

Cahier des charges

Marché public de services

Renforcement des compétences en Théorie du Changement (TdC)

Objet du marché : Sélection d'un-e prestataire ou d'un consortium pour la mise en œuvre d'un programme structuré de renforcement de compétences sur la Théorie du Changement (TdC), incluant :

- Un contrat de formation et de renforcement des compétences
- Un contrat-cadre de coaching.

Les diagnostics et coachings étant activés sur base volontaire, les volumes indiqués sont variables et non contractuels.

Procédure : ouverte (PO)

Cadre juridique

Ce marché est établi conformément aux dispositions de l'Arrêté royal du 18 avril 2017 relatif à la passation des marchés publics dans les secteurs classiques, et notamment :

- Article 6 : interdiction de la fragmentation artificielle ;
- Articles 88 à 90 : seuils applicables et procédures ouvertes ;
- Article 2, 35° : définition et usage du contrat-cadre.

Montant estimé

Contrat volet formation et renforcement des outils : moins de 25.000 € HTVA

Contrat-cadre volet coaching : moins de 25.000 € HTVA

→ Ces deux volets forment un marché unique, lancé via une procédure commune.

Conformément à l'article 2, 35° de l'AR du 18 avril 2017, le contrat-cadre n'engage aucun volume minimum : les prestations sont activées à la demande des membres.

Pouvoir adjudicateur

ACODEV asbl, ngo-federatie, Fiabel

(voir [section 1](#) pour les coordonnées détaillées)

Référence du marché : 2025-TdC-Coaching/Formation-ACODEV-NGO-FIABEL

Date limite de réception des offres : 15 mai 2025 à 17h00

Date d'envoi du présent marché : 10 avril 2025

Table des matières

Cahier des charges Marché public de services.....	1
1 Commanditaires.....	3
2 Contexte.....	3
3 Contenu de la trajectoire de renforcement en TdC	4
3.1 Objectifs du marché	4
3.2 Résultats généraux attendus.....	5
3.3 Objectifs spécifiques et des résultats	5
3.4 Approche méthodologique	5
3.5 Points de contenu spécifiques pour les futurs TdC	6
3.6 Public cible	6
4 Timing	6
4.1 Calendrier et quantification prévisionnel.....	6
5 Profils recherché.....	7
6 Modalités pratiques.....	7
6.1 Organisation et coordination	8
6.2 Lieux et formats des activités	8
6.3 Responsabilités des parties prenantes.....	8
6.3.1 Responsabilité prestataire	8
6.3.2 Responsabilité des fédérations.....	9
6.4 Annulation, report et conditions spécifiques	9
7 Composition de l'offre	9
8 Procédure.....	10
8.1 Soumission des offres	10
8.2 Demande d'informations complémentaires.....	11
8.3 Transmission des offres à d'autres expert-es.....	11
8.4 Annulation de la procédure.....	11
9 Critères de sélection	11
9.1 Critères d'évaluation technique (maximum de 70 points)	11
9.1.1 Les compétences des consultant-es (maximum 40 points)	11
9.1.2 La méthodologie proposée (30 points)	12
10 Critères d'évaluation financiers (30 points)	12
Annexes	13
Annexe 1 : points réglementation concernant la TdC.....	13

1 Commanditaires

ACODEV, fédération francophone et germanophone des associations de coopération au développement.

Contact : Quai du Commerce 9 - 1000 Bruxelles, Tel : 02 / 209.29.66

Responsable : Raphael Maldague, directeur.

Et

Ngo-federatie, Vlaamse Federatie van ngo's voor ontwikkelingssamenwerking.

Contact : Vlasfabriekstraat 11, 1060 Brussel, Tel : 02 /536.19.20

Responsable : Arnout Justaert, directeur.

Et

Fiabel, Fédération des acteurs institutionnels de Belgique.

Contact : J. Dillensplein 1 bus 2A 1060 Bruxelles, Tel : 02/209.07.99

Responsable : Koen Frederix, directeur

Les personnes de contact pour toute question relative au présent marché sont :

Samantha Hobro (sh@acodev.be)

Hélène Flaam (Helene.Flaam@fiabel.be)

Iseult Kestelyn (iseult.kestelyn@ngo-federatie.be)

2 Contexte

Les fédérations ACODEV, ngo-federatie et Fiabel, représentant les organisations de la société civile (OSC) et les acteurs institutionnels (AI) de la coopération belge au développement, ont pour mission de renforcer les capacités professionnelles de leurs membres. Actuellement, ces trois fédérations regroupent 95 OSC et AI accréditées. Pour répondre aux besoins du secteur, elles s'engagent à former et soutenir leurs membres, tout en tenant compte du contexte institutionnel dans lequel ils évoluent.

