

# Termes de référence pour des sessions de coaching des OSC belges de coopération au développement sur le domaine de Gestion Axées Résultats (GAR) du screening

Décembre 2023

## 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](http://www.acodev.be)

BCE 0462279234 - RPM de Bruxelles

**Responsable** : Raphaël Maldague, Directeur.

**Personne de contact pour cette mission** : Chloé Bassem, [cb@acodev.be](mailto:cb@acodev.be)

Et NGO Federatie,

Vlasfabriekstraat 11, 1060 Brussel

**Responsable** : Arnout Justaert, directeur

**Personne de contact pour cette mission** : Iseult Kestelyn, [iseult.kestelyn@ngo-federatie.be](mailto:iseult.kestelyn@ngo-federatie.be)

## 2. Contexte

---

Une des missions d'ACODEV et de NGO-Federatie, en tant que fédérations des organisations de la société civile (OSC) belges de coopération au développement, est de renforcer les capacités professionnelles de leurs membres. Nous veillons également à former et à soutenir nos membres en fonction du contexte institutionnel dans lequel le secteur évolue.

L'accréditation en tant qu'OSC est une condition préalable pour prétendre aux lignes de financement destinées aux Acteurs de la Coopération Non Gouvernementale (ACNG) sur le budget fédéral de la Coopération au développement et de l'aide humanitaire. Une fois obtenue, l'accréditation est valable pour 10 ans. Elle se compose de deux étapes : (1) le dépôt d'un dossier de demande d'accréditation auprès du ou de la Ministre de la coopération au développement, avec copie à l'administration (DGEO) et (2) l'examen par l'administration de ce dossier, pour évaluer si l'organisation demandeuse répond bien à l'ensemble des conditions d'accréditation. Ces dernières sont inscrites dans la loi 2013 (art. 26 et 27) et précisées, pour certaines d'entre-elles, dans l'AR 2016 (art.2 et 3).

Disposer d'un système performant de maîtrise de l'organisation est une des conditions d'accréditation, pour laquelle un examen plus poussé, plus communément dénommé « screening », est organisé par l'administration et englobe huit domaines de gestion<sup>1</sup>

La grande majorité des membres des fédérations doivent prochainement renouveler leur accréditation. Pour cela, ils vont devoir introduire leur dossier de demande d'accréditation pour le 31 décembre 2024. Ensuite, dans le courant de l'année 2025, chaque membre ayant introduit un dossier devra passer le screening.

Afin d'accompagner au mieux les membres dans la préparation de leur dossier de demande d'accréditation et du screening, les fédérations souhaitent les appuyer pour la prise en compte du domaine GAR, et appuyer plus spécifiquement leurs membres ne disposant pas de la certification ECB du Service d'Évaluation Spéciale<sup>2</sup>.

Cet appel d'offre a donc pour objectif de sélectionner un·e prestataire de service afin d'offrir aux membres qui le désirent une séance de coaching individuel sur base des documents préparatoires (politique GAR, programmation et tdr des évaluations, réponses managériales, etc.) et de leurs questionnements pour le domaine GAR.

## 2. Contenu de la mission

---

### a. Cible

Cet appui s'adresse à toutes les organisations membres des fédérations qui ne sont pas certifiées par le SES et qui souhaiteraient soumettre leurs documents préparatoires et poser des questions par rapport à leur propre situation, à un·e consultant·e·s compétent·e·s dans le domaine des systèmes d'évaluation tels que définis dans la réglementation belge et internationale et les critères du domaine GAR du screening.

**Nous estimons le nombre d'organisations non-certifiées souhaitant s'inscrire dans cette démarche à une dizaine.**

Il faut savoir que la diversité des organisations de coopération au développement est très large, en fonction notamment du nombre de partenaires, du nombre de pays partenaires, du nombre de thématiques travaillées, du nombre de personnes employées dans l'OSC, etc. Il est donc nécessaire que le coaching soit en lien avec le type d'organisation dont il s'agit.

---

<sup>1</sup> (1) Gestion financière, (2) Gestion stratégique, (3) Intégrité, (4) Gestion axée résultats, (5) Politique des partenariats, (6) Thèmes transversaux, (7) Gestion des risques, (8) Transparence.

<sup>2</sup> Les organisations certifiées par le SES (Service d'Évaluation Spéciale) pour leur système de suivi et évaluation peuvent être exemptées pour le domaine GAR du screening.

