

PRESCRIPTIONS TECHNIQUES

B1. Contexte et raisons d'être du marché

Le présent marché public s'inscrit dans le cadre de la loi du 19/03/2013 relative à la Coopération belge au développement telle que modifiée par la loi du 9/01/2014 et la loi du 16/06/2016 et à la nouvelle réglementation relative au mandat de l'Évaluateur spécial.

L'Art. 33 de la loi sur la coopération au développement détermine que les acteurs de la coopération belge au développement sont responsables de l'évaluation interne et du suivi de leurs interventions. Le Roi détermine les modalités destinées à harmoniser et certifier ces systèmes d'évaluation.

L'AR portant création du Service de l'Évaluation Spéciale (SES) du 25/02/2010 (tel que modifié par l'AR du 25/04/2014) détermine que le SES est chargé de certifier les systèmes de suivi et évaluation des acteurs de la coopération belge au développement. Ce même AR confie au SES la responsabilité de l'évaluation ex-post de la qualité des systèmes harmonisés de suivi et évaluation des acteurs de la coopération belge au développement.

Il s'agit tant des acteurs de la coopération non gouvernementale (ACNG), que de la Société belge d'investissement pour les pays en développement (BIO), et de la future Enabel, successeur de l'actuelle Coopération technique belge (CTB).

Parmi les acteurs de la coopération non gouvernementale, nous distinguons les organisations de la société civile (OSCs), les structures représentatives des OSCs (fédérations et coupoles) et les acteurs institutionnels comme les deux coupoles universitaires, les trois associations des Villes et Communes, l'Institut de Médecine Tropicale, la VVOB, l'APEFE, Africalia et leur fédération (FIABEL).

Les textes législatifs suivants sont pertinents pour ce marché :

- Loi du 19/03/2013 relative à la Coopération au Développement, telle que modifiée par la Loi du 9/01/2014 et la Loi du 16/06/2016 ;
- AR du 25/02/2010 portant création d'un Service de l'Évaluation Spéciale de la Coopération internationale, tel que modifié par l'AR du 25/04/2014, y inclus le rapport au Roi ;
- AR du 11/09/2016 concernant la coopération au développement non gouvernementale ;
- AR du 10/04/ 2014 portant assentiment au quatrième contrat de gestion entre l'Etat belge et la société anonyme de droit public à finalité sociale « Coopération Technique Belge-CTB », ainsi que le quatrième Contrat de Gestion entre l'Etat belge et la CTB du 9/04/2014 ;
- AR du 2/04/2014 portant assentiment au 1er contrat de gestion entre l'Etat belge et la société anonyme de droit public « Société belge d'Investissement pour les Pays en Développement-BIO », ainsi que le Contrat de gestion entre l'Etat belge

et BIO pour les Pays en Développement du 1/04/2014, tel que modifié par la convention additionnelle du 20/12/2016;

B2. Objet du marché

La réglementation ne détermine pas la forme que doit prendre la certification ou sa mise en œuvre. L'objet de cette mission est développer un outil de certification pour les systèmes d'évaluation des acteurs de la coopération au développement belge, la mise en œuvre de la certification fera l'objet plus tard d'une nouvelle mission séparée.

La mission doit être exécutée en concertation avec tous les acteurs concernés. L'instrument de certification doit prendre forme à travers un processus participatif avec les acteurs qui seront certifiés par la suite, la DGD et le SES et doit être applicable à des acteurs de coopération qui diffèrent fort en termes d'ampleur, de capacités d'évaluation et de mandats.

L'objectif est ensuite de comparer ces instruments à la réalité, de les tester, en les appliquant à une série d'acteurs représentatifs qui se porteront candidats volontairement et qui auront donc une fonction pilote. Les candidats seront choisis sur base de paramètres objectifs à définir par le consultant lui-même. Il devrait être possible, pour les organisations volontaires, d'obtenir une certification si le jugement émis est positif.

Le consultant développera aussi un *self-assessment tool*, sur la base de l'instrument de certification précité. Ce *self-assessment tool* est destiné à permettre aux acteurs de tester eux-mêmes la qualité de leurs systèmes d'évaluation.