L'Arrêté Royal du 11 septembre 2016 a introduit des dispositions réglementaires importantes pour les Acteurs de la Coopération Non-Gouvernementale (ACNG), en particulier l'obligation de formuler un programme quinquennal fondé sur une approche orientée vers les résultats, attestée par une TdC^{1,2}. Les modifications de 2024 renforcent cette direction en transformant la gestion axée sur les résultats et le dispositif MEAL : il s'agit de passer d'une gestion par cycles de projet et évaluations ponctuelles à une gestion fondée sur un plan d'évaluation programmatique. Une phase pilote est actuellement en cours pour tester cette approche, et un guide d'accompagnement en émergera afin d'aider les organisations qui n'ont pas participé à cette

¹ Voir 11 SEPTEMBRE 2016. – Arrêté royal concernant la coopération non gouvernementale - art.18 §5

² TdC défini dans l'AR 2016 article 1^{er} *un raisonnement théorique qui explique schématiquement par quels mécanismes les résultats de développement attendus se matérialiseront et sur quelles hypothèses sous-jacentes une intervention de développement repose.*

phase à formuler leurs propositions conformes aux nouvelles exigences. Ce guide, validé par les instances compétentes, devrait être disponible d'ici octobre 2025.

Dans la perspective des programmes 2027-2031, il est essentiel de renforcer les compétences des ACNG en formulation et mise en œuvre de leur TdC. Cette trajectoire de renforcement de compétence vise à :

- Renforcer les compétences des participant-es en TdC.
- Encourager la co-crédation des TdC avec les équipes et partenaires.
- Dédvelopper une culture d'apprentissage et une communauté de pratique autour de la TdC.

Étant donné que ces partenaires jouent un rôle clé dans les changements visés, il est essentiel que les participant-es puissent instaurer des processus de participation active des partenaires dans l'élaboration et l'appropriation des TdC.

En 2022, une note synthétique³ issue de cinq évaluations d'impact menées par des ACNG, a identifié des pistes concrètes pour renforcer les pratiques de suivi-évaluation. Elle souligne l'importance de faire de la Théorie du Changement (TdC) la colonne vertébrale des systèmes de suivi et d'évaluation, et met en avant trois leviers principaux :

- Élaborer une TdC détaillée, orientée vers l'impact, à travers une approche participative et itérative ;
- Intégrer les objectifs de redevabilité et d'apprentissage dans la réflexion sur la TdC ;
- Cartographier les indicateurs avec leurs sources de données directement dans la TdC.

Le programme de renforcement proposé vise à doter les organisations d'outils et de méthodologies leur permettant de concevoir et d'adapter leur TdC de manière autonome. L'enjeu est de dépasser une approche statique, pour faire de la TdC un véritable outil stratégique, intégré aux pratiques organisationnelles, au service de l'impact et de la redevabilité dans un environnement en évolution.

Ce programme s'inscrit dans la continuité des efforts engagés depuis 2016. Il ne s'agit pas d'une intervention ponctuelle, mais d'un processus structuré et progressif, articulé autour de deux volets complémentaires :

- Un volet formation et de renforcement des compétences
- Un volet coaching.

3 Contenu de la trajectoire de renforcement en TdC

3.1 Objectifs du marché

L'objectif principal de ce marché est de sélectionner un prestataire ou un consortium de prestataires capable de concevoir et de dispenser un programme de renforcement de capacités autour de la TdC, destiné aux membres des fédérations ACODEV, ngo-federatie et Fiabel.

Ce programme vise à doter les organisations participantes d'outils pratiques et de méthodologies adaptées pour élaborer des Théories du Changement de qualité pour leurs programmes 2027-2031. Ces TdC devront être adaptées à leurs contextes d'action, impliquer les partenaires et

³ Service d'évaluation spéciale (2024).idées et conseils pour renforcer les pratiques en suivi et évaluation Issus de 5 évaluations d'impact menées dans le cadre du programme 2017-2021 https://diplomatie.belgium.be/sites/default/files/2024-07/SES_Id%C3%A9es%26Conseils_20230508_FINAL_FR_sent.pdf

respecter les critères définis par les schémas programmatiques de la DGD. En attendant la publication du nouveau schéma, celui de la période 2022-2026 fera référence.