## **b. Objectifs**

Préparer les membres au screening pour le domaine GAR, **entre mars 2024 et fin mai 2024**, en :

- 1) Partageant les attentes et critères<sup>3</sup> exactes pour le domaine GAR du screening.
- 2) Donnant un coaching individuel face-to-face à chaque membre intéressé dans le cadre d'une préparation du domaine GAR pour le screening. Ce coaching sera basé sur les documents que les organisations doivent préparer dans le cadre du screening.
- 3) **Suggérant des améliorations à apporter aux documents à soumettre lors du screening et des pistes d'actions à réaliser en interne à court, moyen et long terme afin d'être en mesure de réussir du mieux possible l'examen du domaine GAR pour la demande d'accréditation.**

## **c. Approche méthodologique**

Il s'agit donc de faire un « check-up » du système d'évaluation, c'est-à-dire d'analyser le processus de l'organisation pour mener à bien des suivis et évaluations.

Nous recherchons un·e consultant·e ou un bureau de consultance **bilingue (français/néerlandais)** disposant d'une expertise en processus et politiques de suivi-évaluation-GAR.

Nous prévoyons une approche en 3 temps :

- 1) **Réunion préparatoire** entre les fédérations et le bureau de consultance (cadrage et réajustement méthodologique).
- 2) **Lecture et analyse** des documents des OSC en fonction de chaque coaching individuel (il s'agira surtout des documents préparatoires pour le screening, **préparation de réponses** sur des questions posées en avance et **préparation de suggestions, de pistes d'actions et/ou d'améliorations**).
- 3) **Coachings individuels** pour chaque OSC intéressée. Il s'agira de séances face-to-face (un membre des fédérations accompagnera les séances afin de prendre note). Enfin, nous prévoyons environ 2 heures de séance de coaching par membre.
  - Le concept des coachings face-to-face est basé sur un échange où l'OSC recevra un diagnostic avec des points d'améliorations.

- 
- <sup>3</sup>Qualité de la politique de gestion axée sur les résultats : une politique formalisée de gestion par les résultats existe et décrit les objectifs et les pratiques d'amélioration des résultats de l'organisation;
  - Maîtrise du processus de suivi et évaluation : l'organisation a mis en place une stratégie de suivi et d'évaluation de ses actions pour en optimiser les résultats;
  - Capacité de l'organisation à mettre en œuvre sa politique de gestion par les résultats : l'organisation dispose des moyens humains, techniques et financiers pour mettre en œuvre sa politique de gestion axée sur les résultats.

- Les fédérations insisteront dans leur communication vers leurs membres, que la séance face-to-face devra être basée sur une bonne préparation tant par les consultant·e·s que par les représentant·e·s des OSC présent·e·s.

Voici ce dont les consultant·e·s disposeront pour leur mission (autrement dit, ce que l'OSC soumettra comme documents) :

- 1) Les documents à fournir pour le screening pour la Gestion Axée sur les Résultats :
  - Document exposant la politique de gestion axée résultat de l'organisation
  - Document reprenant la programmation des évaluations (calendrier, planning d'évaluation, budget)
  - Termes de référence des évaluations
  - Réponses managériales aux rapports d'évaluation ou document qui renseigne de la prise de connaissance des conclusions et recommandations des évaluations par au moins une instance de gouvernance
  - Preuves de formation du personnel en matière d'évaluation
  - Échantillon d'évaluations
- 2) Les OSC membres préciseront quels sont les points pour lesquels elles souhaitent un appui, un éclaircissement, une analyse globale pour mieux cibler les forces et faiblesses de leurs approches.
- 3) Tout autre document jugé utile par le ou la consultant·e : en réponse à cette offre, les consultant·e·s proposeront une liste de documents qu'ils jugent utiles que les OSC leur fournissent.

#### **d. Proposition de programme et deadlines (à titre indicatif)**

- 22 décembre 2023 : lancement de l'appel d'offres
- 24 janvier 2024 : sélection des offres reçues et communication de la décision d'attribution
- Février 2024 : une réunion préparatoire de 2 heures avec le bureau de consultance sélectionné (cadrage et réajustements méthodologiques)
- Février - mars 2024 : période d'envoi des documents préparatoires pour les membres.
- 2 avril 2024 : clôture des envois des documents pour les sessions de coaching
- 2 avril 2024 - 19 avril 2024 : lecture et analyse des documents préparatoires. Inscriptions pour le coaching.
- 22 avril 2024 à fin mai 2024 : session de séances de coaching pour les membres. Chaque membre devra recevoir un rapport de sa session de coaching endéans les 15 jours de la tenue de la session.

