

Bijlagen bij het eindrapport

Evaluatie van de NGO-partnerschappen op het vlak van capaciteitsversterking

Uitgevoerd in opdracht van de Dienst Bijzondere Evaluatie

21 mei 2010

HIVA-K.U.Leuven
ACE Europe
IOB-UA

Evaluatieteam

Huib Huysse
Geert Phlix
Corina Dhaene
Nadia Molenaers
Leen Nijs
Bénédicte Fonteneau
Jean Bossuyt
Stan Barthelomeusen
Pierre Grega
Laurent De Potter

Lokale consultants

Leah Livni – Zuid Afrika
Anicet Mayira – Congo
Georges Mata Tshionza
Camille Lubuma Nkura - Congo
Marisol Cordero – Peru
Gabriel Compaoré – Burkina Faso
Serey Phal Kien – Cambodia
Renuka Motihar – Indië
Anicet Mayria – Congo

Dienst Bijzondere Evaluatie
FOD Buitenlandse Zaken, Buitenlandse Handel en Ontwikkelingssamenwerking

De Dienst Bijzondere Evaluatie verzekert de conformiteit van dit evaluatieverslag met het bestek. De evaluatie werd begeleid door een stuurcomité in Brussel.

De meningen in dit document zijn gestaafde meningen van de Dienst van de Bijzondere Evaluator en van zijn consultants, doch ze reflecteren niet noodzakelijk de positie van de FOD Buitenlandse Zaken, Buitenlandse Handel en Ontwikkelingssamenwerking.

Leuven, xxxxxxxx

© FOD Buitenlandse Zaken, Buitenlandse Handel en Ontwikkelingssamenwerking
xxxxxxxxxx

Grafische vormgeving: xxxxxxxxxxxxxxxx, Dienst Communicatie FOD

Drukwerk: Drukkerij FOD

Evaluation nr

Wettelijk depot:

Dit document is tevens beschikbaar in pdf-formaat op de hierbij ingesloten CD-ROM, op de websites www.diplomatie.be of www.dgos.be, of bij de Dienst Bijzondere Evaluatie.

Inhoud

Inhoud	5
Afkortingen	7
Bijlagen	9
<hr/>	
1 Referentietermen	9
1.1 Technische voorschriften - Evaluatie van NGO-partnerrelaties gericht op capaciteitsversterking - Inleiding	9
1.2 Context	9
1.3 Bestaansgrond van de evaluatie	10
1.4 Doelstelling van de evaluatie	11
1.5 Reikwijdte van de evaluatie	11
1.6 Evaluatievragen	12
1.7 Methodologie	13
1.8 Beheer en opvolging	16
1.9 Profiel van de evaluatoren	16
1.10 Indicatief tijdsschema	17
2 Samenvatting van de methodologische nota en voorstelling evaluatiekader	19
2.1 Evaluatiekader	19
2.2 Aanpak en instrumenten	26
3 Basisinformatie over de steekproef: indeling volgens de selectiecriteria	35
4 Fiches van de 40 partnerschappen	37
4.1 DR Congo	37
4.2 Zuid-Afrika	45
4.3 Burkina Faso	47
4.4 Peru	49
4.5 India	51
4.6 Cambodia	54
4.7 Partnerschappen uit de documentaire fase	56
5 Oplijsting landenrapporten	64
6 Overzicht van de organisatie en consultants in het consortium	65
7 Lijst van geconsulteerde documenten	67
7.1 Algemene documentatie	67
7.2 Documenten m.b.t. de documentenstudie 9 partnerschappen	68

Afkortingen

AAA	Agro Action Allemande
ABOS	Algemeen Bestuur Ontwikkelingssamenwerking
BTC	Belgische Technische Coöperatie
CIDIN	Centre for International Development Issues Nijmegen
CSO	Civil Society Organisation
DAC	Development Assistance Committee (OECD)
DISOP	Dienst voor Internationale Samenwerking aan Ontwikkelingsprojecten
DGOS	Directoraat-generaal Ontwikkelingssamenwerking
DPS	Divisopn Provinciale de la Santé
DR Congo	Democratische Republiek Congo
EADI	European Association of Development Research and Training Institutes
FAO	Food and Agriculture Organisation
HIVA	Onderzoeksinstituut voor arbeid en samenleving
HRD	Human Resources Development
ICCO	Inter Church Organisation for Development Cooperation
ID	Institutional Development
IOB	Instituut voor Ontwikkelingsbeleid en -beheer
K.U.Leuven	Katholieke Universiteit Leuven
M&E	Monitoring en Evaluatie
MMB	Muti Maintenance Barsalogo
MOL	Minst Ontwikkelde Landen
NGO	Niet gouvernementele organisatie
NNGO	Noordelijke NGO
OD	Organisational Development
OECD	Organisation for Economic Co-operation and Development
OCA	Organisational Capacity Assessment
OS	Ontwikkelingssamenwerking
PCM	Project Cycle Management
PLAS	Planning, Learning and Accountability System
PLATS	Planning, Learning and Accountability Trias System
RC	Renforcement de Capacités
RDC	Republique Démocratique du Congo
SARL	Société à Responsabilité Limitée
TA	Technical Assistance
VSF	Vétérinaires Sans Frontière
VN	Verenigde Naties
VZW	Vereniging zonder winstoogmerk

Bijlagen

1 Referentietermen

1.1 Technische voorschriften - Evaluatie van NGO-partnerrelaties gericht op capaciteitsversterking - Inleiding

Capaciteitsversterking bekleedt een steeds belangrijkere plaats in de debatten over de doeltreffendheid van hulp. Het betreft hier zowel de niet-gouvernementele actoren – de organisaties van de civiele maatschappij en hun begunstigden – als overheidsinstellingen of nog de privésector. De Verklaring van Parijs over de Doeltreffendheid van de Hulp¹ wijst op de verantwoordelijkheid van de partnerlanden voor wat capaciteitsversterking betreft en op de ondersteunende rol van de donoren. Inderdaad, de 'capaciteitsversterking zou ondoeltreffend blijven wanneer ze geen deel uitmaakt van een endogeen veranderingsproces'.²

De Verklaring van Parijs onderlijnt dus de noodzaak om van capaciteitsversterking een expliciet doel te maken van ontwikkeling en van de strategieën om de armoede terug te dringen. Het principe van een endogene capaciteitsversterking geldt zowel voor de organisaties van de civiele maatschappij als voor de autoriteiten van de partnerlanden. De steun aan de partners, zoals die gewenst is door de Belgische reglementering over de cofinanciering van de NGO's, deelt dezelfde zorg. De NGO's worden uitgenodigd hun steun te verlenen aan een verandering die gewild en ontworpen is door de partners van de civiele maatschappij van de landen uit het Zuiden.