3.2 Résultats généraux attendus

A l'issue de cette trajectoire de renforcement, les résultats suivants sont attendus :

- Renforcement des compétences des organisations en matière de TdC et de ses méthodologies.
- Appropriation collective des TdC par l'ensemble des équipes et partenaires, pour éviter qu'elles ne restent l'apanage d'un nombre restreint de personnes.
- Amélioration des pratiques de planification, de suivi et d'évaluation grâce à une TdC mieux intégrée.
- Alignement des TdC avec les dimensions transversales prioritaires, notamment les Objectifs de Développement Durable (ODD), le genre, l'environnement et les systèmes de suivi des indicateurs clés.
- Création d'une dynamique d'apprentissage et d'amélioration continue, à travers des échanges de pratiques et une utilisation plus stratégique de la TdC au sein des organisations participantes.

3.3 Objectifs spécifiques et des résultats

Il est attendu des soumissionnaires qu'ils produisent et fournissent les outputs suivants :

- **Guide pour l'élaboration et l'utilisation de la TdC** : il s'agit d'actualiser le guide déjà produit en tenant compte des évolutions des trois dernières années.
- **Formation avancée en TdC** (4 formations en français et 2 en néerlandais) : formation alliant théorie et pratique avec approche réflexive et critique amenant une maîtrise approfondie de la TdC.
- **Diagnostic TdC** : Outil d'auto-évaluation à proposer et à compléter par les ACNG volontaires (déploiement sous la responsabilité des fédérations), permettant une première analyse de leurs besoins en amont des coachings.
- **Coachings individualisés sur la TdC** : une session de coaching est mise à disposition d'un nombre d'organisations estimées entre 25 et 50 organisations (dépendant du cout unitaire d'une session proposé par le soumissionnaire). Ces prestations étant facturées séparément à chacune des fédérations en fonction des organisations membres.

Les soumissionnaires peuvent éventuellement inclure d'autres propositions jugées pertinentes et/ou apporter leurs vision/approches spécifiques sur ces différents éléments mais la base ci-dessus est contraignante.

3.4 Approche méthodologique

Les soumissionnaires devront proposer une approche andragogique adaptée au secteur associatif, tenant compte de la diversité des parcours, des niveaux d'expertise et des contextes organisationnels. La formation devra être centrée sur la pratique (exercices concrets, études de cas) et encourager une appropriation collective, y compris avec la prise en compte des partenaires.

Elle devra s'adapter aux spécificités des organisations, intégrer un diagnostic des TdC existantes, favoriser les échanges entre pair-es, et s'appuyer sur des exemples concrets.

Les méthodes pourront être organisées en modules, avec des objectifs clairs et un calendrier progressif.

3.5 Points de contenu spécifiques pour les futurs TdC

Les Théories du Changement (TdC) développées dans cette trajectoire doivent être des **outils stratégiques et opérationnels**, au service de la structuration, du pilotage et de l'adaptation des interventions. Elles doivent dépasser la simple conformité pour devenir des leviers de transformation, d'apprentissage et d'amélioration continue.

Elles clarifieront les hypothèses de changement, les leviers d'action, et les liens de causalité, en aidant les organisations à passer d'une logique d'activités à une logique d'impact.

Ancrées dans les réalités locales, les TdC devront être évolutives, intégrées aux dispositifs de suivi-évaluation, avec des indicateurs clairs permettant de tester les hypothèses et d'analyser les effets des interventions.

Elles distingueront les sphères de contrôle, d'influence et d'intérêt, et intégreront une analyse des acteurs et des dynamiques de pouvoir pour renforcer la pertinence des stratégies.

Enfin, les TdC doivent être **accessibles, vivantes**, partagées, et soutenues par une appropriation collective. L'objectif est de permettre aux organisations de les développer et les faire vivre de manière autonome, dans leurs processus de planification et de suivi.

3.6 Public cible

Le programme de renforcement de compétence s'adresse aux membres du personnel des ACNG membres des fédérations ACODEV, ngo-federatie et Fiabel, représentant 95 OSC et AI.

