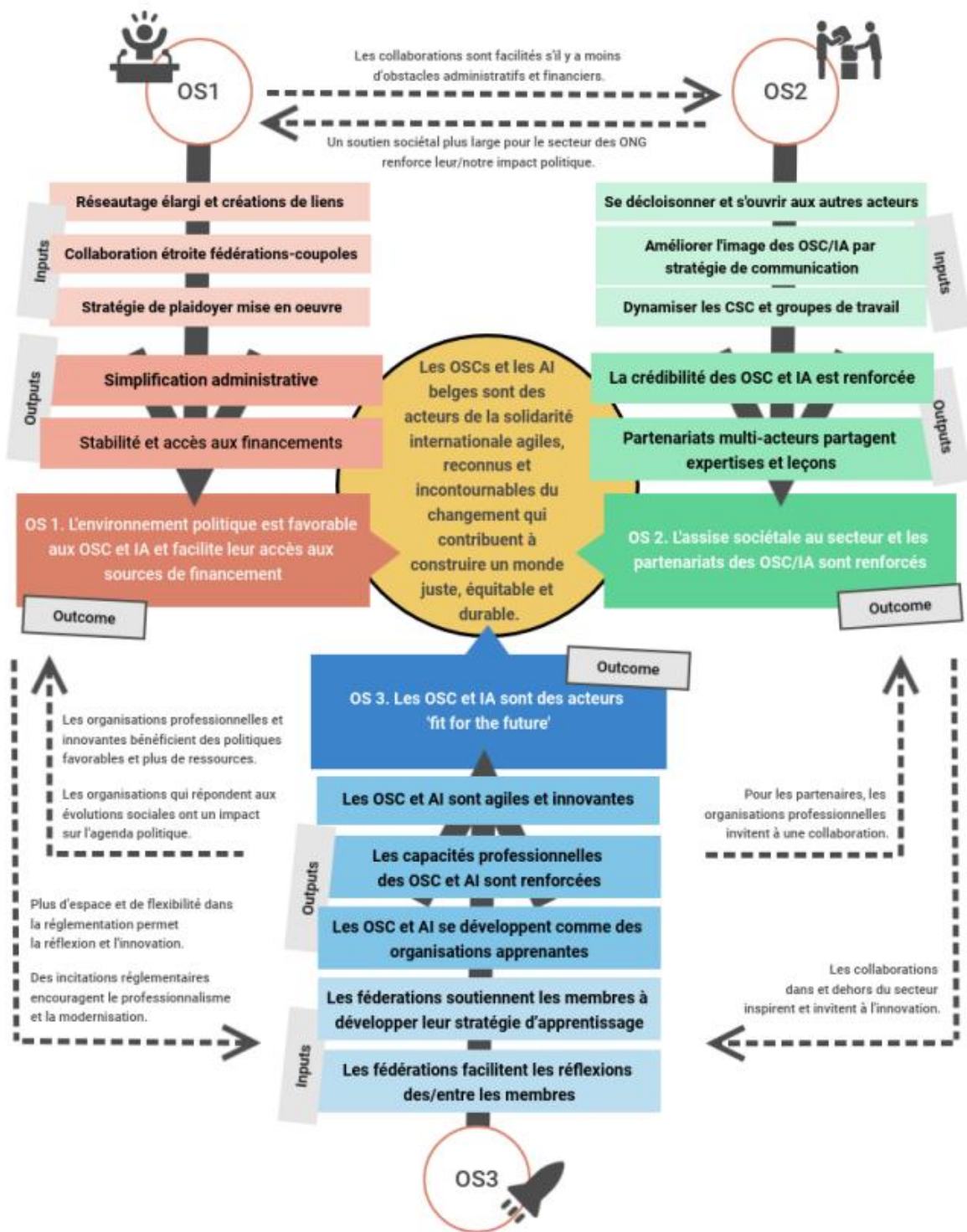
2.2. Contexte opérationnel

Pour contribuer à l'atteinte de ce changement ultime, trois domaines de changement ont été identifiés. Ils sont traduits dans trois objectifs spécifiques ou outcomes, directement liés au travail avec et pour les organisations membres.

Ces trois domaines ou axes de changements sont :

- Outcome 1 : L'environnement politique est favorable aux OSC et AI et leur facilite l'accès à différentes sources de financement qui soutiennent leur travail et leurs activités.
- Outcome 2 : L'assise sociétale du secteur et les partenariats des OSC et AI sont renforcés.
- Outcome 3 : Les OSC et AI sont des acteurs « fit for the future ».

