



## ToR : tussentijdse evaluatie van de 3 federaties van CMO's en IA's

### 1. Opdrachtgevers

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

vertegenwoordigd door Raphaël Maldague, Directeur.

**Contactpersoon voor deze evaluatie** : Chloé Bassem, [cb@acodev.be](mailto:cb@acodev.be)

En ngo-federatie,

Vlasfabriekstraat 11 te 1060 Brussel

vertegenwoordigd door Arnout Justaert, directeur

**Contactpersoon voor deze evaluatie** : Iseult Kestelyn, [iseult.kestelyn@ngo-federatie.be](mailto:iseult.kestelyn@ngo-federatie.be)

En Fiabel, Federatie van de institutionele actoren België.

J. Dillensplein 1 bus 2A 1060 Brussel

vertegenwoordigd door Koen Frederix, Directeur

**Contactpersoon voor deze evaluatie** : Hélène Flaam, [helene.flaam@fiabel.be](mailto:helene.flaam@fiabel.be)

## 2. Context

### 2.1. Introductie gezamenlijk programma 22-26

De 3 Federaties, Acodev, ngo-ederatie en Fiabel hebben samen een gezamenlijk programma, (technisch en financieel dossier (DTF) 22-26, ingediend bij DGD. Binnen het DTF is de ultieme verandering die de drie federaties met hun acties willen bereiken:

***“De Belgische CMO’s en IA’s zijn wendbare, erkende en essentiële makelaars van verandering in internationale solidariteit, die bijdragen aan een rechtvaardige, gelijkwaardige en duurzame wereld.”***

Deze ultimate change statement (UCS) bevat verschillende onderdelen, die we wat willen verduidelijken. Met de term “makelaars in verandering” willen we de belangrijke maatschappelijke rol van CMO’s en IA’s onderstrepen. Het zijn immers zij die maatschappelijke problemen op de agenda zetten, alternatieven voorstellen, de rol van watchdog opnemen en druk uitoefenen opdat rechten afgedwongen kunnen worden. Ze kijken met een eigen bril naar de samenleving en durven buiten netjes uitgetekende instellingen, wetten en regels te denken. Ze sensibiliseren en mobiliseren burgers, ontwikkelen zelf (alternatieve) praktijken of bedienen zich van directe politieke actie om verandering te bewerkstelligen. Om zo’n rol te kunnen opnemen, moeten de CMO’s en IA’s wendbaar zijn als organisatie om snel en proactief te kunnen inspelen op veranderingen en omwentelingen in onze samenleving.

Een “eerlijke, rechtvaardige en duurzame wereld” is uiteraard het hogere doel dat ze met hun bijdrage willen bereiken. Het onderstreept ook dat ze willen meewerken aan de verwezenlijking van de SDG’s. De termen “erkende” en “essentiële” wijzen dan weer op de wens dat de niet-gouvernementele sector wordt beschouwd als een centraal en legitiem onderdeel van de Belgische internationale solidariteit en dat CMO’s en IA’s, in een visie waarin vertrouwen en partnerschap vitaal zijn, worden gezien als go-to als het gaat om thema’s waarrond zij actief zijn. Dat houdt ook in dat de sector naar waarde wordt geschat, dat de regelgeving stabiel is en dat de toegang tot financiering verzekerd is voor alle CMO’s en IA’s. Het concept “internationale solidariteit” verwijst naar het vermogen van de organisaties om bruggen te slaan naar hun lokale partners en alle andere organisaties die actief zijn in de sector, met respect voor iedereen, op een voet van gelijkheid en in een geest van solidariteit. Al die elementen en definities zitten verankerd in de onderliggende principes van SDG 17 en haar subdoelen (17.1, 17.2, 17.3, 17.9, 17.16 en 17.17).

Deze formulering van de Ultimate Change Statement lijkt uit te gaan van een sterk individuele visie op CMO’s en de IA’s. Maar als federatie willen we via het versterken van onze leden het ecosysteem van onze sector laten bruisen. Door in te zetten op uitwisseling en peer-to-peer learning, zal ons netwerk van organisaties ook een kweekvijver en een inspiratiebron zijn voor de CMO’s en IA’s.