Le processus participatif doit permettre au consultant de se faire une bonne idée de la qualité et des défis des systèmes actuels d'évaluation des acteurs, et sur cette base, formuler un trajet de certification qui sera réaliste tant d'un point de vue budgétaire que de timing.

B3. Objectifs du marché

1. Développer un instrument de certification qui doit permettre au SES de réaliser une certification de qualité des systèmes d'évaluation des acteurs de la coopération belge.
2. Développer un outil d'auto-évaluation que les acteurs peuvent utiliser pour évaluer leur propre système d'évaluation.
3. Tracer une trajectoire de certification à long terme avec un timing, un séquençement et un budget réalistes, en tenant compte d'une analyse des capacités d'évaluation actuelles des acteurs de la coopération belge au développement.

Un objectif indirect de cette mission est de contribuer à une amélioration de la qualité des systèmes d'évaluation des acteurs de la coopération au développement belge.

B4. La portée de la certification

La certification portera sur le système d'évaluation mis en place par les acteurs. La certification est vue par le SES comme un outil d'amélioration continue et non pas comme une opération « one shot », le but étant que les acteurs s'engagent dans un processus d'amélioration.¹

Le système de monitoring n'est pas concerné dans son ensemble mais uniquement dans sa capacité à fournir les données nécessaires à l'évaluation. De même, la qualité de conception des programmes n'est pas visée par la certification mais bien la façon dont l'organisation intègre l'évaluabilité dans la conception de ses interventions.

Les acteurs qui seront concernés par la certification ont été cités ci-dessus. Cela représente 88 acteurs.

La réglementation identifie les critères suivants tant pour les évaluations réalisées par le SES que pour les évaluations réalisées par les acteurs à certifier par le SES : pertinence pour le développement, efficacité, efficience, impact et durabilité des interventions. Dès lors, le système de certification devra veiller à ce que les évaluations réalisées par les acteurs intègrent ces critères.

Par ailleurs, il conviendra, dans le contexte de cette étude-pilote, d'approfondir et d'explicitier comment ces critères seront déclinés en vue de répondre aux objectifs visés par la certification.

B5. Eléments à prendre en compte pour l'étude-pilote

La réflexion relative à un futur système de certification devra viser à bien identifier la portée des évaluations menées par les acteurs et à l'équilibre entre les objectifs de celles-ci : formatif (apprentissage tant pour les organisations que la DGD), reddition de compte (information fiable permettant de rendre compte à sa propre direction, à la DGD ainsi qu'au grand public et qui est utile aux évaluations du SES), prise de décision (sur base des enseignements des interventions passées, notamment au niveau de la DGD pour orienter ses choix thématiques, les zones d'intervention, etc.). Dans cette optique, il conviendra que l'étude pilote puisse bien cadrer les besoins d'information des acteurs et la DGD en ce qui concerne les résultats de développement ainsi que les façons de les communiquer ou plus largement de les diffuser selon les besoins et les publics visés.

Le système de certification devra veiller à ce que les évaluations internes s'appuient un maximum sur l'exploitation des données locales pour éviter un système d'évaluation parallèle (imposé par les donateurs) ainsi que le renforcement de ces systèmes si nécessaires.

De même, il convient de prendre en compte la place et le rôle du partenaire local dans le système d'évaluation.

L'étude-pilote devra permettre d'identifier de quelle manière le système de certification pourra apprécier les trois composantes suivantes :

¹Une note de cadrage sur le processus de la certification est jointe à ce CSC . Cette note précise la vision sur le processus de la certification dans son entièreté.

- Les **capacités propres à chaque organisation et la place de l'évaluation au sein de l'organisation** (la certification sera réalisée par organisation). Toutefois, le but n'est pas nécessairement que chaque organisation mette au point tous les éléments d'un processus d'évaluation en interne. Certains aspects pourraient être mutualisés entre les acteurs, ceci pouvant surtout (mais pas exclusivement) être une piste pour les plus petits acteurs. En outre, il conviendra bien entendu de prendre en considération la taille et la nature des organisations ainsi que les moyens disponibles;
- La **qualité des rapports d'évaluation produits** : l'amélioration des rapports d'évaluation est une finalité du système mais la certification devra également s'intéresser au processus ;
- **L'usage**. Ça commence par une analyse des objectifs d'évaluation au sein de l'organisation et une bonne identification du public-cible. Ensuite c'est l'usage effectif des rapports, où il s'agira de distinguer l'usage par les acteurs eux-mêmes d'une part et par la DGD d'autre part. Enfin, la communication est également pertinente pour l'usage.