Ces trois axes spécifiques ne sont pas isolés les uns des autres mais bien au contraire, interconnectés. Ils contribuent l'un à l'autre et s'alimentent. Ci-dessous, une explication des hypothèses des relations causales sur lesquelles reposent ces interconnexions (et illustrée dans l'infographie).



3. Sujet et portée de l'évaluation

Outcome 3 "Les OSC et les AI sont des acteurs "fit for the future"". Ce résultat avait déjà été identifié dans notre DTF comme un sujet pour l'évaluation à mi-parcours.

Sous OS3, il y a 2 résultats :

1. Les OSC et les AI sont renforcés dans leurs capacités à être agiles et professionnelles.
2. Les OSC et les AI sont soutenus dans leur réflexion stratégique en fonction et en rapport avec les défis actuels et futurs.

En tant qu'agents du changement, les OSC et les AI peuvent jouer un rôle important dans la réflexion collective sur ces défis, la formulation de réponses et la diffusion de l'innovation et du progrès social. Dans ce domaine, il est particulièrement important que les OSC, les AI et leurs partenaires puissent (continuer à) jouer un rôle principal dans un monde en changement.

Les trois fédérations jouent donc un rôle dans le renforcement de leurs membres sur des thèmes évidents tels que, par exemple, le suivi et l'évaluation, la gestion financière, la gestion organisationnelle, etc. Elles s'engagent aussi fortement à recalibrer stratégiquement les missions de leurs membres pour qu'ils ne se contentent pas seulement de bien faire les choses, mais aussi de faire les bonnes choses.

3.1. Objectif de l'évaluation et résultats attendus

Cette évaluation vise à déterminer dans quelle mesure les méthodes utilisées (groupes de travail, formation, coaching, échange entre pairs, etc.) et la mise à disposition d'outils de travail (manuels, etc.) sont appropriées pour atteindre les résultats prédéterminés au sein de l'OS3 en 2026 et si nous devons ou non les ajuster ? (Faisons-nous les choses correctement ?)

Pouvons-nous maintenir nos approches et méthodologies actuelles à l'avenir ou devons-nous les modifier si nous voulons obtenir les résultats escomptés à l'avenir ?

Cette évaluation sera donc l'occasion de tester les pistes de changement et les hypothèses de la TdC des fédérations pour OS3, notamment en termes de cohérence, de pertinence et d'efficacité. Les thèmes suivants pourront faire l'objet de l'évaluation :

MEAL, intégrité, consortiums et fusions, décolonisation, finances

En fait, ces thèmes sont très pertinents pour chacune des trois fédérations, mais les méthodes utilisées sont différentes. Ils sont également abordés tantôt par chaque fédération séparément, tantôt par les trois fédérations ensemble. En concertation avec le comité de pilotage, d'autres thèmes peuvent également être proposés.

Mais sans pour autant perdre de vue la question de savoir si nous devons conserver ou modifier notre approche et nos méthodologies à l'avenir.

3.2. Questions d'évaluation

Les questions ci-dessous servent d'exemples, mais peuvent être discutées avec le ou la consultant-e lors de la réunion de lancement. La liste n'est donc ni complète, ni obligatoire et sera adaptée par le ou la contractant-e, en consultation avec le comité de pilotage.

1. Les différentes méthodologies utilisées/appliquées dans chacun des thèmes par les fédérations, conjointement ou séparément, sont-elles réellement efficaces pour atteindre les résultats ?
2. La coopération entre les fédérations contribue-t-elle à la réalisation des résultats prédéfinis ou, au contraire, la complique-t-elle ?
3. Dans quelle mesure les fédérations parviennent-elles à répondre aux besoins des membres en matière de renforcement des capacités grâce aux méthodes utilisées ?
4. Dans quelle mesure les trajectoires de réflexion des fédérations ont-elles contribué à renforcer ou à responsabiliser leurs membres face aux défis actuels et futurs de la solidarité internationale ?
5. Le fait de travailler dans le cadre d'une trajectoire majeure tel que Toekomsttraject 2030/Vision 2030 (tel que la décolonisation, le consortium/la fusion et la finance), a-t-il un effet plus important en termes de réflexion par rapport à des thèmes extérieurs à Toekomsttraject 2030/Vision 2030 (tel que l'intégrité et le MEAL) ?
6. Les thèmes abordés dans les trajectoires de réflexion sont-ils également les bons ? Cette question n'est peut-être pas au cœur de l'évaluation, mais elle permet de savoir, de manière prospective, si nous faisons ce qu'il faut pour l'avenir. (Faisons-nous ce qu'il faut ?)
7. Les thèmes identifiés répondent-ils donc aux besoins de nos membres en termes d'agilité et de professionnalisme ?
8. Les hypothèses de notre TdC sont-elles vérifiables sur la base des données disponibles ?