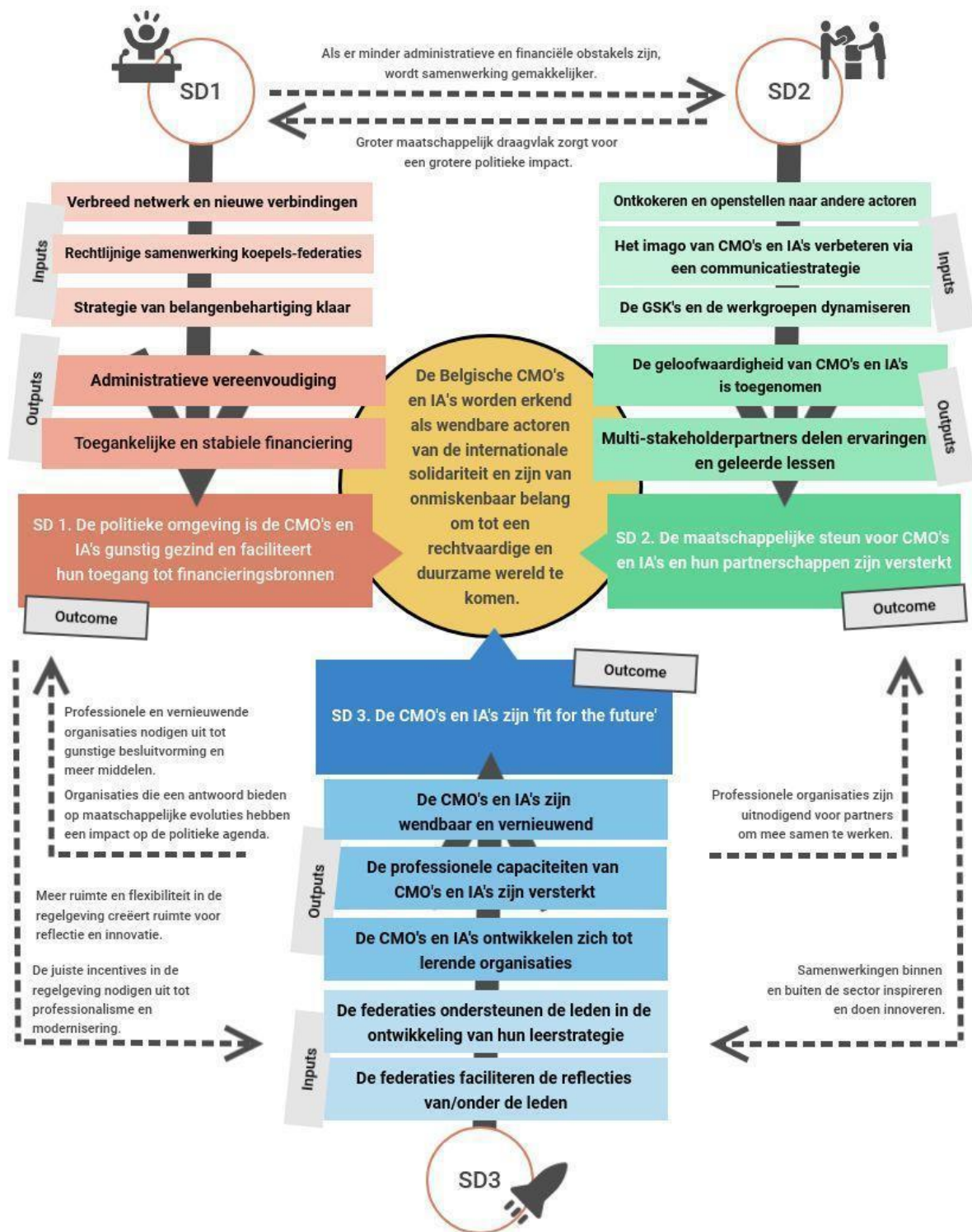
## 2.2. Operationele context

Om die ultieme verandering te helpen bereiken, zijn er drie domeinen van verandering. Die worden vertaald in drie specifieke doelstellingen of outcomes, die rechtstreeks verband houden met het werk met en voor de lidorganisaties.