### 3. Modalités pratiques

---

- Le budget dépendra du devis communiquant le prix par coaching et qui prend en compte les 3 éléments du trajet - préparation, coaching et rapport. Le budget estimé pour ce marché est de 800 euros (TVAC) par session de coaching.
- Les coachings face-to-face se réaliseront à un seul endroit à Bruxelles (bien accessible avec les transports publics). Les représentant·e·s des OSC ou ainsi qu'une représentante des fédérations feront le trajet vers cet endroit central. Si les coachings ne peuvent être réalisés en face-to-face, ils pourront être organisés virtuellement.
- Les coachings se dérouleront dans la langue du membre coaché.
- La proposition de programme pour une session de coaching fin avril jusqu'à fin mai 2024 dépendra aussi de la disponibilité des 10 potentielles organisations.
- En termes de logistiques, les fédérations se chargent de l'accompagnement et d'aide à la communication avec le ou la coach, ainsi que la logistique (disponibilité de la salle, café-thé, prise de note).
- Ce qui devra être discuté lors de la réunion préparatoire entre le ou la consultant·e et les fédérations (février 2024) :
  - Les informations personnelles que le ou la consultant·e doit connaître pour chaque OSC (mission, taille, etc.)
  - Les types de documents nécessaires pour l'analyse des processus et politiques d'évaluation
  - L'approche méthodologique retenue pour le coaching (contenu et timing)

### 4. Profil recherché

---

Les consultant·e·s auront les compétences suivantes :

- Expertise en processus et politiques de suivi-évaluation (CV)
- Expertise avérée en matière de réglementation pour le domaine GAR (Accréditation et screening, leur composition et attentes pour ce domaine).
- Expérience(s) avérée(s) dans l'élaboration de documents stratégiques, d'outils et d'expertises prenant en compte le domaine GAR et du suivi-évaluation.
- Expérience(s) en tant que coach dans des coachings similaires ou expérience de conseils/formation dans les domaines de gestion de processus et de système de suivi-évaluation (joindre des références).
- Expérience dans le secteur des OSC de coopération au développement.
- Excellente maîtrise du français et du néerlandais, tant à l'écrit qu'à l'oral.
- Capacité pédagogique innovatrice et méthodologique avérée.

## 5. Composition de l'offre

---

L'offre doit contenir au moins les 5 éléments suivants :

- 1) Une description de la **méthodologie/l'approche pédagogique** proposée ;
- 2) Une description du contenu du coaching ainsi qu'un schéma concret du **temps** pour la réalisation de cette mission ;
- 3) Une offre financière qui précisera le nombre de personnes-jours prévus, le tarif journalier, les éventuels frais annexes (déplacements, documents, etc.), le prix par session de coaching et le prix total TVAC (en cas d'offre sans TVA, il faudra l'expliquer);
- 4) L'**expérience** pertinente et le CV de(s) personne(s) mobilisée(s) ;
- 5) Confirmation de **disponibilité** pour la réalisation de la mission durant la période proposée.

## 6. Procédure

---

L'offre doit être envoyée **pour le 22 janvier 2024** à Chloé Bassem ([cb@acodev.be](mailto:cb@acodev.be)) et Iseult Kestelyn ([Iseult.kestelyn@ngo-federatie.be](mailto:Iseult.kestelyn@ngo-federatie.be))

Des informations supplémentaires peuvent être demandées par e-mail à Chloé Bassem : [cb@acodev.be](mailto:cb@acodev.be) et à Iseult Kestelyn : [Iseult.kestelyn@ngo-federatie.be](mailto:Iseult.kestelyn@ngo-federatie.be)

## 7. Critères de sélection

---

Les offres réceptionnées seront évaluées sur base d'une **analyse cumulative** : l'évaluation financière représentera 30% et l'évaluation technique représentera 70% du score total de l'évaluation.

Seuls les bureaux/candidats obtenant un minimum de 49 (70%) points sur la partie technique seront considérés pour l'évaluation financière.

### Critères d'évaluation technique (maximum de 70 points):

1. Les compétences des consultant(e)s : 45 points
  - Expertise en processus et politiques de suivi-évaluation (15 points).
  - Expérience de conseils/formation dans les domaines de gestion de processus et de suivi-évaluation (10 points)

- Expérience avérée en élaboration de documents stratégiques, d'outils et d'expertises pour le domaine GAR (10 points)
- Connaissance Néerlandais - Français - Anglais (10 points)

2. Méthodologie proposée : 25 points

### Critères d'évaluation financiers

Les prix/honoraires

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,  $\mu$  = prix de l'offre la moins élevée, z = prix de l'offre évaluée.

## **8. Annexe**

---

[Manuel pour le dossier de demande d'accréditation OSC](#)