Dit situeert de rol van de NGO's uit het Noorden: daar waar het nodig is, aan de ene kant de institutionele versterking van hun partners in het Zuiden ondersteunen, zodat deze hun stem kunnen laten horen t.o.v. de overheid, en aan de ander kant bijdragen tot de kwaliteit van hun werk met hun doelgroepen. Beide aspecten zijn van belang: de institutionele (en financiële) versterking van de partners en de vooruitgang van de uiteindelijke begunstigden.

1.2 Context

Net zoals de internationale context heeft de indirecte samenwerking van België een diepgaande evolutie gekend, die voornamelijk betrekking had op de erkenning en modaliteiten voor cofinanciering van de Belgische NGO's van ontwikkelingsamenwerking, via Koninklijke en Ministeriële Besluiten.

Het KB van 18 juli 1997 introduceerde een nieuwe procedure voor de cofinanciering, op basis van vijfjarenplannen, onderverdeeld in jaarlijkse actieplannen. NGO's werden aangemoedigd samen te gaan om en consortia te vormen voor de realisatie van hun vijfjarenplan. Deze programma's vormden een strategisch kader dat een coherent geheel van doelstellingen op middellange termijn voorstelde en betrekking had op één of verschillende van de volgende activiteiten: partnerfinanciering, educatie en sensibilisering van de Belgische bevolking, dienstverlening en uitzenden van personen. Het KB van '97 maakte van het partnerschap één van de elementen ter appreciatie van het vijfjarenplan, naast een aantal andere criteria, geïnspireerd door het DAC, met name

¹ OESO, 2 maart 2005.

² The challenge of Capacity Development: working towards good practice, OECD 2006.

coherentie, ontwikkelingsrelevantie, duurzaamheid/impact, methodologische aanpak, beheerscapaciteit, kwaliteit van het consortium en synergie/complementariteit met andere NGO's.

De Wet van 25 mei 1999 over de Belgische internationale samenwerking onderlijnt de specificiteit van de indirecte bilaterale samenwerking door ze te definiëren als de samenwerking binnen welke een derde, die geen vreemde Staat noch een internationale organisatie is, rekenschap aflegt voor de uitvoering van de programma's of projecten die gefinancierd of gecofinancierd worden door de Belgische Staat. De wet van mei 1999 legde ook het accent op capaciteitsversterking, in het bijzonder door de overheid, maar ook de civiele maatschappij en de privésector van het partnerland, te betrekken bij het ontwikkelingsproces.

Het KB van 14 december 2005 preciseerde dat onder de voorwaarden waaraan de NGO's moeten voldoen met het oog op officiële erkenning, de volgende elementen moeten figureren: een beschrijving van de doelstellingen, ook de financiële, op middellange en op lange termijn, evenals de strategie die men in het werk zal stellen om deze doelstellingen te bereiken. De officiële erkenning als NGO wordt toegekend voor een periode van vijf jaar en is hernieuwbaar. Dit KB introduceerde ook een nieuwe, soepelere formule dan die van de vijfjarenplannen: de 'programma'-erkenning, verleend voor een periode van tien jaar en die toegang verleent tot medefinanciering van meerjarenplannen. De programma-erkenning voor NGO's wordt gegeven op basis van een onafhankelijk deskundigenverslag.

Het KB van 24 september 2006 legde verder een strategisch kader voor zes jaar op, dat bestaat uit de selectie van doelgroepen, partners, geografische zones, sectoren en thema's. Dit kader moet ten uitvoering gebracht worden door subsidieerbare programma's van drie jaar, of projecten van twee jaar. Projecten en programma's moeten voldoen aan de criteria van relevantie, effectiviteit, efficiëntie en duurzaamheid van het DAC en moeten blijken van een resultaatgerichte benadering. Bovenop de overeenkomst tussen de Belgische NGO's en haar partners, introduceerde het KB van 2006 in het Zuid-luik 'een specifieke doelstelling direct of indirect gericht op de capaciteitsversterking van de partners en/of de ondersteuning van hun activiteiten gericht op de verbetering van de socio-economische levensomstandigheden van de achtergestelde bevolkingsgroepen in een perspectief van duurzame ontwikkeling'.

Op deze manier onderlijnen deze teksten het belang van het partnerschap aangegaan door de niet-gouvernementele organisaties ten bate van de zuidelijke partners en de versterking van de civiele maatschappij van deze landen in het kader van het indirecte ontwikkelingsbeleid van België.

Bijgevolg lijkt het essentieel de capaciteitsversterking van de civiele maatschappij, uitgevoerd in het kader van de partnerschappen van de Belgische NGO's en in het bijzonder de partnerschappen gericht op capaciteitsversterking te evalueren en na te gaan in welke mate hun inspanningen met succes bekroond zijn.

1.3 Bestaansgrond van de evaluatie

Sinds de laatste evaluatie van het geheel van partnerschappen van de Belgische NGO's, die uitgevoerd is in 1999,³ heeft de Belgische en internationale ontwikkelingscontext grote veranderingen ondergaan. Deze wijzigingen zetten de centrale rol van de partners in het veranderingsproces in de verf. De evaluatie zal nagaan in welke mate de partenariaten van de NGO's deze nieuwe verdeling van de verantwoordelijkheid weerspiegelen.

³ Evaluation de la relation de partenariat entre les ONG belges et leurs partenaires locaux, AGCD, 1999.

Ondanks het politieke belang ervan en de grootte van het budget dat eraan is toebedeeld, is capaciteitsversterking één van de domeinen waar de inspanningen voor ontwikkeling het minste succes geboekt heeft.⁴ Het merendeel van de studies waaruit men deze conclusie kan trekken heeft het echter over steun aan capaciteitsontwikkeling in de overheidssector.⁵

Van nature voeren de NGO's hun actie dicht bij de bevolking en steunen zij de mobilisatie van de civiele maatschappij ten gunste van ontwikkeling.

De DBE wil nagaan in welke mate en om welke redenen de capaciteitsversterkende activiteiten van de Belgische NGO's bij hun partners en finale begunstigden effectief succesvol geweest zijn. Factoren zoals de duur van de partnerships, de nabijheid van de partners, de directe toegang tot de civiele maatschappij van de Zuidelijke landen, de promotie van de gelijkheid van vrouwen en mannen kunnen daarbij essentieel zijn.

1.4 Doelstelling van de evaluatie

De evaluatie zal de kennis van de Belgische Overheid en haar niet-gouvernementele partners over NGO-partnerrelaties verruimen, in het bijzonder op het stuk van capaciteitsversterking van de partners in het Zuiden.