De drie domeinen van verandering:

- Outcome 1: het beleidskader is gunstig voor de CMO's en IA's en bevordert hun toegang tot verschillende financieringsbronnen die hun werk en hun activiteiten ondersteunen.
- Outcome 2: het maatschappelijk draagvlak van de sector en de partnerschappen van de CMO's en IA's zijn versterkt.
- Outcome 3: De CMO's en IA's zijn actoren die "fit for the future" zijn.

De drie specifieke domeinen staan niet los van elkaar, maar zijn, integendeel, met elkaar verbonden. Ze versterken elkaar en vullen elkaar aan. Hieronder volgt een toelichting van de hypothesen die we aannemen als oorzakelijke verbanden tussen de verschillende domeinen (geïllustreerd in de infografiek).



# Theory of Change

### 3. Onderwerp en toepassingsgebied van de evaluatie

Outcome 3 “De CMO’s en IA’s zijn actoren die “fit for the future” zijn.” identificeerden we in ons TFD al als onderwerp voor de tussentijdse evaluatie.

Onder O3 vallen er 2 resultaten :

1. De CMO’s en IA’s zijn versterkt in hun capaciteiten om wendbaar en professioneel te zijn
2. de CMO’s en IA’s worden ondersteund bij strategische denktrajecten afhankelijk van en in verband met de huidige en toekomstige uitdagingen

Als makelaars in verandering kunnen de CMO’s en IA’s een belangrijke rol spelen bij de collectieve reflectie over die uitdagingen, het formuleren van antwoorden en het verspreiden van innovatie en sociale vooruitgang. In dit domein is het vooral belangrijk dat de CMO’, IA’s en hun partners een leidende rol kunnen (blijven) spelen in een wereld in verandering.

De drie federaties nemen daarom een rol op om hun leden te versterken in evidente thema’s zoals bijvoorbeeld monitoring en evaluatie, financieel beheer, organisatiebeheer,... , maar zetten ook verder sterk in op het strategisch herijken van de missies van hun leden om niet alleen de dingen goed te doen, maar om ook de goede dingen te doen.

#### 3.1. Evaluatiedoelstelling en verwachte resultaten

Deze evaluatie heeft tot doel te evalueren in welke mate de gebruikte methodes (werkgroepen, vorming, coaching, peer to peer uitwisseling etc.) en het beschikbaar stellen van werkinstrumenten (handleidingen etc.) de juiste zijn om de vooropgestelde resultaten binnen OS3 te behalen in 2026 en of we deze al dan niet moeten aanpassen ? (Are we doing things right?)

Kunnen we onze huidige aanpak en methodologieën behouden naar de toekomst toe of moeten we deze veranderen indien we de vooropgestelde resultaten naar de toekomst toe willen behalen?

Deze evaluatie zal dan ook de gelegenheid bieden om de pathways of change en hypotheses van de ToC van de federaties voor O3 uit te testen, vooral op het vlak van coherentie, relevantie en efficiëntie. Volgende thema’s kunnen het voorwerp uitmaken van de evaluatie:

MEAL, integriteit, consortia & fusies, dekolonisering, financiën

In feite zijn deze thema's zeer relevant voor elk van de 3 federaties, maar de gebruikte methoden zijn verschillend. Ze worden ook soms door elke federatie apart of soms met de drie federaties gezamenlijk behandeld. In overleg met de stuurgroep kunnen ook andere thema's worden voorgesteld. Maar dit dan zonder de focus te verliezen op de vraag of we onze aanpak en methodologieën naar de toekomst toe moeten behouden of wijzigen.