Cette trajectoire de renforcement de compétences est conçue pour répondre aux besoins des :

- **Professionnel·les en charge de la formulation des programmes et/ou de leur suivi-évaluation.**
- **Responsables de projets/programmes et coordinateur·rices**, impliqué·es dans l'alignement stratégique des interventions.
- **Personnes référentes sur les TdC**, afin d'assurer leur appropriation au sein des équipes.

Pour les coachings chaque organisation décidera des profils à envoyer.

4 Timing

La mise en œuvre de cette trajectoire de renforcement des capacités s'étendra principalement de **mai 2025 à mars 2026** afin de permettre aux organisations participantes d'intégrer progressivement les apprentissages et de structurer leurs TdC en fonction de l'évolution de leurs besoins et contraintes.

4.1 Calendrier et quantification prévisionnel

Activités	Quantité	calendrier
Lancement de l'appel à propositions		Jeudi 10 avril 2025
Clôture de la soumission des offres		Jeudi 15 mai 8h
Sélection prestataire		Lundi 19 mai
Réunion de cadrage avec le prestataire sélectionné		Entre le 26 et 30 mai

Activités	Quantité	calendrier
Soumission d'une note méthodologique ajustée		31 mai
Révision du manuel TdC		Juin/juillet 2025
Formation TdC	6	
Français	3	Juin 2025-décembre 2026 (2 avant mars 26)
Néerlandais	2	Juin 2025-mars 2026
Diagnostic (Français, Néerlandais, Anglais)	95*	Juin 2025 – octobre 2026
Séances d'information	3	
Anglais	1	Juin 2025 – janvier 2026
Français	1	Juin 2025 – janvier 2026
Néerlandais	1	Juin 2025 – janvier 2026
Coachings	Entre 25 et 50* dépendant du cout unitaire	Mai 2025-mars 2026

** D'après les expériences précédentes, moins de 30 % des membres ont effectivement recours à tous les outils et/ou coachings.*

5 Profils recherché

Un·e prestataire ou un consortium disposant d'une expertise confirmée en TdC et en renforcement des capacités des organisations de la société civile et des acteurs institutionnels. Le·la prestataire devra concevoir et dispenser un programme de renforcement de compétence structuré et interactif, adapté aux réalités du secteur de la coopération au développement.

Compétences et qualifications attendues

- **TdC** : Expérience avérée en conception, mise en œuvre et évaluation de TdC, intégrant les méthodologies de planification stratégique et suivi-évaluation.
- **Formation et accompagnement** : Expérience en animation d'ateliers participatifs, coaching personnalisé et conception de formations adaptées aux OSC et acteur·rices institutionnel·les.
- **Expérience en coopération au développement** : Connaissance des dynamiques des OSC et AI en Belgique (ECMS/Nord) et à l'international, ainsi que des exigences des bailleurs, notamment la DGD.
- **Compétences linguistiques** : Maîtrise parfaite du français et du néerlandais. Dans le cas d'un consortium, la répartition des modules pourra être adaptée selon les compétences linguistiques des formateur·rices.

Le·la prestataire devra proposer une approche favorisant l'appropriation collective, l'application concrète des concepts et une transférabilité effective des acquis dans les pratiques organisationnelles.

6 Modalités pratiques

La mise en œuvre de cette trajectoire de formation et de coaching s'appuiera sur une organisation structurée, garantissant une coordination efficace entre le·la prestataire et les fédérations. Cette section précise les aspects logistiques, les responsabilités des parties prenantes, ainsi que les conditions de mise en œuvre.

6.1 Organisation et coordination

- Une **réunion de cadrage** sera organisée dans un délai de 2 semaines après la sélection du-de la prestataire afin de préciser les attentes, le calendrier détaillé et l'approche méthodologique de la trajectoire d'apprentissage. Lors de cette réunion, le volume minimal d'activités à assurer dans le cadre du contrat principal sera fixé d'un commun accord, dans les limites du budget contractuel. Le-la prestataire s'engage à en assurer la mise en œuvre.
- Une **personne ressource** issue de chacune des fédérations, disposant de connaissance du secteur des ACNG, pourra accompagner les formateur-rices si nécessaire et assurer la coordination logistique et méthodologique.