De evaluatie zal het oorzakelijk verband nagaan tussen de interventie van de Belgische NGO en observeerbare veranderingen in de capaciteit van partnerorganisaties om hun doelstellingen te bereiken. Ze zal de relevantie, coherentie, effectiviteit, efficiëntie en de duurzaamheid en impact meten van de interventies van de Belgische NGO's met betrekking tot de capaciteitsversterking van hun partners en de voordelen die de uiteindelijke begunstigden hieruit halen.

Ze zal de redenen voor succes of falen verklaren.

Ze zal de aandacht van de betrokken NGO's en hun partners, evenals die van de Belgische autoriteiten, richten op de sterke en zwakke punten die gevonden zijn en zal indien nodig verbeteringen voorstellen.

1.5 Reikwijdte van de evaluatie

De evaluatie zal zich toeleggen op partnerschappen van verschillende duur. Ze zal rekening moeten houden met de veranderingen die de Belgische wetgeving gedurende die periode ondergaan heeft, en eventuele wijzigingen van het reglementair kader dat van toepassing is op de partners. De programma's die in 2007 en 2008 ingediend zijn door NGO's die deel uitmaken van het staal dat aan evaluatie onderworpen wordt, zullen eveneens in overweging genomen worden. De evaluatieperiode begint met de inwerkingtreding van het KB van 18 juli 1997 en loopt tot en met het tweede semester van 2008.

De evaluatie zal het bestaan of de afwezigheid observeren van een formele partnerschapsconventie die objectieven en uitvoeringsmodaliteiten vastlegt.

De evaluatie onderzoekt partnerrelaties:

- met organisaties die met een specifieke doelgroep werken;
- met organisaties die aan advocacy doen;
- met lokale besturen.

Ze onderzoekt partnerrelaties die capaciteitsversterking uitdrukkelijk nastreven en andere die geen luik in deze zin bevatten.

⁴ The challenge of Capacity Development: working towards good practices, OECD, 2006.

⁵ World Bank support for public sector capacity building in Sub-Saharan Africa.

Aangezien de evaluatie zal trachten na te gaan of er een verbetering is in de levenskwaliteit van de uiteindelijke begunstigen in de domeinen voor welke de partners hun steun bijdragen, zal ze uiteraard een appreciatie bevatten van de effectiviteit van de partners bij het bereiken van hun doelen, in het bijzonder die waarvoor ze de steun krijgen van de Belgische coöperatie.

1.6 Evaluatievragen

De evaluatoren zullen zich baseren op het volgende indicatieve vragenschema, en zullen dit verdiepen en/of vervolledigen in hun methodologische nota (eerste etappe van de evaluatie). De criteria die ze zullen gebruiken zijn relevantie, coherentie, effectiviteit, efficiëntie, duurzaamheid en impact.

De evaluatie steunt op twee verwante aspecten: het partnerschap enerzijds, en de capaciteitsversterking van zowel de partners uit het Zuiden als van de uiteindelijke begunstigen anderzijds. Het evaluatieproces zal dus uit twee etappes bestaan.

De eerste zal toelaten de realiteit van het partnerschap te vatten door de natuur van de steun geleverd door de Belgische NGO te bekijken. Deze studie kan uitmonden in een typologie van de partnerships in functie van het type prestatie dat de Belgische NGO aan haar partners uit het Zuiden aanbiedt, waarbij rekening gehouden wordt met onder meer de natuur, de duur en het volume van die prestaties en de aan- of afwezigheid van een lokaal coördinatiebureau.

De tweede etappe heeft tot doel de capaciteitsversterking te meten van de partners uit het Zuiden; bij organisaties die met een specifieke doelgroep werken, zal de evaluatie het oorzakelijk verband nagaan tussen de interventie van de Belgische NGO en de voordelen die de eindgebruikers eruit halen. Als vertrekpunt van het onderzoek neemt de evaluatie de zelfverklaarde doelstellingen van de NGO met betrekking tot de verschillende etappes van de partnerrelatie; ze zal proberen in te schatten in welke mate deze doelen overeenstemmen met de vooruitgang die geboekt is op het terrein. Bij wijze van vergelijkingsmateriaal kunnen de consultants inspiratie vinden bij initiatieven die de steun genieten van het Belgisch programma van directe financiering van lokale NGO's.

De evaluatie zal de nadruk leggen op de geobserveerde resultaten en veranderingen, eerder dan op het ontwikkelingsproces.

De evaluatie zal rekening houden met eventuele tussenkomsten van andere donoren, wanneer die gebeuren gedurende dezelfde periode op dezelfde thema's, met dezelfde partners en dezelfde doelgroepen.

1.6.1 Relevantie

In welke mate was het relevant een specifiek luik over capaciteitsversterking in de onderzochte interventies in te bouwen?

1.6.2 Complementariteit en coherentie

In welke mate staan de partnerships van de Belgische NGO's ten voordele van de partners in het Zuiden en hun uiteindelijke begunstigen in overeenstemming met hun eigen strategische doelen, vooral voor wat betreft de partnerschapsconventie die de doelen en uitvoeringsmodaliteiten vastlegt? In welke mate komt de inhoud van het partnerschap van de Belgische NGO's overeen met de doelstellingen van de NGO-partners?

Wanneer verschillende Belgische NGO's een zelfde partner steunen, zijn de interventies van de deze NGO's dan complementair, zijn ze tegengesteld of zijn er overlappingen?

Zijn ze complementair met de andere instrumenten van de Belgische coöperatie?

Is er een complementariteit tussen de partnerschappen enerzijds, en de interventies van het partnerland of andere donoren anderzijds?

1.6.3 Effectiviteit

In hoeverre zijn de doelen die vastgelegd werden in de partnerschapsconventie bereikt?

In welke mate dragen de partnerrelaties van de Belgische NGO's bij tot de capaciteitsversterking van hun partners in het Zuiden? Wordt hun aandeel in maatschappelijke debatten erdoor verhoogd? Zijn de uiteindelijke begunstigden er beter toe in staat hun doelen te bereiken of hun rechten te doen gelden dankzij de acties voor capaciteitsversterking?

Waarin bestaat de toegevoegde waarde van de partnerrelatie voor de eindgebruikers? Welke is de toegevoegde waarde van de laatste vijf jaar bij de partnerschappen van lange duur (tien jaar of meer)?

Is er een aantoonbaar oorzakelijk verband tussen het resultaat en de steun van de Belgische NGO en waaruit bestaat dit verband?

1.6.4 Efficiëntie

Wat is de kostprijs van de interventies voor het partnerschap en de capaciteitsversterking die gefinancierd worden met de steun van de Belgische NGO's?