### 3.2. Evaluatievragen

De verdere vragen hieronder dienen als voorbeeld, maar kunnen met de consultant besproken worden tijdens de startvergadering. De opsomming is dus onvolledig, noch verplicht en zal door de opdrachtnemer aangepast worden, in samenspraak met het stuurcomité.

1. Zijn de verschillende methodieken die in elk van de thema's door de federaties, gezamenlijk of apart, gebruikt / toegepast worden daadwerkelijk effectief voor het behalen van de resultaten ?
2. Draagt de samenwerking tussen de federaties onderling bij aan het bereiken van de vooropgestelde resultaten of bemoeilijkt het juist het bereiken ervan?
3. In welke mate slagen de federaties erin met hun gebruikte methodologieën een antwoord te bieden op de behoeften van de leden inzake capaciteitsversterking ?
4. In welke mate hebben de denktrajecten van de federaties bijgedragen tot een versterking of het weerbaar maken van hun leden inzake omgaan met huidige en toekomstige uitdagingen binnen de internationale solidariteit.
5. Heeft het werken binnen een grote kapstok als het Toekomsttraject 2030 (zoals dekoloniseren, consortium/fusie en financiën) een versterkender effect qua reflectie in vergelijking met thema's die buiten het Toekomsttraject 2030 vallen (zoals integriteit en MEAL)?
6. Zijn de thema's binnen de denktrajecten ook de juiste? Dit is misschien niet de kern van deze evaluatie maar dient om prospectief te weten of we de juiste dingen doen naar de toekomst toe. (are we doing the right things?)
7. Beantwoorden deze geïdentificeerde thema's dan ook aan de noden van onze leden in termen van wendbaarheid en professionaliteit?
8. Zijn de hypothesen uit onze ToC te verifiëren op basis van de beschikbare data?

### 3.3. De gebruikers van de evaluatie

De gebruikers zijn:

- De medewerkers en het bestuur van de 3 federaties die gebruik zullen maken van de resultaten van de evaluatie om de kwaliteit van het programma, en volgende programma's, te verbeteren.
- De leden van de 3 federaties
- DGD en kabinet

## 4. Praktische aspecten en methodologie

### 4.1. Methodologische aanpak

Van de evaluator wordt verwacht dat hij/zij de evaluatie zo nauwgezet mogelijk uitvoert om informatie te produceren en aanbevelingen te doen die voldoende valide en betrouwbaar zijn op basis van de gegevens en de analyse. Daarbij gebruikt hij/zij verschillende bronnen en onderzoeksmethoden. Hierdoor worden de onderzoeksvragen vanuit verschillende invalshoeken bekeken. Triangulatie verhoogt dus de betrouwbaarheid van je resultaten.

We verwachten ook een methodologie die vertrekt vanuit een participatieve aanpak met de leden. Bijvoorbeeld workshops om bepaalde resultaten te verzamelen, enquêtes, enz.

Het methodologisch voorstel zal moeten rekening houden met het maximum budget van 20.000 tot 30.000 euro (incl.BTW) dat voor deze evaluatie is vastgelegd. Het zal op een geloofwaardige manier moeten aantonen op welke wijze de evaluatoren zullen te werk gaan om de doelstellingen van de evaluatie te bereiken en hoe de evaluatie nuttig zal zijn.

Het voorstel van methodologie is een essentieel onderdeel voor de beoordeling van de offertes. We verwachten dan ook van de evaluatoren dat ze een concreet voorstel indienen waarin:

- Een algemene methodologische benadering voor het evaluatieproces wordt omschreven. Daarin houdt hij/zij rekening met de tijdsbeperkingen en de beschikbare bronnen die opgelegd zijn door deze referentietermen.
- Een beschrijving van de evaluatietechnieken die zullen gebruikt worden om noodzakelijke gegevens te klasseren, te analyseren en voor te stellen. De technieken moeten coherent zijn met de methodologische benadering en aangepast aan de aard van de informatie waarover men hoopt te beschikken om te antwoorden op de evaluatievragen van de evaluatie.