3.3. Utilisateurs·trices de l'évaluation

Les utilisateur·trices sont :

- Le personnel et le conseil d'administration des trois fédérations qui utiliseront les résultats de l'évaluation pour améliorer la qualité du programme et des programmes ultérieurs.
- Les membres des 3 fédérations
- La DGD et le cabinet

4. Aspects pratiques et méthodologie

4.1. Approche méthodologique

L'évaluateur·trice est censé·e mener l'évaluation de la manière la plus rigoureuse possible afin de produire des informations et des recommandations suffisamment valides et fiables sur la base des données et de l'analyse. Pour ce faire, il ou elle utilise différentes sources et méthodes de recherche. Par conséquent, les questions de recherche sont examinées sous différents angles. La triangulation augmente donc la fiabilité des résultats.

Nous attendons également une méthodologie qui part d'une approche participative avec les membres. Par exemple, des ateliers/workshops pour recueillir certains résultats, des enquêtes, etc.

La proposition méthodologique devra tenir compte du budget maximum de 20 000 à 30 000 euros (TVA incluse) fixé pour cette évaluation. Elle devra démontrer de manière crédible comment les

évaluateur-trices travailleront pour atteindre les objectifs de l'évaluation et comment l'évaluation sera utile.

La proposition de méthodologie est un élément essentiel pour l'évaluation des offres. Nous attendons donc des évaluateur-trices la soumission d'une proposition concrète dans laquelle :

- Une approche méthodologique générale du processus d'évaluation est décrite. Les contraintes de temps et des ressources disponibles imposées par ces termes de référence sont prises en compte.
- Une description des techniques d'évaluation qui seront utilisées pour classer, analyser et présenter les données nécessaires. Ces techniques doivent être cohérentes avec l'approche méthodologique et adaptées à la nature des informations que nous espérons obtenir pour répondre aux questions de l'évaluation.

4.2. Conduite de l'évaluation

Outre une réunion de lancement (mi-avril), chaque phase de l'évaluation sera précédée ou suivie d'une réunion avec le comité de pilotage que les fédérations mettent en place pour guider l'évaluation.

- **Phase 1 : lancement et note sur la méthodologie (disponible fin avril 2024)**

Nous attachons de l'importance à la compréhension de la tâche d'évaluation, du travail des fédérations, du contexte et du secteur. C'est pourquoi une place importante est accordée à la phase initiale et à la note méthodologique dans la première phase. Avant d'entamer leur travail, les évaluateur-trices doivent se documenter sur la matière et finaliser l'approche méthodologique proposée dans leur offre. Pour ce faire, ils ou elles complèteront et mettront à jour la documentation avec l'appui des personnes identifiées par les fédérations et le comité de pilotage. Ils ou elles s'entreprendront également avec un certain nombre de personnes clés afin de bien comprendre la situation.

Pour faciliter la tâche des évaluateur-trices, la documentation sera mise à disposition autant que possible dès le début de l'évaluation. Cette phase aboutit à une note méthodologique reprenant la version définitive des questions de l'évaluation, une approche méthodologique pour l'évaluation dans son ensemble et une approche méthodologique pour chaque dimension de l'évaluation.

La note méthodologique précise la méthode qu'emploieront les évaluateur-trices pour apprécier les différentes questions évaluatives. Elle établit aussi l'approche organisationnelle à suivre pour les différents aspects de l'évaluation, en donnant le calendrier, l'identité des personnes à interroger et les guides d'entretiens ou d'enquêtes.

Les fédérations laissent à l'évaluateur-trice la liberté de faire des propositions/ajustements méthodologiques en fonction de l'objectif de l'évaluation. L'évaluateur-trice propose des méthodes d'évaluation et explique comment elles seront conçues de manière participative (c'est-à-dire avec la participation des différentes parties prenantes).

- **Phase 2 : Desk study et l'étude de terrain (avril - juillet 2024)**

Cette phase consistera à la mise en œuvre de la note méthodologique développée lors de la phase 1.