Is het waarschijnlijk dat in de bestudeerde gevallen een zelfde resultaat gehaald zou kunnen worden aan een lagere kost?

Waarom zou er dan verzaakt moeten worden en door wie?

1.6.5 Duurzaamheid

In welke mate zal de capaciteitsversterking van de partners doorgaan of waarschijnlijk doorgaan na het einde van de tussenkomsten van de Belgische NGO's? Zal de effectiviteit van partners om hun doelstellingen te bereiken standhouden?

Welke zijn de dieperliggende redenen voor de duurzaamheid van de partnerschappen van lange duur (10 jaar of meer)?

1.6.6 Impact

Wat zijn de duurzame effecten – positief, negatief, direct, indirect, gewild of onvoorzien – van de aangeknoopte partnerships van de Belgische NGO's bij hun partners uit het Zuiden?

1.7 Methodologie

De evaluatoren zullen de normen en standaarden van het Development Assistance Committee (DAC) van de OESO respecteren en zullen de definities gebruiken zoals die door het DAC geformuleerd zijn.

De evaluatoren zullen in hun offerte de voorziene methodes en aanpak voor de evaluatie toelichten en ze in detail uitleggen in de methodologische nota. De gebruikte methodologie moet betrouwbare informatie opleveren, zowel op kwantitatief als op kwalitatief vlak.

Fase 1 - Methodologische nota

Op basis van de technische voorschriften en van de offerte zullen de evaluatoren een methodologische nota opstellen die de volgende elementen bevat:

- de vragen van de evaluatie, zo nodig geherformuleerd op basis van de vragen in sectie 4;
- de beoordelingscriteria voor elke evaluatievraag;
- de indicatoren per beoordelingscriterium (ten minste 2); de evaluatoren zullen de vakliteratuur raadplegen om relevante indicatoren te vinden;
- de methodes om de informatie te verzamelen en te structureren gedurende de documentatiefase;
- de methodes om informatie te verzamelen en te structureren gedurende de terreinfase met bijzondere aandacht voor de informatievergaring bij de uiteindelijke begunstigden;
- een selectiemethode voor een evenwichtig en representatief staal van 30 tot 40 partnerships van Belgische NGO's waarvan het doel capaciteitsversterking is. Met het oog op de vorming van dit staal zullen de evaluatoren onder meer de volgende criteria in aanmerking nemen:
 - partnerships die reeds onderworpen geweest zijn aan een evaluatie, zodanig dat nagekeken kan worden in welke mate de partners al dan niet rekening gehouden hebben met de gemaakte aanbevelingen;
 - partnerships van korte, middellange en lange duur (ter indicatie: 5, 10 en 15 jaar);
 - evenwichtige verdeling tussen partnerships van Nederlandstalige en van Franstalige NGO's;
 - partnerships van grote en kleine NGO's;
 - de belangrijkste activiteitssectoren;
 - de geografische basis (6 of 7 partnerlanden van de niet-gouvernementele coöperatie, verdeeld onder partner- en niet-partnerlanden van de gouvernementele samenwerking); een spreiding over de drie continenten: Afrika, Azië en Latijns-Amerika.De evaluatoren zullen een selectie-rooster opstellen op basis van deze criteria en andere, die zij nuttig achten.
- een voorstel voor een typologie van de partnerships;
- een indicatief chronogram van de realisatie van de bezoeken bij de partners uit het Zuiden van de Belgische NGO's en van de uiteindelijke begunstigden (waarbij zo nodig rekening zal gehouden worden met gevoelige periodes om culturele, politieke of godsdienstige redenen).

Deze nota zal opgesteld worden in het Frans, in het Nederlands of in het Engels.

Fase 2 - Documentaire studie en bezoeken aan de Belgische NGO's

De documentaire studie zal het volgende onderzoeken:

- de literatuur over het partnership met de organisaties uit het Zuiden en capaciteitsversterking;
- het Belgisch reglementair kader;
- de programma's van de geëvalueerde NGO's sinds de inwerkingtreding van het KB van 18 juli 1997 met bijzondere aandacht voor de presentatie van het partnership en de doelen betreffende capaciteitsversterking.

De kritische lezing van de programma's zal gepaard gaan met bezoeken bij de geselecteerde NGO's in België, de koepels en federaties, met als doel een representatief staal van partnerships samen te stellen.

Deze fase mondt uit in de productie van een rapport over de documentaire studie. Dit zal de volgende elementen bevatten: de inleidende vaststellingen en de hypotheses die geverifieerd moeten worden op het terrein, de geïdentificeerde lacunes in de informatie en een gids voor de verschillende terreingesprekken.

Deze studie zal opgesteld worden in het Frans, in het Nederlands of in het Engels.

Fase 3 - Veldbezoeken

Tijdens deze fase zullen de consultants bezoeken afleggen op het terrein, bij de selecteerde partners van de Belgische NGO's. De fase in het veld wordt geschat op 200 mandagen, evenredig te verdelen tussen internationale en plaatselijke consultants. De veldbezoeken zullen de evaluatoren per twee afleggen.

De voorgestelde methodologie moet de verzameling verzekeren van de nodige en voldoende informatie, met inbreng van de NGO-partners en van de uiteindelijke begunstigen. In deze optiek moeten de evaluatoren speciale ondervragings- en interviewtechnieken beheersen met betrekking tot groeps gesprekken met de uiteindelijke begunstigen. In deze derde fase wordt er samengewerkt met lokale evaluatoren.

Op het einde van elke missie zullen de verschillende actoren op het terrein samen vergaderen. De consultants zullen na het terreinbezoek een rapport opstellen per land dat bezocht geweest is. Dit rapport zal geschreven worden in het Frans, in het Nederlands of in het Engels.

Fase 4 - Eindrapport

Het eindrapport zal voorafgegaan worden door een voorlopig rapport, dat op dezelfde leest geschoeid zal zijn. Het bevat de bevindingen van de evaluatie, evenals de conclusies en de aanbevelingen en moet als volgt gepresenteerd worden:

Inleiding:

- inhoudstafel;
- lijst met de tabellen;
- lijst met grafieken.

1. Synthese
2. Methodologie
3. Vaststellingen
4. Analyses en verklarende factoren
5. Conclusies en getrokken lessen
6. Gewenste verbeteringen (aanbevelingen) in functie van de bestemming geordend

De bijlagen bevatten onder meer:

1. de technische bepalingen van het bestek;
2. de lijst met geïnterviewde personen;
3. de lijst met geraadpleegde documenten.

De synthese bevat op maximum 6 bladzijden de essentiële punten uit het evaluatieverslag en de voornaamste voorgestelde verbeteringen.