L'étude-pilote devra définir les critères et les éléments du système d'évaluation à vérifier (et les sources qui documentent les pratiques). L'étude devra identifier dans quelle mesure et de quelle manière la certification peut intégrer la logique d'un cycle. (exemples : le cycle de programmation pour les acteurs non gouvernementaux et les contrats de gestion pour BIO et la CTB). Sachant que la certification est conçue comme un processus d'amélioration continue, il conviendra d'identifier la périodicité idéale.

Le SES est, par son AR de création, également chargé de l'évaluation ex-post de la qualité des systèmes de suivi et évaluation harmonisés des acteurs de la coopération au développement belge. L'idée est d'intégrer cette mission au processus de certification afin d'éviter un exercice supplémentaire en parallèle. Ceci pourrait se concrétiser par des méta-évaluations (étude et synthèse de plusieurs autres évaluations pour en tirer des leçons sur la pertinence, l'efficacité, l'efficience, la durabilité). L'étude-pilote devra identifier de quelle façon intégrer ce processus.

Le consultant devra intégrer la certification dans le contexte spécifique des réformes récentes de la coopération belge. L'une des dimensions de cette réforme vise le renforcement de l'efficience et de l'efficacité des organisations qui perçoivent des dotations, des subsides ou des contributions sur le budget de développement belge. Celles-ci doivent prouver qu'elles sont *fit for purpose*, c'est-à-dire qu'elles disposent de la capacité de gestion et de l'expertise en termes de personnel nécessaires pour effectuer correctement leurs interventions et engranger de bons résultats.

Pour la CTB et BIO, ce principe figurera dans la loi et sera concrétisé dans les contrats de gestion. Pour la CTB, la certification interviendra dans le contexte de transformation de la Coopération technique belge (CTB) en une Agence belge de développement (Enabel). La loi et le futur contrat de gestion d'Enabel sont actuellement en préparation. Le contrat de gestion devrait entrer en vigueur début 2018, ce qui pourrait nécessiter d'accélérer son processus de certification.

Les acteurs non gouvernementaux, quant à eux, démarrent un nouveau cycle de programmation (2017-2021). Ces acteurs ont fait l'objet d'un screening en 2016 pour être accrédités ce qui leur permet d'avoir accès aux lignes de financement. L'évaluation était l'un des sous-critères utilisé dans le contexte du screening. La certification est à la fois distincte et complémentaire par rapport au screening des acteurs non gouvernementaux :

- L'exercice de certification se distingue par rapport au screening au sens où la certification ne s'inscrit pas dans une logique de reconnaissance qui donne accès aux subventions. La certification vise davantage une démarche d'amélioration continue.
- La question se pose de savoir si les informations mobilisées pour le screening pourront être utilisées dans le contexte de la certification. LE SES considère à cet égard qu'il ne faudra pas les utiliser comme base individuelle pour la future certification car il faudra tenir compte des évolutions des différentes organisations. En revanche, il serait utile d'en faire une lecture transversale non nominative afin d'identifier si des constats peuvent être posés quant aux principaux points forts et faiblesses des systèmes d'évaluation dans le secteur dans son ensemble (sachant que certaines dimensions n'ont pas été prises en compte comme par exemple la qualité des termes de référence).