La proposition devra également prévoir une méthode pour solliciter l'avis des membres des fédérations, sachant que ceux-ci reçoivent chaque année une enquête de la part des fédérations. Cette

enquête pourrait comporter des questions supplémentaires pour cette évaluation afin d'éviter la duplication des enquêtes auprès de nos membres. Cette enquête devrait être lancée au plus tard en avril-mai afin que les fédérations puissent traiter les données nécessaires pour leur justification morale (date limite 30/06/2024).

- **Phase 3 : Rapport final (première version fin juillet, version finale septembre 2024)**

Le rapport d'évaluation décrira les résultats de manière cohérente et structurée. Nous attendons un rapport final avec des conseils et des recommandations concrètes sur lesquels les trois fédérations pourront travailler collectivement et chaque fédération séparément. Ce rapport final sera donc présenté au comité de pilotage sous la forme d'une restitution lors d'une consultation finale.

4.3. Exigences relatives au rapport d'évaluation

Le rapport d'évaluation (maximum 30 pages) doit être rédigé en néerlandais ou en français (de préférence en français). Un « résumé exécutif » doit être ajouté au rapport d'évaluation.

Le rapport d'évaluation contient les éléments suivants :

- Une table des matières
- Une liste des abréviations
- Un résumé
- Le contexte de l'évaluation
- Un cadre d'évaluation clair : le rapport d'évaluation précise les questions posées et les cadres de référence, les concepts et les critères utilisés par l'évaluateur·trice pour parvenir aux réponses et aux conclusions finales.
- L'approche méthodologique : le rapport explique comment les données ont été vérifiées et comment différentes sources et méthodes (triangulation) ont été utilisées pour recueillir des informations.
- Les résultats et les réponses aux questions d'évaluation.
- Les conclusions et leçons apprises : les conclusions de l'évaluation découlent logiquement des constatations de l'évaluateur·trice et de son analyse des données collectées. Les données ne doivent pas être simplement décrites.
- Les recommandations : sur la base de l'analyse des données, l'évaluateur·trice formule des recommandations à la fois conjointement aux 3 fédérations et à chaque fédération individuellement.
- Les annexes : une liste des personnes consultées, des questions d'enquête et d'entretien, une liste des outils de collecte de données utilisés et une liste des sources consultées (vérification) devraient être ajoutées au rapport d'évaluation.

4.4. Logistique

Les fédérations mettent à disposition leurs salles de réunion et, en cas de réunions numériques, les comptes Zoom des fédérations peuvent être utilisés. En outre, les évaluateur·trices peuvent utiliser les adresses de contact nécessaires des fédérations (dans les limites des restrictions légales) et leurs canaux de communication.

Sources d'information pour l'évaluation fournies par les trois fédérations :

- Théorie du changement et programme commun/DTF.
- Document de suivi commun avec des indicateurs complétés.
- Scores de performance et leçons apprises de 2022 (et de 2023 si déjà disponible).
- Rapports de divers groupes de travail, le cas échéant.
- Procès-verbal des réunions de consultation du CCCNG et des sous-comités, le cas échéant.
- Rapports des CA et des AG des fédérations si nécessaire.
- Rapports d'évaluation des fédérations.
- Rapports annuels 2022 (et 2023 si déjà disponible) et planification 22-23-24 .

5. Profil recherché

- Excellent bilinguisme FR-NL. Le rapport final doit être rédigé en français, en néerlandais ou en anglais (de préférence en français).
- Expertise dans les défis et les thèmes actuels de la coopération internationale et leur traduction dans le contexte belge et dans le paysage des OSC et des AI belges.
- Être capable d'animer des ateliers.
- Expertise en matière d'évaluations et, en particulier, de théories du changement.

6. Rôles et responsabilités des fédérations

Les trois fédérations désigneront un comité de pilotage chargé de superviser l'orientation et la qualité de l'évaluation et d'en rendre compte. Le comité de pilotage sera composé du personnel concerné des trois fédérations et d'un membre du conseil d'administration de chaque fédération. Il sera en contact étroit avec l'évaluateur·trice pendant l'évaluation à mi-parcours afin de résoudre rapidement et efficacement les problèmes identifiés, de sorte que la qualité de l'évaluation ne soit pas compromise.

Le comité de pilotage est chargé de

- Conseiller, d'écouter et de fournir les ajustements pendant l'évaluation ;
- Restituer l'évaluation externe au sein de leurs propres organisations.