Vaststellingen moeten steunen op betrouwbare, verifieerbare en gekruiste bronnen.

In de conclusies moet aangeduid staan op welke paragrafen (nummers) van de vaststellingen en analyses zij gebaseerd zijn. Elke mogelijke aanbeveling zal moeten overeenstemmen met een conclusie. Het eindrapport zal geëvalueerd worden op basis van zijn inhoud, van zijn bewijskracht, zijn coherentie en zijn leesbaarheid. Het rapport herneemt de methodologische nota en het rapport van de tweede fase niet in detail. Het narratieve gedeelte van het rapport mag de 60 bladzijden niet overschrijden. Alle belangrijke materialen zullen bijgevoegd worden in bijlage.

De evaluatoren zullen de instructies van de DBE voor de lay-out van het eindrapport strikt opvolgen en zullen eveneens waken over de kwaliteit van de vertaling (conformiteit, coherentie, leesbaarheid).

De evaluatoren zullen een eindrapport afleveren in het Frans, in het Nederlands en in het Engels.

Ze zullen eveneens een synthese verzorgen in het Frans, in het Nederlands en in het Engels.

Fase 5 - Restitutie

Het eindrapport zal voorgesteld en toegelicht worden door het evaluatieteam tijdens een restitutieseminarie met de betrokken actoren.

1.8 Beheer en opvolging

De Dienst Bijzondere Evaluatie (SES) verzekert de algemene opvolging van de evaluatiemissie en is verantwoordelijk voor de aanvaarding van het eindrapport van de evaluatie.

Een Stuurcomité zal de opvolging verzekeren van de werken volgens de voorgestelde indicatieve kalender en zal een advies uitspreken over de kwaliteit ervan. Dit comité zal bestaan uit vertegenwoordigers van de verschillende betrokken partijen: strategische cellen en de administratie, NGO's, universitair onderzoek.

Het Stuurcomité zal geconsulteerd worden over de inhoud van de analyses, de conclusies en de aanbevelingen. Het evaluatieteam zal rekening houden met de door het Stuurcomité geformuleerde opmerkingen.

1.9 Profiel van de evaluatoren

Het evaluatieteam zal aan de volgende voorwaarden moeten voldoen:

- ervaring met en kennis van de internationale ontwikkelingssamenwerking;
- ervaring met en kennis van de Belgische ontwikkelingssamenwerking, ook van de niet-gouvernementele;
- ervaring met evaluatie en kennis van de methodes voor evaluatie en informatievergaring op het terrein;
- kennis van het Frans en het Nederlands, en wanneer het gaat om teams die zich ter plaatse zullen begeven: kennis van de officiële taal van de bezochte landen.

De leden van het evaluatieteam moeten onafhankelijk zijn voor wat betreft de geëvalueerde organisaties en interventies.

In de technische offerte moeten de teamleider en de auteur van het eindrapport duidelijk geïdentificeerd staan.

1.10 Indicatief tijdsschema

Tabel 1.1

22/09/2008	Opening van de offertes
30/09/2008	Selectie van de offerte
17/10/2008	Tekenen contract
25/11/2008	Indienen methodologische nota
02/12/2008	Discussie methodologische nota
BELANGRIJK: de verderzetting van het contract zal afhangen van de aanvaarding van de methodologische nota door de DBE	
27/01/2009	Indienen documentaire studie
03/02/2009	Discussie rapport documentaire studie
09/02/09 tot 24/04/09	Veldbezoeken
08/05/09	Indienen terreinrapporten
19/05/09	Discussie terreinrapporten
15/06/2009	Indienen voorlopig rapport
23/06/2009	Discussie voorlopig rapport
10/07/2009	Indienen project eindrapport
28/07/2009	Commentaren op project eindrapport
17/08/2009	Indienen eindrapport
17/08/2009 tot 21/09/2009	Vertaling eindrapport
01/10/2009	Restitutievergadering

2 Samenvatting van de methodologische nota en voorstelling evaluatiekader

2.1 Evaluatiekader

Het doel van deze evaluatie is om een inzicht te verkrijgen in de manier waarop steun aan capaciteitsversterking door NGO's in het kader van een partnerschapsrelatie effectief kan zijn. We vertrekken vanuit het systeemdenken en gaan ervan uit dat capaciteitsontwikkeling van organisaties een endogeen, niet lineair en complex proces is dat beïnvloedt wordt door interne en externe factoren, waar de steun via Belgische NGO's er één van is. We gaan ervan uit dat de praktijk van capaciteitsversterking divers is en sterk geëvolueerd is in de laatste tien jaar. We willen dus voldoende aandacht besteden aan het beschrijven van deze praktijk en het trekken van lessen. De evaluatie beoogt na te gaan welke voorwaarden vervuld moeten zijn opdat Noordelijke NGO's een effectieve bijdrage kunnen leveren aan de capaciteitsversterking van partners. We beperken het gebruik van normatieve kaders die een sterke positie innemen m.b.t. manier waarop noordelijke NGO's zouden moeten omgaan met capaciteitsversterking.

We hebben zeven evaluatievragen geformuleerd die voor ons de meest relevante vragen lijken in het licht van de doelstellingen van deze evaluatie. Elke evaluatievraag levert informatie aan voor het beoordelen van één of meerdere OESO/DAC criteria. De evaluatievragen zijn onderverdeeld in vier clusters.

Cluster 1: beleid en strategische keuzes:

- evaluatievraag 1 - Welk beleid werd/wordt er door de NGO's (in Noord en Zuid) ontwikkeld m.b.t. partnerschappen en capaciteitsversterking?
- evaluatievraag 2 - Welke strategische keuzes hebben de NGO's gemaakt i.v.m. de aanpak en methodes voor steun aan capaciteitsversterking?

Cluster 2: aanpak en beheer van capaciteitsversterking in partnerschappen:

- evaluatievraag 3 - In welke mate worden beleidsprincipes en strategische keuzes i.v.m. capaciteitsversterking in partnerschappen vertaald naar de interventies en de samenwerking met de partners?
- evaluatievraag 4 - Hoe wordt het beheer van de partnerrelatie ingevuld en hoe worden de processen van capaciteitsversterking opgevolgd?

Cluster 3: effectiviteit van de steun aan capaciteitsversterking in partnerschappen:

- evaluatievraag 5 - Welke veranderingen m.b.t. de capaciteit van de partnerorganisaties kunnen worden vastgesteld?
- evaluatievraag 6 - In welke mate is de partnerorganisatie beter in staat om haar ontwikkelingsdoelstellingen te realiseren (output en outcome niveau)?