6.2 Lieux et formats des activités

- **Les formations** : Se dérouleront respectivement en français et en néerlandais, en présentiel à Bruxelles au sein d'une des fédérations. Elles seront organisées par les fédérations, qui prendront en charge la logistique. La préparation en amont, notamment les éventuels travaux ou lectures à réaliser par les participant-es, pourra se faire à distance. Des ajustements méthodologiques restent possibles selon les besoins identifiés et les propositions du-de la prestataire.
- **Diagnostic** : l'outil d'auto-diagnostic, de préférence en format numérique et disponible en français, néerlandais et anglais.
- **Coachings** : seront dispensés à distance, en fédération ou chez les ACNG, selon les besoins des organisations et la disponibilité des parties.

6.3 Responsabilités des parties prenantes

6.3.1 Responsabilité prestataire

Le prestataire est responsable de la mise à jour du manuel de référence de la TdC, de la conception et de la mise en œuvre des formations, de l'élaboration des outils de diagnostic, ainsi que de l'animation des coachings.

Mise à jour des manuels TdC

- Mettre à jour le manuel et indiquer les sections qui ont été remises à jour à l'aide d'un tableau.
- Intégrer une partie autour de la facilitation de la mise en place de TdC.
- Intégrer une section sur les cadres réglementaires de référence.
- Mettre en évidence différentes approches méthodologiques pour la mise en place de TdC.

Formations

- Transmettre aux fédérations des documents préparatoires et des supports andragogiques

Diagnostic

- Fournir un outil d'auto-diagnostic adapté aux profils des organisations.
- Élaborer une stratégie de renforcement individualisé et mutualisé, à discuter avec les fédérations.
- Adapter le contenu et le format des coachings selon les bilans, le diagnostic et la concertation avec les fédérations.

Coaching

- Assurer un volume de base de coaching (environ 2 heures par organisation volontaire), intégré à la trajectoire principale.

Ces livrables garantissent la qualité et l'accessibilité des contenus mis à disposition des fédérations et de leurs membres.

6.3.2 Responsabilité des fédérations

Les fédérations ACODEV, ngo-federatie et Fiabel assurent la coordination logistique et administrative des activités et s'engagent à :

Formations, séances d'information et coachings

- Gérer les inscriptions et transmettre les profils des participant-es.
- Assurer la logistique des sessions (présentiel / distantiel)
- Organiser les évaluations et délivrer les attestations.

Diagnostic

- Déployer l'outil d'auto-évaluation et faciliter les entretiens.
- Analyser les bilans avec le-la prestataire pour orienter les priorités d'accompagnement.
- Contribuer au plan d'action à des niveaux de fédérations.

6.4 Annulation, report et conditions spécifiques

- Les fédérations se réservent le droit de reporter ou d'annuler une formation si moins de cinq organisations s'y inscrivent ou s'il y a moins de 10 participant-es.
- Toute demande spécifique du-de la prestataire (besoins logistiques supplémentaires, ajustements de calendrier, etc.) devra être soumise au moment de la soumission de l'offre pour validation par les fédérations.

7 Composition de l'offre

L'offre doit inclure au moins les 7 éléments suivants :

- 1. Description du programme de renforcement de compétences en TdC** : Une présentation détaillée de chaque module ou phase et une proposition d'approche pour les formations, la phase de pré-diagnostic et des coachings, comprenant notamment le choix des méthodes andragogiques et les outils proposés.
- 2. Description de la méthodologie et de l'approche andragogique** : Une explication claire de la méthodologie et de l'approche andragogique retenues, incluant les principes d'apprentissage adoptés et leur application spécifique à la formation.
- 3. Schéma de planification temporelle** : Un planning détaillé et réaliste précisant le temps alloué à chaque partie, ainsi que la répartition des activités et des objectifs associés.
- 4. Offre financière** : L'offre financière devra couvrir deux volets distincts :
 - Un contrat de formation, lié à la trajectoire de renforcement de compétences (formations, diagnostic, coachings de base, livrables) ;
 - Un contrat de coaching.

L'offre devra comporter :

- Le nombre de personnes-jours prévu par activité (dans le cadre du contrat principal)
- Les tarifs appliqués, avec distinction entre :
 - Le tarif journalier pour la préparation.
 - Le tarif journalier (forfaitaire) pour la réalisation des formations.
 - Le tarif horaire pour les sessions d'information.

- Le tarif horaire / journalier des coachings (environ 2 heures par organisation volontaire).
- Les frais annexes éventuels (déplacements, supports andragogiques, adaptation d'outils, etc.).
- Le prix total, toutes taxes comprises (TVAC), doit être présenté de manière forfaitaire et détaillée.