Le comité désigne un coordinateur·trice/une personne de contact qui assure une bonne communication avec le reste du comité et avec l'évaluateur·trice. Le comité lui-même assure le contact avec la direction des trois fédérations.

7. Calendrier

- Sélection du ou de la consultant·e début avril 2024.
- Mi-avril 2024, le processus d'évaluation sera discuté avec le ou la consultant·e élu·e et ajusté si nécessaire.
- Note méthodologique disponible fin avril 2024.
- Intégration des questions d'évaluation dans notre enquête interne auprès des directeurs en avril-mai.

- Mise en œuvre de l'évaluation (préparation – mises en œuvre des tâches –première version du rapport) début mai - fin juillet.
- Première version du rapport d'évaluation disponible fin juillet 2024.
- Retour d'information avec le comité de pilotage en août 2024.
- Envoyer les commentaires aux évaluateur·trices en août 2024.
- La version finale de l'évaluation est prête et la réponse managériale est préparée et envoyée en septembre 2024.
- Publication de l'évaluation et de la réponse managériale sur les sites web octobre 2024.

8. Budget

Les organisations contractantes disposent d'un budget de 20 000 à 30 000 euros (TVA comprise) pour cette évaluation. Le montant facturé le sera en fonction de la répartition effectuée par les trois fédérations.

9. Exigences en matière de devis

Une offre (en néerlandais ou en français) de 5 pages maximum sera envoyée aux organisations aux adresses indiquées ci-dessous. Les offres seront acceptées jusqu'au 01/04 à 17h.

Un entretien exploratoire avec l'évaluateur·trice potentiel·le est prévu d'ici la fin du mois de mars 2024. Les devis doivent être envoyés par courrier électronique à l'adresse suivante :

- Iseult Kestelyn : iseult.kestelyn@ngo-federatie.be
- Chloé Bassem : cb@acodev.be
- Hélène Flaam : helene.flaam@fiabel.be

La composition de l'offre

- 1) Une description de l'approche méthodologique telle que décrite dans les présents termes de référence, proposée dans le respect des délais et du budget (voir points 7 et 8).
- 2) Un calendrier détaillé et les ressources en personnel/jours utilisées pour mener à bien cette mission (allocation des ressources humaines).
- 3) Une offre financière qui précisera le nombre de jours-personnels fournis ainsi que le tarif journalier, les coûts supplémentaires éventuels (voyage, documents....) et le prix total TVAC.
- 4) L'expérience pertinente et les CV des expert·es nommé·es.
- 5) Une garantie de la disponibilité des évaluateur·trices pour la période au cours de laquelle la mission doit être effectuée.

Pour plus d'informations ou de questions, veuillez contacter le service ci-dessus. La sélection du ou de la consultant·e aura lieu à la fin du mois de mars 2024, l'évaluation à mi-parcours devant débuter début avril par une réunion de lancement avec le ou la consultant·e. La sélection suivra une méthode et des critères prédéfinis.

10. Critères de sélection

Les offres reçues seront évaluées sur la base des critères suivants :

Sélection basée sur une analyse cumulative : la note financière comptera pour 30 % et la note technique pour 70 % de la note totale.

Le budget de l'évaluation a été fixé à une fourchette de 20 000 à 30 000 euros maximum (TVA comprise). Aucune offre dépassant le montant de 30 000 euros (TVA comprise) ne sera retenue.

Seul-es les candidat-es ayant obtenu un minimum de 49 points (70 %) pour la partie technique seront également évalués pour leur offre financière.

Critères d'évaluation technique (maximum 70 points) :

1. Compétences des consultant-es : 35 points
 - Expertise avérée en matière d'évaluation (15 points).
 - Expertise dans le contexte politique, institutionnel et réglementaire de la coopération belge au développement (10 points).
 - Expérience de travail et d'évaluation avec des organisations coupoles et des organisations représentatives. (5 points).
 - Excellent bilinguisme FR-NL (5 points)
2. Méthodologie proposée : 35 points

Critères d'évaluation financière (maximum 30 points) :

Le prix/honoraire

La formule suivante sera utilisée pour évaluer le critère financier : $p = y (\mu/z)$, où p = points pour l'évaluation financière d'une offre, y = nombre maximum de points pour l'offre financière, μ = prix de l'offre la moins élevée, z = prix de l'offre évaluée

11. Annexes

- [DTF 22-26](#)