## 4.2. Verloop van de evaluatie

Naast een kick-off meeting (midden april), zal elke fase van de evaluatie voorafgaan of gevolgd worden door een vergadering met de stuurgroep die de federaties opzetten om de evaluatie te begeleiden.

- **Fase 1 : inception & nota over methodologie (beschikbaar eind april 2024)**

We hechten belang aan een goed begrip van de evaluatieopdracht, van het werk van de federaties, de context en de sector. Daarom krijgt inception en methodologische nota in de eerste fase een belangrijke plaats. Vooraleer ze hun werkzaamheden aanvangen, moeten de evaluatoren hun methodologisch voorstel verder verfijnen en documenteren. Hiervoor zullen ze hun documentatie aanvullen en actualiseren samen met de personen aangewezen door de federaties en de stuurgroep. Ze gaan ook al met een aantal sleutelfiguren in gesprek voor een goed begrip van de situatie.

Om de taak van de evaluatoren te vergemakkelijken zal de documentatie zoveel mogelijk bij het begin van de evaluatie beschikbaar gesteld worden. Deze fase wordt afgesloten met een nota over methodologie die de definitieve evaluatievragen beschrijft, een methodologische benadering voor het geheel van de evaluatie en voor iedere afzonderlijke dimensie ervan.

De nota methodologie verduidelijkt de werkwijze die de evaluatoren zullen gebruiken om de verschillende evaluatievragen te beoordelen. Zij legt ook de organisatorische werkwijze vast voor de verschillende aspecten van de evaluatie; ze bepaalt een kalender, de namen van de personen die zullen ondervraagd worden en de handleidingen voor gesprekken en enquêtes.

De federaties laten de evaluator vrij om methodologische voorstellen/aanpassingen te doen in lijn met de doelstelling van de evaluatie. De evaluator doet een voorstel van evaluatiemethoden en



beargumenteert hoe deze participatief zal opgesteld worden (dus met de participatie van verschillende stakeholders).

- **Fase 2 : De deskstudie en terreinstudie (april - juli 2024)**

In deze fase zal de nota methodologie voorbereid in fase 1 uitgevoerd worden.

Het voorstel zal tevens een werkwijze moeten voorzien om de mening van de leden van de federaties te vragen, wetende dat de leden elk jaar een enquête toegestuurd krijgen van de federaties. Hierin kunnen bijkomende vragen voor deze evaluatie worden geïntegreerd, zodat er geen duplicatie is van enquêtes aan onze leden. Deze enquête moet ten laatste in april- mei gelanceerd worden zodat de federaties de nodige data kunnen verwerken voor hun morele verantwoording (deadline 30/06/2024).

- **Fase 3 : Eindverslag (eerste versie eind juli, definitieve versie september 2024)**

Het rapport van de evaluatie zal op een coherente en gestructureerde manier de resultaten beschrijven. We verwachten een eindverslag met concrete tips en aanbevelingen waarmee de drie federaties collectief en elke federatie apart mee aan de slag kan. Dit eindverslag wordt dan ook tijdens een afsluitend overleg voorgesteld aan de stuurgroep in de vorm van een restitutie.

#### 4.3. Vereisten van het evaluatierapport

Het evaluatierapport (maximum 30 pagina's) moet in het Nederlands of in het Frans worden opgesteld (met voorkeur Frans). Een 'executive summary' dient toegevoegd te worden aan het evaluatierapport.