Cluster 4: adaptieve capaciteit:

- evaluatievraag 7 - In welke mate kunnen de betrokken actoren hun beleid en aanpak m.b.t. steun aan capaciteitsversterking aanpassen aan de uitdagingen die zich stellen en rekening houdend met een veranderende context in Noord en Zuid?

Evaluatievraag 1 – Welk beleid werd/wordt er door de NNGO's en hun partners ontwikkeld m.b.t. partnerschappen en capaciteitsversterking?

Rationale

Steun aan capaciteitsversterking van partners kan zeer verschillende vormen aannemen, gaande van impliciete steun tot zeer concrete gerichte programma's m.b.t. capaciteitsversterking. Capaciteitsversterking is een thema dat reeds geruime tijd op de agenda staat van de ontwikkelingssamenwerking. Getuige hiervan het expliciete criterium capaciteitsversterking dat DGOS opnam voor de beoordeling van de eerste medefinancieringsprogramma's periode 1998-2002. Sinds de verklaring van Parijs staat capaciteitsversterking nu prominent vooraan in de ontwikkelingssamenwerking en ook de huidige minister voor Ontwikkelingssamenwerking maakt hiervan een prioriteit.

We gaan ervan uit dat ook het beleid van de NNGO's hierin is mee geëvolueerd. We vinden het in deze evaluatie belangrijk om na te gaan in welke mate er op beleidsniveau aandacht is voor capaciteitsversterking. Welke principes liggen aan de basis van het beleid inzake partnerschappen en wat is de plaats van capaciteitsversterking in die relatie.

Op basis van de analyse van de verschillende beleidsvisies van de NNGO's kunnen we een eerste typologie opmaken van visies m.b.t. partnerschappen en de plaats van capaciteitsversterking in deze partnerschappen, die ons moet toelaten om in een tweede fase een beoordeling te maken die rekening houdt met de context en eigenheid van de actoren.

Deze evaluatievraag levert informatie voor de criteria *relevantie en effectiviteit*. Voor relevantie onderzoekt deze vraag in welke mate het beleid van de NNGO's mee geëvolueerd is met de veranderde internationale context, in welke mate het beleid van de NNGO's in overeenstemming is met de algemene doelstellingen van hun programma's en die van de partners en welke rol en meerwaarde de NNGO's zien m.b.t. de steun aan capaciteitsversterking in de partnerrelatie. Door te peilen naar de resultaatsgerichtheid van dit beleid, raken we ook elementen aan voor de analyse van effectiviteit van interventies.

Beoordelingscriteria	Indicatoren	Verificatiebronnen
1.1. Beleidsnotities bevatten een visie op capaciteitsversterking en partnerschappen	<p>1.1.1. Beleidsprincipes m.b.t. capaciteitsversterking en partnerschappen zijn beschreven (m.i.v. een visie op de rol van steun aan capaciteitsversterking binnen partnerschappen)</p> <p>1.1.2. Beleid is gebaseerd op een analyse van de uitdagingen op vlak van capaciteit waarmee partners in het Zuiden geconfronteerd worden</p> <p>1.1.3. Er is een evolutie merkbaar in het beleid en de strategieën van de NNGO's m.b.t. partnerschappen en capaciteitsversterking voor de periode 1998-2008</p>	<p>Beleidsdocumenten</p> <p>Evaluatierapporten</p> <p>Interviews</p>
1.2. Doelstellingen i.v.m. capaciteitsversterking in partnerschappen zijn relevant in het licht van de algemene doelstellingen van de betrokken partners in Noord en Zuid	<p>1.2.1. Doelstellingen i.v.m. capaciteitsversterking zijn duidelijk en worden gedeeld door de partners</p> <p>1.2.2. De rol en meerwaarde van de steun van de Belgische NGO's aan capaciteitsversterking van de partner(s) is duidelijk</p> <p>1.2.3. Doelstellingen i.v.m. capaciteitsversterking zijn coherent met de overeengekomen doelstellingen van het partnerschap zoals beschreven in de partnerovereenkomst</p>	<p>Beleidsdocumenten</p> <p>Evaluaties</p> <p>Interviews</p> <p>Partnerschapsakkoorden</p>
1.3. Beleid m.b.t. capaciteitsversterking in partnerschappen is resultaatsgericht	<p>1.3.1. Er worden concrete resultaten afgesproken m.b.t. capaciteitsversterking</p> <p>1.3.2. De vooronderstellingen en risico's m.b.t. steun aan capaciteitsversterking in partnerschappen zijn beschreven of worden besproken</p>	<p>Beleidsdocumenten</p> <p>Jaarplannen</p> <p>Interviews</p>

Bijkomende aandachtspunten:

- opstellen van een typologie (finaliteit van capaciteitsversterking, soort partnerrelatie, e.d.);
- analyse van kwaliteitsverschillen tussen de verschillende beleidsvisies.

Evaluatievraag 2 - Welke strategische keuzes hebben de NNGO's gemaakt i.v.m. aanpak en methodes voor capaciteitsversterking?

Rationale

In vraag twee gaan we na welke strategieën de NNGO's hebben ontwikkeld om de beleidsprincipes om te zetten naar specifieke keuzes voor de aanpak, instrumenten en methodes om processen van capaciteitsversterking te ondersteunen. Ook hier veronderstellen we een zeer divers beeld, gaande van klassieke vorming, over learning by doing naar begeleide organisatieontwikkeling, enzovoort. Sommige NNGO's zullen capaciteitsversterking als transversaal thema in hun programma's meenemen, andere NNGO's zullen aparte programma's inzake capaciteitsversterking hebben ontwikkeld. Voor sommige NNGO's is capaciteitsversterking dan weer een prioritair programmaonderdeel. NNGO's kunnen ook verschillende rollen opnemen gaande van een zeer actieve en operationele rol tot een eerder faciliterende rol waarbij vooral beroep gedaan wordt op lokale dienstverlenende NNGO's met expertise in capaciteitsversterking. De keuze van aanpak en methode zal vermoedelijk ook bepaald worden door het soort partners waarmee de NNGO's samenwerken.

Via deze vraag willen we de praktijk in beeld brengen en nagaan welke verschillen in aanpak en methodes er bestaan binnen verschillende programma's van een NNGO en tussen de NNGO's. Deze verschillende aanpakken zullen we koppelen aan de behaalde resultaten (evaluatievragen 5 en 6). We kijken daarbij ook naar de keuzes die de zuidelijke partners hebben gemaakt.

Deze vraag levert informatie voor *relevantie* in die zin dat we inzicht krijgen in de verschillende aanpakken en de aangepastheid van deze aanpakken en analyseren in welke mate de keuzes voor bepaalde aanpakken rekening houden met de veranderende inzichten m.b.t. steun aan capaciteitsversterking.