B6. Questions auxquelles doit répondre l'étude-pilote

La proposition finale devra comprendre :

- **Les critères**
 - o Quels sont les critères adéquats pour apprécier les capacités en évaluation, la qualité des rapports et l'usage ?
- **Les éléments à vérifier :**
 - o Comment ces critères peuvent-ils être appréciés ? Sur base de quelles sources ?
- **Le pilotage du système de certification :**
 - o Quels sont les rôles des différents acteurs dans le système de certification ?
 - o Comment le système doit-il être piloté ?
 - o Comment encourager une logique participative dans la mise en œuvre ?
 - o Quels sont les moyens à mobiliser par le SES et par les acteurs pour faire fonctionner le système de certification ?
- **La périodicité :**
 - o Quelle serait la périodicité idéale pour une telle certification tenant compte d'un principe de réalisme par rapport aux ressources disponibles ?
 - o et sous quelle forme ?
 - o Comment le self-assessment tool s'intègre-t-il dans le timing de certification ?
 - o Quid des acteurs qui ne seront pas certifiés ? Quelle trajectoire d'amélioration devront-ils suivre ?
- **Le modèle d'octroi de la certification :**

- Comment les capacités et la qualité seront attestées, comment seront définis les points d'amélioration, quelle forme prendra cette reconnaissance ? Quelles sont les exigences minimales à atteindre ? Faut-il utiliser une échelle ? Quels sont les seuils à définir pour progresser ? Quels sont les éléments de motivation à intégrer dans le système ?
- **La synchronisation avec le screening des acteurs non gouvernementaux :**
 - Les résultats du screening peuvent-ils être utilisés ?
 - La documentation déjà mise à disposition par les acteurs non gouvernementaux lors du screening peut-elle être utilisée de façon à contribuer à éclairer l'administration ?
 - Et à l'inverse, la certification peut-elle servir pour un prochain screening ?
- **Les moyens à mettre en place pour la certification**
 - Le budget / temps nécessaires à la mise en place (par type d'acteurs)
 - Les éléments de motivations, comme par exemple une formation ciblée
 - L'identification des rôles dans le renforcement des capacités des acteurs

B7. Approche et déroulement

Le SES compte lancer un processus très participatif avec l'implication de tous les acteurs de la coopération et de la DGD. La participation des acteurs pourra se concrétiser dans la conduite d'entretiens, l'animation d'ateliers sur leurs pratiques évaluatives et un comité d'accompagnement de tout le processus de certification. Les entretiens et les ateliers visent un public cible plus large que les participants au comité d'accompagnement. L'objectif est d'atteindre tous les acteurs, même si c'est sur base volontaire.

Nous souhaitons mener cet exercice de manière participative afin qu'un système de certification puisse apporter une réelle plus-value en tenant compte de la diversité des acteurs. L'optique est que le système ainsi conçu ne soit pas décalé par rapport à la réalité des organisations. En outre, l'animation d'ateliers doit également être une opportunité pour les acteurs d'échanger entre eux sur leurs pratiques contribuant ainsi à un apprentissage mutuel.

Afin de maximiser l'appropriation par le SES du système de certification à développer, un employé du SES participera également activement à la phase pilote avec les consultants. Il s'agit ici d'une participation active à la réflexion et aux activités de recherche de l'équipe, cette participation pourra concerner la participation à certaines interviews préalables, l'implication dans la préparation des workshops, la participation à des réunions de co-construction du système, la participation à un ou deux tests... La répartition précise des tâches sera déterminée après concertation entre le bureau d'étude et le SES.

7 phases sont prévues tout au long de la mission:

Phase 1 : Réunion de lancement

Pendant cette première courte réunion le consultant présente sa méthodologie et l'approche du marché comme reprises dans l'offre.

Cette réunion offre aussi une opportunité de régler certains détails pratiques : présentation et familiarisation avec le SES, le comité d'accompagnement et l'équipe de consultants, communication, transmission de documents complémentaires, calendrier et plan de travail.

Phase 2 : étude documentaire et interviews

La mission commencera par une lecture de la documentation pertinente sur la certification. Ceci concerne la réglementation, les évaluations qui se prononcent sur les systèmes de suivi et évaluation, les systèmes existants d'évaluation des autres bailleurs ou acteurs ou des lectures académiques et les résultats du screening des acteurs non gouvernementaux.