Het evaluatieverslag bevat de volgende elementen:

- Inhoudstafel
- Afkortingenlijst
- Korte inhoud
- De context van de evaluatie
- Duidelijk evaluatiekader: het evaluatieverslag specificeert de gestelde evaluatievragen en de referentiekaders, concepten en criteria die door de evaluator werden gebruikt om tot de definitieve antwoorden en conclusies te komen.
- De methodologische aanpak: het rapport legt uit hoe de gegevens nagekomen werden en hoe de verschillende bronnen en methoden (triangulatie) gebruikt werden om informatie te verzamelen.
- De resultaten en antwoorden op de evaluatievragen.
- De conclusies & geleerde lessen: de conclusies van de evaluatie vloeien logisch voort uit de vaststellingen van de evaluator en zijn/haar analyse van de verzamelde data. De data dienen niet enkel beschreven te worden.
- Aanbevelingen: op basis van de analyse van de gegevens formuleert de evaluator aanbevelingen zowel gezamenlijk naar de 3 federaties als naar elke federatie apart
- De bijlagen: een lijst van geconsulteerde personen, de vragen van enquêtes en interviews, een lijst van gebruikte instrumenten van dataverzameling en een lijst van de geconsulteerde (verificatie)bronnen dienen toegevoegd te worden aan het evaluatierapport.



#### 4.4. Logistiek

De federaties stellen hun vergaderzalen ter beschikking en in geval van digitale vergaderingen, kan er gebruikgemaakt worden van de Zoom-accounts van de federaties. Verder kunnen de evaluatoren gebruik maken van de nodige contactadressen van de federatie (binnen de wettelijke beperkingen) en van hun communicatiekanalen.

Informatiebronnen voor de evaluatie aangeleverd door de drie federaties:

- Veranderingstheorie en het gemeenschappelijk programma/DTF.
- Gemeenschappelijk monitoring document met ingevulde indicatoren.
- Performantiescores en geleerde lessen 2022 (en 2023 indien al beschikbaar).
- Verslagen van verschillende werkgroepen indien gewenst.
- Verslagen van de overlegvergaderingen van de NGSOC en de subcomités indien gewenst.
- Verslagen van de RvB 's en de AV's van de federaties indien gewenst.
- Evaluatieverslagen van de federaties.
- Jaarverslagen 22-(en 2023 indien al beschikbaar) en planning 22-23-24 .

### 5. Vereist profiel

- Uitstekend tweetalig FR-NL. Het definitieve verslag moet ofwel in het Frans, Nederlands of in het Engels worden opgesteld (voorkeur gaat wel naar het Frans).
- Expertise in de actuele uitdagingen en thema's van internationale samenwerking en hun vertaalslag in de Belgische context en binnen het Belgische CMOen IA landschap.
- Workshops kunnen faciliteren.
- Expertise met evaluaties en in het bijzonder met veranderingstheorieën.

### 6. Rollen en verantwoordelijkheden van federaties

De 3 federaties stellen een stuurcomité aan om het overzicht te bewaren en verantwoording te nemen voor de koers en de kwaliteit van de evaluatie. Het stuurcomité wordt samengesteld uit relevante personeelsleden van de drie federaties en 1 lid van de Raad van Bestuur van elke federatie en staat in nauw contact met de evaluator(en) gedurende de tussentijdse evaluatie om snel en efficiënt gesignaleerde problemen op te lossen zodat de kwaliteit van de evaluatie niet in het gedrang komt.

Het stuurcomité is verantwoordelijk voor:

- Begeleiding, klankbord en bijsturing tijdens de evaluatie;
- Restitutie van de externe evaluatie binnen de eigen organisaties.

Het comité duidt een coördinator/contactpersoon aan die zorgt voor een goede communicatie met de rest van het comité en met de evaluator.. Het comité zorgt zelf voor het contact met het management van de drie federaties.

## 7. Tijdschema

- Selectie van de consultant begin april 2024.
- Half april 2024 wordt het evaluatieproces besproken met verkozen consultant(s) en aangepast indien nodig.
- Methodologische nota is beschikbaar eind april 2024.
- Integratie van evaluatievragen in onze interne directeursbevraging in april- mei.
- Uitvoering van de evaluatie (voorbereiding-taken uitgevoerd-eerste versie van het verslag opgesteld) begin mei - eind juli.
- Eerste versie evaluatieverslag beschikbaar eind juli 2024.
- Terugkoppeling met het stuurcomité in augustus 2024.
- Opmerkingen verzenden naar de evaluatoren in augustus 2024.
- Definitieve versie van de evaluatie is klaar en Management response opstellen + versturen september 2024.
- Publicatie evaluatie + management response op websites oktober 2024.