Beoordelingscriteria	Indicatoren	Verificatiebronnen
2.1. De interventiestrategieën m.b.t. steun aan capaciteitsversterking zijn onderbouwd door duidelijke methodologische keuzes	2.1.1. Keuze tussen impliciete of expliciete interventiestrategieën voor capaciteitsversterking 2.1.2. Capaciteitsversterking als transversaal thema of als apart programma 2.1.3. Capaciteitsversterking op één of meerdere dimensies van capaciteitsversterking (HRD, OD, ID of 5 core capabilities ECDPM kader) en balans tussen ondersteuning hard- (bv. financieel beheer, boekhouding) en soft capaciteiten (bv. leiderschap) 2.1.4. Operationele rol of een faciliterende rol van de Belgische NGO m.b.t. capaciteitsversterking 2.1.5. Keuze voor verschillende instrumenten: volgens typologie 2.1.6. Keuze voor de expertise waarop een beroep gedaan wordt (eigen expertise, via lokale consultants, financiers van endogene trajecten, ...) 2.1.7. Keuzes tussen een procesmatige aanpak of een eenmalige actie	Beleidsdocumenten Jaarplannen Interviews
2.2. De interventiestrategieën zijn mee geëvolueerd met de veranderende inzichten m.b.t. steun aan capaciteitsversterking van partners (zie ook EV7)	2.2.1. Verandering in beleid (EV1) worden vertaald naar veranderingen in de interventiestrategieën: keuze van activiteiten, instrumenten en aanpak 2.2.2. Er wordt systematisch rekening gehouden met interne en externe factoren die een invloed uitoefenen op organisaties en op processen van capaciteitsversterking, en strategieën worden eventueel aangepast	Interviews Beleidsdocumenten Evaluaties
<p>Bijkomende aandachtspunten:</p> <ul style="list-style-type: none"> - opstellen van een typologie van instrumenten en aanpak en de mate waarin deze samenhangen met het soort partners waarmee wordt samengewerkt; - analyse van verschillen in uitvoeringsstrategieën. 		

Evaluatievraag 3 – In welke mate worden beleidsprincipes en strategische keuzes i.v.m. capaciteitsversterking in partnerschappen vertaald naar de interventies en de samenwerking met de partners?

Rationale

In vragen drie en vier kijken we expliciet naar de concrete projecten en programma's, en de werking van de NNGO's, en gaan we na of de praktijk coherent is met het beleid. We kijken naar enkele aspecten i.v.m. de partnerrelatie en het beheer van deze partnerrelatie, naar de programma's en het beheer van deze programma's en de middelen die ingezet worden en het beheer van de middelen. We vermoeden dat deze elementen een invloed hebben op de kwaliteit van de steun aan capaciteitsversterking. In vraag drie focussen we op de **concrete werking en inzet van middelen**, in vraag vier op het **beheer** hiervan.

We zijn er ons van bewust dat op vele aspecten van de partnerrelatie spanningen staan. Het is interessant om na te gaan hoe hiermee wordt omgegaan en hoe dit de mogelijkheden en grenzen van steun aan capaciteitsversterking beïnvloedt.

Deze vraag levert informatie aan voor verschillende evaluatiecriteria, *relevantie, effectiviteit, efficiëntie en complementariteit*. Voor *relevantie en complementariteit* gaan we in op de afstemming van de interventies op andere donoren en de afstemming op de endogene processen van capaciteitsversterking van de partners. Wat betreft *effectiviteit en efficiëntie* analyseren we een aantal kenmerken van de programma's en de partnerschappen die verklarende factoren kunnen opleveren voor het behalen van bepaalde resultaten en analyseren we de middelen die ingezet worden.

Beoordelingscriteria	Indicatoren	Verificatiebronnen
3.1. Het partnerbeleid van de NNGO's is gebaseerd op een professioneel identificatie- en selectieproces van partners	<p>3.1.1. De NNGO hanteert duidelijke selectiecriteria m.b.t. het soort partners en het soort partnerschapsrelatie dat men wil aangaan, en deze worden systematisch toegepast bij het beoordelen van financieringsaanvragen van partners</p> <p>3.1.2. De selectie van partners is gebaseerd op een goede analyse van de (politieke) context van de civiele maatschappij en de plaats van partners in deze civiele maatschappij</p> <p>3.1.3. De duurtijd van het partnerschap wordt bepaald, beargumenteerd en gerespecteerd</p> <p>3.1.4. Tijdens identificatie en –selectiefase wordt er reeds aandacht gegeven aan mogelijkheden i.v.m. capaciteitsversterking</p>	<p>Beleidsdocumenten</p> <p>Intake verslagen</p> <p>Verslagen van terreinmissies</p> <p>Interviews</p>
3.2. De NNGO draagt op een relevante manier bij aan processen van capaciteitsversterking bij de partners	<p>3.2.1. De interventie heeft een samenhangend geheel van activiteiten, doelstellingen en instrumenten, e.d. dat afgestemd is op de (bestaande) processen van capaciteitsversterking van de partnerorganisatie</p> <p>3.2.2. De interventies voor capaciteitsversterking zijn afgestemd op de programma's van andere donoren</p> <p>3.2.3. De interventies m.b.t. capaciteitsversterking van de NNGO worden door de partners ervaren als relevant en van goede kwaliteit</p>	<p>Programmadocumenten</p> <p>Interviews</p>
3.3. De NNGO beschikt over de nodige middelen en capaciteiten om processen van capaciteitsversterking te ondersteunen	<p>3.3.1. Er is voldoende budget voorzien voor capaciteitsversterking. Kosteffectiviteit wordt afgewogen bij keuze van activiteiten en inzet van middelen</p> <p>3.3.2. De NNGO beschikt over personeel met voldoende kennis over capaciteitsversterking van</p>	<p>Programmadocumenten</p> <p>Financiële verslagen</p> <p>Interviews</p> <p>Voor 3.3.2. zie functiebeschrijvingen, jobprofielen, vorming van personeel (proxy's)</p>

	organisaties 3.3.3. De NNGO werkt samen met andere donoren/actoren in de interventies voor steun aan capaciteitsversterking, indien relevant	
<u>Bijkomende aandachtspunten:</u>		
<ul style="list-style-type: none"> – oplistten van enkele feitelijke data zoals looptijd van de partnerschappen, aantal partnerschappen die een bepaalde partner heeft, aantal donoren dat een partner steunt en het financiële gewicht van de Belgische NGO; – in kaart brengen van de kostprijs van de verschillende interventies. 		