Les documents pertinents pour cette mission sont :

- Note stratégique « résultats de développement », DGD
- Méta-évaluation des programmes des ANG, SES
- Évaluations annuelles de la qualité des prestations de la CTB
- More Results, CTB
- Évaluations de BIO (212/2014)
- Etude de l'évaluabilité (SES 2016)
- Protocole d'évaluation et development results framework (BIO)
- Screening des acteurs non gouvernementaux, 2016
- Methodische kwaliteit van Programma-evaluaties in het Medefinancieringsstelsel-2007 – 2010, IOB Nederland

Une session d'information aura lieu tôt dans le processus pour donner des explications à tous les acteurs sur la vision de la certification, le déroulement et l'approche concrète de la phase pilote. Cette session d'information sera organisée par le SES et le consultant.

En plus du travail documentaire, des interviews exploratoires auront lieu afin de connaître la vision des acteurs sur leurs systèmes d'évaluation et l'exercice de certification. Des ateliers ou focus groupes peuvent également être organisés. Nous pensons ici à Acodev, NGO-federatie, Fiabel et quelques membres de ces fédérations, BIO et la CTB.

Les consultants questionneront aussi l'Évaluateur Spécial, la Direction Géographique (D1), la Direction Thématique (D2), la Direction Société civile (D3) et le service Gestion de qualité et Résultats (D4.2) de la DGD et le niveau politique (Cabinet du ministre) à propos de leur vision sur l'évaluation et sa certification.

Cette phase doit permettre de poursuivre le développement de la vision de la certification et l'approche et d'effectuer déjà un premier mapping des capacités d'évaluation existantes des acteurs (entre autres sur base d'une étude des résultats du screening). Pour les ateliers de la phase suivante, les sujets et l'exécution pratique seront fixés.

Cette phase débouchera sur un rapport qui sera discuté lors d'une réunion du comité d'accompagnement.

Phase 3: workshops

5 thématiques possibles sont proposées dans ce cahier des charges à ce stade pour l'animation d'ateliers, mais une proposition plus fine pourra être faite par les consultants:

- La place de l'évaluation dans la gouvernance des organisations et les concepts utilisés par les acteurs en matière d'évaluation ;
- L'évaluabilité au moment de la conception des interventions (les acteurs non gouvernementaux ont récemment travaillé à l'élaboration d'une théorie du changement dans la conception de leurs programmes. Comment celle-ci peut-elle être mobilisée pour l'évaluation et comment les acteurs définissent-ils une baseline ?) ;
- Les pratiques de monitoring qui au minimum peuvent servir de base pour les évaluations ;
- La réalisation des évaluations avec un intérêt pour les bonnes et mauvaises pratiques (depuis l'élaboration des termes de référence jusqu'à la communication sur les résultats des évaluations) ;
- L'utilisation des informations produites par les évaluations, y compris l'identification et l'analyse des besoins du public cible en termes d'information.

Le but n'est pas d'arriver à un consensus à la fin de chaque atelier, par exemple sur la terminologie à utiliser. L'objectif des ateliers vise davantage à identifier l'état des pratiques d'évaluation des acteurs aux différentes étapes de l'avancement des projets et à laisser ainsi l'opportunité aux acteurs d'échanger sur ces pratiques. Autrement dit, l'approche participative ne vise pas à ce que les acteurs construisent le système en tant que tel, il doit conduire à ce que les consultants aient une meilleure vue d'ensemble de l'état des pratiques d'évaluation des acteurs. Pour cela, le consultant devra veiller à la restitution des leçons apprises pour que ce ne soit pas un moment d'apprentissage uniquement pour le consultant mais également pour les acteurs.

Dans cette optique, il s'agirait de 5 sessions thématiques d'une demi-journée (une session toutes les deux semaines). Etant donné le nombre probable de participants, il y aura 2 sous-groupes par session.

Phase 4: développement de l'instrument de certification.

Au cours de cette phase auront lieu le développement de l'instrument de certification et du *self assessment tool*, ainsi que la sélection des candidats volontaires pour la phase pilote. L'objectif est de comparer les instruments à la réalité en les appliquant à une série d'acteurs qui s'y porteront candidats et qui auront donc une fonction pilote.