## 8. Budget

De aanbestedende organisaties hebben voor deze evaluatie een budget van €20 000 tot 30.000 euro (inclusief btw). Het gefactureerde bedrag zal gefactureerd worden volgens de verdeling opgemaakt door de drie federaties.

## 9. Vereiste van offerte

Een offerte (in het Nederlands of Frans) van maximum 5 pagina's wordt naar de organisaties gestuurd op de hieronder vermelde adressen. Offertes worden aanvaardt tot 01/04 om 17u.

Een verkennend gesprek met de potentiële evaluator wordt voorzien eind maart 2024. Offertes dienen via e-mail verzonden te worden, gericht aan:

- Iseult Kestelyn: [iseult.kestelyn@ngo-federatie.be](mailto:iseult.kestelyn@ngo-federatie.be)
- Chloé Basse: [cb@acodev.be](mailto:cb@acodev.be)
- Hélène Flaam: [helene.flaam@fiabel.be](mailto:helene.flaam@fiabel.be)

De samenstelling van de offerte

- 1) Een beschrijving van de methodologische benadering zoals gesteld in deze referentietermen, voorgesteld volgens de deadlines en het budget (zie punt 7 en 8).

- 2) Een gedetailleerde kalender en de gebruikte man/dagen middelen voor de uitvoering van deze opdracht (toewijzing van de personeelsmiddelen).
- 3) Een financiële offerte die het aantal voorziene man-dagen zal verduidelijken alsook het dagtarief, de eventuele bijkomende kosten (verplaatsingen, documenten....) en de totale prijs BTWI.
- 4) De pertinente ervaring en de CV's van de voorgedragen experts.
- 5) Een waarborg voor de beschikbaarheid van de evaluatoren voor de periode waarin de opdracht moet uitgevoerd worden.

Voor meer informatie of vragen gelieve bovenstaand contact te contacteren. De selectie van de consultant zal gebeuren eind maart 2024 met de verwachting om begin april de tussentijdse evaluatie te starten met een kick-off vergadering met de consultant. De selectie gebeurt volgens een op voorhand vastgelegde methode en criteria.

## 10. Selectiecriteria

De ontvangen offertes zullen beoordeeld worden op basis van de volgende criteria:

Selectie op basis van een cumulatieve analyse: de financiële beoordeling zal voor 30% tellen, en de technische beoordeling zal voor 70% van de totale score van de beoordeling tellen.

Het budget voor de evaluatie is vastgelegd op een vork van 20.000 tot max 30.000 euro (inclusief BTW). Geen enkele offerte die het bedrag van 30.000 euro (inclusief btw) overschrijdt zal weerhouden worden.

Alleen de kandidaten die een minimum van 49 punten scoren (70%) op het technisch gedeelte zullen ook beoordeeld worden op hun financiële offerte.

### Technische beoordelingscriteria (maximum 70 punten):

1. De competenties van de consultants : 35 punten
  - Bewezen expertise in evaluatie (15 punten).
  - Expertise in de politieke, de institutionele en regelgevende context van de Belgische ontwikkelingssamenwerking (10 punten).
  - Werk en evaluatie ervaring met koepelorganisaties en vertegenwoordigende organisaties. (5 punten).
  - Tweektaligheid (Frans en Nederlands) (5 punten)
2. Voorgestelde methodologie : 35 punten

### Financiële beoordelingscriteria (maximum 30 punten):

De prijs/honoraria

De volgende formule zal gebruikt worden om de financiële offerte te beoordelen :  $p = y (\mu/z)$ , of  $p =$  punten voor de financiële offerte,  $y =$  het maximum aantal punten voor de financiële offerte,  $\mu =$  de prijs van de laagste offerte,  $z =$  de prijs van de offerte in beoordeling.

## 11. Bijlagen

- [DTF 22-26](#)