Si un mécanisme d'évolution des prix (ex. indexation) est envisagé, il doit être explicitement précisé dans l'offre et dûment justifié. À défaut, les prix seront considérés comme fermement fixés pour toute la durée du contrat et du contrat-cadre, sans possibilité de révision ultérieure.

Estimation indicative du volume de travail

À titre indicatif, la prestation relevant du contrat de base est estimée à environ 18 et 26 jours de travail, incluant la préparation, l'animation des formations, les diagnostics et le rapportage. Notez que les diagnostics se faisant sur base volontaire, nous ne pouvons garantir une participation de tous nos membres.

Concernant le contrat-cadre des coachings, sur base des expériences précédentes, moins de 30 % de nos membres font effectivement appel au coaching proposé. Ce taux permet d'ajuster de manière réaliste l'estimation globale des jours de prestation nécessaires pour cette activité.

Toutes ces estimations sont indicatives et pourront être ajustées en fonction de la méthodologie proposée.

- 5. Expérience pertinente et CV des personnes mobilisées** : La présentation de l'expérience pertinente des consultant·e·s impliqué·e·s dans le projet, ainsi que leurs curriculums vitae détaillant leurs qualifications et compétences.
- 6. Retours sur l'apprentissage et la mobilisation des savoirs** : Une synthèse des expériences antérieures du soumissionnaire, illustrant comment les participant·e·s des précédentes formations ont mobilisé et appliqué les connaissances acquises dans leurs contextes professionnels.
- 7. Disponibilités pour la réalisation des cycles de formation** : Les dates et disponibilités des consultant·e·s pour la réalisation de cette trajectoire.

En option, l'offre peut également inclure des propositions de questions destinées à évaluer les attentes et les connaissances préalables des futur·e·s participant·e·s, dans le but de mieux adapter la formation à leurs besoins.

8 Procédure

8.1 Soumission des offres

Les offres techniques et financières doivent être soumises **au plus tard le lundi 12 mai 8h** par email aux contacts suivants :

- **Samantha Hobro** (sh@acodev.be)
- **Hélène Flaam** (Helene.Flaam@fiabel.be)
- **Iseult Kestelyn** (iseult.kestelyn@ngo-federatie.be)

8.2 Demande d'informations complémentaires

Toute question relative à l'appel d'offres doit être adressée par e-mail aux contacts mentionnés au plus tard le 8 mai 2025. Une réponse collective sera apportée à l'ensemble des soumissionnaires afin d'assurer l'égalité d'accès à l'information.

8.3 Transmission des offres à d'autres expert-es

Les bureaux d'expertise peuvent transmettre l'appel d'offre à un maximum de trois autres expert-es qualifié-es avec lesquelles ils-elles collaborent. Dans ce cas, l'expert-e contacté-e est considéré-e comme ayant reçu l'offre le jour de sa publication par ACODEV. La date limite de soumission des offres reste toutefois inchangée.

Dans cette configuration, l'expert-e ayant reçu l'appel d'offre par un-e tiers doit mentionner cette information explicitement dans son offre.

8.4 Annulation de la procédure

Conformément à la réglementation en vigueur, les fédérations se réservent le droit d'annuler la procédure d'attribution à tout moment, sans obligation d'indemnisation, si aucune offre ne satisfait aux critères de qualité, de faisabilité, de conformité administrative ou de pertinence financière.

Aucune compensation ne pourra être exigée par les soumissionnaires pour les coûts liés à la préparation ou à la soumission de leur offre.

9 Critères de sélection

L'évaluation des offres combine des critères techniques (70 %) et financiers (30 %), selon une approche comparative visant à identifier l'offre la plus pertinente, réaliste et durable.

Seules les offres ayant obtenu un minimum de 49/70 aux critères techniques seront analysées financièrement.

9.1 Critères d'évaluation technique (maximum de 70 points)

L'évaluation technique repose sur deux piliers : la qualité des expertises mobilisées (40 points) et la pertinence de la méthodologie proposée (30 points).