À cette fin, le consultant questionnera de manière exhaustive les Fédérations et les autres acteurs de la coopération au développement, non seulement en vue d'assurer l'adhésion par l'ensemble du secteur, mais aussi pour pouvoir sélectionner les candidats

les plus appropriés, sur la base de paramètres objectifs à définir par le consultant lui-même.

Ces instruments doivent avoir été approuvés par l'adjudicateur avant le commencement de la phase de test.

Phase 5: phase de test de l'instrument de certification

Au cours de cette phase, l'instrument et le self assessment tool seront testés sur 8 candidats volontaires pour la phase pilote.

Ce test devrait permettre au consultant de tirer les enseignements de l'approche mise en œuvre et d'améliorer les instruments et le *self assessment tool*. Cette phase devrait également permettre d'obtenir une image plus précise des conditions indispensables pour la certification. Moyennant un bon score, la possibilité d'octroyer la certification aux organisations volontaires doit exister.

Phase 6: version définitive de l'instrumentaire

L'instrument est mis au point et finalisé sur base des expériences de la phase pilote. Un rapport qui répondra aux questions posées dans le chapitre B4 ci-dessus sera également établi ; ceci concerne notamment les ressources humaines et financières, la fréquence, les facteurs de risque et de succès, la concordance avec les cycles (de programmation), etc.

Phase 7 : restitution

Indépendamment de la discussion sur le rapport définitif au Comité d'accompagnement, deux moments de restitution sont prévus : un pour les gestionnaires de dossiers à la DGD et au niveau politique, un pour les acteurs de la Coopération belge au développement.

B8. Chronogramme

La mission commence le premier jour calendrier qui suit la réception par le prestataire de services de la notification d'attribution du marché par le SES et devrait être clôturée dans les 9 mois.

Etapas	Tâches	Timing
Etape 1 et 2	Cadrage comprenant entre autres une étude documentaire, des entretiens et un mapping des capacités d'évaluation existantes (e.a. sur base du screening) Organisation d'une session d'information auprès de tous les	Fin mars - avril 2017

	acteurs	
Etape 3	Organisation d'ateliers thématiques	Avril – mai 2017
Etape 4	Propositions pour la mise au point du système <ul style="list-style-type: none"> - Guide de la certification - Self-assessment tool 	Juin 2017
Etape 5	Test avec des organisations volontaires	juillet – mi-septembre 2017
Etape 6	Adaptation après le test de l'outil de certification Rapport sur la mise en œuvre <ul style="list-style-type: none"> - Ressources humaines et financières - Périodicité - Risques et conditions de succès - Correspondance aux cycles de programmation 	Septembre-octobre 2017
Etape 7	Restitution	Novembre 2017

B9. Rapports et langues de travail

Après les phases 2,4 et 6, un rapport est rédigé en français ou néerlandais. Le rapport final devra également être traduit vers l'autre langue nationale. L'instrument de certification et le self-assessment tool devront être développés en français et en néerlandais.

Les rapports doivent seulement être transmis en version électronique.

Le rapport final doit suivre le lay-out de l'adjudicateur. Le SES donnera les instructions pour le lay-out et la mise en forme des produits d'évaluation aux consultants au démarrage du contrat. Ces instructions devront être suivies scrupuleusement.

Un résumé exécutif de maximum 3 pages doit être prévu. Ce texte devra être disponibles en français et néerlandais.

Les textes doivent être rédigés de manière fluide, suivant une réflexion logique. Le lien entre les résultats, les conclusions et les recommandations doit être clairement établi. Le rapport final sera rédigé dans un style fluide, compréhensible, qui est également accessible aux lecteurs qui ne sont pas des experts en la matière.

Les traductions doivent être d'une grande qualité. Il est attendu que les traductions soient effectuées par un traducteur professionnel et qu'elles soient relues par un autre locuteur natif qui maîtrise le sujet.

Après la soumission des rapports des phases 2,4 et 6, les évaluateurs feront rapport au comité d'accompagnement. Le rapportage oral aura lieu en néerlandais ou en français et devra faire l'objet d'une présentation PowerPoint (présentation dans une des langues, PowerPoint dans l'autre). Il doit y avoir une connaissance suffisante des deux langues présente lors des réunions avec le comité d'accompagnement et lors des moments de restitution.

Les présentations PowerPoint pour les réunions, mais également pour les moments de restitution, devront être soumis au SES, pour accord et adaptation éventuelle, au minimum 48h avant le début de la réunion.

B10. Attentes par rapport à l'offre

On demande d'introduire une offre succincte qui répond à la problématique et aux attentes déterminées. On n'attend pas une simple répétition des termes de références, sinon que soit formulée une approche et les méthodologies propres afin de répondre aux questions et attentes mises en avant dans les termes de référence.

Dans l'offre sera clairement indiqué qui prendra la responsabilité de quelles tâches au sein de l'équipe. L'estimation du prix doit également être détaillée en sous-catégories, par phase et par expert.

Les offres seront évaluées et cotées selon les critères suivants (voir également Partie A) :

- la proposition de la méthodologie et la compréhension des termes de référence (25 %) ;
- l'approche pour l'organisation pratique du processus (entre autres le chronogramme indicatif des différentes phases et la répartition mutuelle des tâches (15 %) ;
- l'expérience du chef d'équipe (15 %) ;
- l'expérience des membres de l'équipe (15 %) ;
- prix (30%)

Il est demandé aux membres de l'équipe d'indiquer à quelle occasion ils étaient impliqués en tant qu'expert ou évaluateur/auditeur dans le passé. En cas de possibles conflits d'intérêt, le soumissionnaire doit indiquer dans l'offre comment il en sera tenu compte.

1. proposition de la méthodologie et compréhension des termes de référence (25%):

Le prestataire de services doit détailler sa vision du contexte, de la finalité de la mission et son mandat par rapport à la mission. Le prestataire de services présentera la façon/méthodologie par laquelle il souhaite exécuter la mission.

Il doit clarifier sa compréhension de la mission et sa façon d'y apporter une réponse. L'approche méthodologique pourra être complétée ou modifiée par la suite.

2. Approche pratique de la mission et répartition des tâches (15%):

Dans cette partie, le prestataire de services est tenu de présenter sa méthode de travail et les aspects pratiques pour l'organisation de cette mission, conformément aux termes de référence.

Quelques aspects importants :

- le plan de travail et le calendrier ;
- le nombre de jours-hommes par consultant et par phase de la mission et un détail des tâches spécifiques assignées à chaque consultant ;
- la cohérence de la méthode de travail (rôle du chef d'équipe, rôles des autres consultants, soutien logistique, contrôle qualité, etc.) ;
- équilibre linguistique de l'équipe (NL/FR) ;
- équilibre de genre dans l'équipe.

Vu le mandat de la mission (le développement d'un instrumentaire, un *self assessment tool* et l'exécution de la phase pilote) le prestataire de services doit préciser comment il gèrera son temps et celui de son équipe.

3. expérience du chef d'équipe (15%):

Le rôle et la disponibilité du chef d'équipe sont primordiaux afin de veiller à la cohérence du travail de l'ensemble de l'équipe. Une connaissance du français et du néerlandais sera cotée positivement. Puisqu'il s'agit de démarrer un processus d'apprentissage participatif, nous attendons du chef d'équipe qu'il possède de bonnes capacités pédagogiques et de communication. Celles-ci seront importantes surtout lors de la session d'information, les workshops, la restitution et les contacts avec le comité d'accompagnement.

Les éléments suivants seront jugés positivement, sur base de son expérience :

- en tant que chef d'équipe (connaissances linguistiques incluses) ;
- avec la conception et la mise en place de systèmes M&E d'organisations ;
- capacités pédagogiques et de communication ;
- en évaluation de la coopération au développement ;
- en processus d'évaluation et de monitoring ;
- en gestion des connaissances et processus de décisions ;
- en audit, certification et contrôle qualité ;
- avec les acteurs qui seront interrogés ;
- connaissance linguistique : français et néerlandais

4. Expérience des membres de l'équipe (15%):

Les autres consultants seront jugés positivement sur base de leur expérience :

- en évaluation de la coopération au développement ;
- avec la conception et la mise en place de systèmes M&E d'organisations ;

- capacités pédagogiques et de communication ;
- en processus d'évaluation et de monitoring ;
- en gestion des connaissances et processus de décisions ;
- en audit, certification et contrôle qualité ;
- avec les acteurs qui seront interrogés ;
- connaissances des langues : français ou néerlandais

Un équilibre en termes de genre est encouragé.