9.1.1 Les compétences des consultant-es (maximum 40 points)

Sous-critère	description	points
Maitrise approfondie de la TdC	Expertise démontrée en conception, animation, accompagnement et évaluation de TdC, y compris dans des contextes multi-acteurs et dans des logiques de transformation organisationnelle.	20
Formation et accompagnement dans le domaine de la TdC et du suivi-évaluation	Références probantes en animation de formations participatives, coaching individuel ou collectif et accompagnement structuré dans le domaine de la TdC et du suivi-évaluation.	10
Connaissance du secteur des OSC/AI de	Familiarité avec les spécificités des acteurs belges (ACNG/AI), des exigences institutionnelles (DGD, AR 2016), des logiques de programme et des dynamiques de co-construction avec les partenaires du Sud	10

Sous-critère	description	points
coopération au développement		

Attendu : CV détaillés, exemples de missions similaires, références vérifiables.

9.1.2 La méthodologie proposée (30 points)

Sous-critère	description	points
Clarté et structuration	Cohérence de la proposition avec les objectifs du marché, articulation claire entre les composantes (formation, coaching, outils) et logique d'intervention réaliste. Une décomposition transparente des coûts est attendue pour en évaluer la pertinence.	15
Approche pratique	Les méthodes proposées doivent favoriser une application directe des connaissances dans des contextes professionnels réels. L'accent sera mis sur l'engagement actif des participant-es à travers des exercices pratiques, des études de cas, des simulations, des ateliers collaboratifs ou toute autre approche permettant de passer de la théorie à l'action.	10
Innovation andragogique	Originalité des dispositifs proposés (ex. apprentissage par projet, mentorat, co-développement), pertinence des modalités numériques et interactivité, prise en compte des profils variés des participant-es.	5

Attendu : un descriptif structuré des méthodes pédagogiques, des livrables intermédiaires et des postes budgétaires, reflétant une vision claire des résultats attendus.

10 Critères d'évaluation financiers (30 points)

L'évaluation financière des offres sera réalisée selon un système d'échelle de points dégressive, en fonction du prix proposé. L'objectif est de récompenser les offres compétitives tout en préservant un équilibre avec la qualité technique de l'offre.

La formule utilisée pour l'évaluation financière est la suivante : $p = y \times \left(\frac{\mu}{z}\right)$

où : p = nombre de points attribués à l'offre évaluée pour le critère financier.

y = nombre maximum de points pour l'offre financière (25 points).

μ = prix de l'offre la moins élevée (TVAC).

z = prix de l'offre évaluée (TVAC).

Tous les coûts doivent être clairement ventilés (préparation, animation, rapportage, etc.), avec mention explicite des hypothèses (nombre de jours, taux appliqués, TVA).

Traitement des offres anormalement basses

Le pouvoir adjudicateur pourra demander des justifications pour toute offre dont le prix paraît anormalement bas. Les offres ne couvrant pas les exigences du cahier des charges ou présentant des incohérences budgétaires pourront être écartées si les explications fournies sont jugées insuffisantes.

Annexes

Annexe 1 : points réglementation concernant la TdC

A. AR 11/09/2016 – ce qui est demandé aux ACNGs pour leur nouveau programme 2017-2021 :

CHAPITRE 1ER. – DÉFINITIONS

Article 1er. Dans le présent arrêté, on entend par : 5° « TdC » : un raisonnement théorique qui explique schématiquement par quels mécanismes les résultats de développement attendus se matérialiseront et sur quelles hypothèses sous-jacentes une intervention de développement repose.

Chapitre 2 – Conditions et procédures d'accréditation

Section 4 – Suivi de l'accréditation

Art 11. Un dialogue institutionnel est organisé annuellement entre l'organisation accréditée et l'administration. Les points suivants y sont abordés:

- 1° l'évolution institutionnelle et organisationnelle de l'organisation accréditée ;
- 2° les leçons tirées au niveau de la TdC de l'organisation et de la gestion des risques ;
- 3° la cohérence interne et externe du programme ;
- 4° les constats issus du suivi et des contrôles du programme.

CHAPITRE 4. -MODALITÉS ET PROCÉDURES DE SUBVENTION

Section 1re. – Programme

Art. 18. §5. Le programme respecte une approche orientée vers les résultats, attestée par :

- 1° une TdC ;
- 2° une description des outcomes au niveau des bénéficiaires directs, intermédiaires ou finaux ;
- 3° les indicateurs qualitatifs et quantitatifs avec leurs valeurs de base et leurs valeurs cibles à trois ans et à cinq ans pour ces outcomes ;
- 4° des indicateurs spécifiques, mesurables, réalisables et pertinents ;
- 5° une analyse des risques