B11. Gestion de la mission d'évaluation

Le fonctionnaire dirigeant:

Le SES est chargé du marché public et de l'encadrement administratif. Le service représente le pouvoir adjudicateur et est à ce titre le fonctionnaire dirigeant de l'évaluation. En cette qualité, le fonctionnaire dirigeant vérifie la conformité de l'évaluation (sur la base du cadre légal et du cahier des charges), mais également la qualité de la procédure et des résultats de l'évaluation.

Le fonctionnaire dirigeant gère tout le processus d'évaluation, du début à la fin. En ce sens :

- il est responsable de la procédure de marché public (préparation du cahier des charges, attribution du marché, ordonnancement des factures, etc.) ;
- il est garant de la conformité et de la cohérence de l'étude pilote, des termes de référence à l'impression du rapport final et à sa diffusion ;
- il coordonne et dirige l'activité des différents acteurs (comité d'accompagnement et équipe) ; il prépare et préside les réunions, en rédige les PV, gère les conflits éventuels, ... ;
- il supervise et vérifie la qualité du travail dans les différentes phases (il s'assure notamment que les propositions du système de certification reposent sur des fondements méthodologiques solides) ;
- il est garant du bon déroulement de l'étude pilote (il facilite, entre autres, le travail des consultants et leur accès aux sources d'informations) ;
- il est garant de l'indépendance des consultants et s'assure que les remarques et les conseils des parties concernées soient pris en compte (les remarques et conseils dont il n'est pas tenu compte font l'objet d'une réponse dûment motivée) ;
- il approuve le rapport final ;
- il organise la diffusion des résultats de l'évaluation et organise aussi les éventuelles sessions de feedback.

En tant que fonctionnaire dirigeant, le SES est seul responsable de la direction (du 'pilotage') de l'étude pilote.

Les acteurs concernés :

Les acteurs concernés sont les individus, les groupes ou les organisations qui ont des responsabilités et/ou des intérêts directs ou indirects dans le processus. Ils sont

consultés à certains moments, afin de fournir leur avis sur les termes de référence et l'output de la mission (comme les rapports provisoires). Dans certains cas, leur collaboration est sollicitée pour la collecte de données. Ils peuvent aussi être entendus par les consultants en dehors de la présence du SES ou d'autres acteurs concernés. Certains acteurs concernés peuvent de surcroît faire partie du comité d'accompagnement.

B12. Comité d'accompagnement

Le SES constitue un comité d'accompagnement composé de représentants des différents acteurs concernés et éventuellement d'experts indépendants. Le comité d'accompagnement contrôle la qualité, la crédibilité et l'utilité de l'évaluation. Il émet – sur la base des connaissances collectives disponibles – des remarques et des avis aussi bien sur l'approche méthodologique proposée que sur les résultats, les conclusions et les recommandations qui découlent de la mission. Au besoin, le comité complète ou corrige les informations des consultants.

Le comité d'accompagnement est composé des différents acteurs concernés (SES, DGD, Cellule stratégique, acteurs de la coopération au développement, ...) et est présidé par le SES qui est également responsable de la supervision générale de la mission et de l'approbation définitive de l'output produit par les consultants.

Le comité d'accompagnement se réunira quatre fois, c'est-à-dire au démarrage, après la phase 2 : étude documentaire, après la phase 4 : développement de l'instrument de certification et après la phase 6 à la réception définitive de l'instrument et du rapport final.

Le rôle du comité d'accompagnement consiste à poser des questions critiques sur le déroulement de la mission et sur les différents rapports qui lui sont présentés. Il peut également offrir des pistes de réflexion susceptibles d'aider les consultants dans leur travail. Les consultants sont censés tenir compte de cet apport et s'ils ne le font pas, ils doivent en exposer les raisons.