Evaluatievraag 4 – Hoe wordt het beheer van de partnerschapsrelatie ingevuld en hoe worden de processen van capaciteitsversterking opgevolgd?		
<p><i>Rationale</i></p> <p>Zie rationale evaluatievraag drie.</p> <p>Deze evaluatievraag levert informatie voor de criteria <i>relevantie</i>, <i>effectiviteit</i> en <i>efficiëntie</i>. Het beheer van de partnerrelatie, de steun aan capaciteitsversterking en de inzet van de middelen hebben een invloed op de <i>efficiëntie</i> van programma's. Ook deze beoordelingscriteria kunnen een aantal verklarende factoren naar boven brengen i.v.m. de <i>effectieve</i> bijdrage aan capaciteitsversterking door de Belgische NGO. <i>Relevantie</i> komt nogmaals aan bod omdat we ook hier ingaan op de betrokkenheid van de partner en de aangepastheid van de interventies aan de endogene processen van capaciteitsversterking.</p>		
Beoordelingscriteria	Indicatoren	Verificatiebronnen
4.1. Goed beheer van de partnerschapsrelatie	<p>4.1.1. De partnerovereenkomst bevat verwijzingen naar het doel en de meerwaarde van het partnerschap, milestones, en rol van capaciteitsversterkingsprocessen daarbinnen</p> <p>4.1.2. Er bestaan duidelijke systemen van overleg en communicatie die een goede dialoog tussen de partners mogelijk maken en bijdragen tot een goede conflicthantering</p>	<p>Partnerovereenkomsten</p> <p>Verlagen van terreinmissies</p> <p>Interviews</p>
4.2. Goed beheer van de steun aan capaciteitsversterking in het kader van de partnerschapsrelatie	<p>4.2.1. Er is een relevante taakverdeling tussen de NNGO's en hun partners m.b.t. capaciteitsversterking van de partner. Deze taakverdeling kan evolueren, bijvoorbeeld n.a.v. resultaten van capaciteitsversterking</p> <p>4.2.2. Beslissingen m.b.t. steun aan capaciteitsversterking worden in onderling overleg genomen. Er is een kritische dialoog tussen de partners, waarbij ook de plaats van capaciteitsversterking in de partnerschapsrelatie bediscussieerd wordt</p> <p>4.2.3. De M&E systemen van de Belgische NGO en van haar partners leveren voldoende informatie om de resultaten van de steun aan capaciteitsversterking op te volgen en bij te sturen</p>	<p>Partnerovereenkomsten</p> <p>Verlagen van terreinmissies</p> <p>Interviews</p> <p>Verlagen van partnerbijekomsten</p> <p>M&E systemen</p>
4.3. Beide partners besteden aandacht aan 'leren in de organisatie' (zie ook EV7)	<p>4.3.1. Ervaringen m.b.t. steun aan capaciteitsversterking worden gedocumenteerd en lessen worden getrokken en gedeeld tussen de partners</p> <p>4.3.2. De Belgische NGO stimuleert Zuid-Zuid uitwisselingen en leren m.b.t. capaciteitsversterking</p>	<p>M&E systemen</p> <p>Jaarverslagen</p> <p>Verlagen van studies en seminars</p> <p>Interviews</p>

Evaluatievraag 5 – Welke veranderingen m.b.t. de capaciteit van de partnerorganisaties kunnen worden vastgesteld?

Rationale

Vraag vijf gaat na wat de resultaten zijn van capaciteitsversterking op het niveau van de partnerorganisatie terwijl vraag zes nagaat of deze veranderingen in capaciteit een effect hebben gehad op de uiteindelijke performance van de organisatie. Daarbij beseffen we dat in de praktijk verschillende interne en externe factoren een invloed hebben op de output en outcome van de partnerorganisatie.

In het algemeen willen we bij deze vraag kijken welke veranderingen in capaciteit we kunnen vaststellen bij de partnerorganisatie en in het bijzonder gaan we na wat de bijdrage is geweest van de Belgische NGO.

We vertrekken niet van vooropgelegde schema's om capaciteit van een organisatie te beoordelen, maar zien dit als een interactief proces tussen de evaluatoren en de NNGO en de partner. We proberen in eerste instantie een bottom-up aanpak te hanteren en de organisaties zelf de belangrijkste veranderingen m.b.t. capaciteit laten vaststellen. Bij de analyse en ook doorheen de discussies met de partners, zullen we dan, op basis van de schema's zoals besproken in hoofdstuk 1, nagaan op welke dimensies we de grootste veranderingen m.b.t. capaciteiten (en interventies van Belgische NGO's) kunnen situeren. Daarbij willen we nagaan of er een verband is tussen de verschillende aanpakken van de NNGO's, zoals beschreven in vragen drie en vier, en de resultaten inzake capaciteitsversterking.

Deze vraag betreft vanzelfsprekend het criterium *effectiviteit*. We analyseren ook hoe *duurzaam* de resultaten zijn en dit op institutioneel, financieel en socio-cultureel vlak.

Beoordelingscriteria	Indicatoren	Verificatiebronnen
5.1. Er zijn indicaties voor versterking van de capaciteiten van de partners	5.1.1. Doelstellingen m.b.t. steun aan capaciteitsversterking van de partners worden bereikt 5.1.2. Er zijn voorbeelden van veranderingen bij de partners m.b.t. één of meerdere dimensies/facetten van capaciteit van een organisatie 5.1.3. De Belgische NGO heeft bijgedragen aan de versterking van capaciteiten van de partner	Programmadocumenten, logische kaders Participatieve workshops met personeel van partners Interviews Evaluaties
5.2. De resultaten van capaciteitsversterking bij de partner zijn duurzaam	5.2.1. De processen van capaciteitsversterking spelen in op endogene processen van organisatieverandering bij de partner 5.2.2. De partner heeft een budget voorzien voor capaciteitsversterking en/of andere donoren blijven investeren in processen van capaciteitsversterking 5.2.3. De veranderingsprocessen worden gedragen door leiders en personeel van de partner 5.2.4. De partner is niet alleen afhankelijk van de samenwerking met de Belgische NGO 5.2.5. Een exit strategie voor het partnerschap is gepland	

Bijkomende aandachtspunten:

- welke definities bestaan er van capaciteitsversterking en welke verschillende capaciteiten worden door organisaties geïdentificeerd? Kunnen we de vijf dimensies zoals beschreven door ECDPM terugvinden in de praktijk?
- we kijken naar capaciteitsversterking van partner organisaties in zijn geheel, waarvan de Belgische bijdrage soms slechts een beperkte bijdrage zal betreffen;
- verband tussen de verschillende strategieën, aanpakken en soorten partnerrelatie en de uiteindelijke resultaten;
- inzicht krijgen in de interne en externe factoren die een invloed hebben gehad op de capaciteitsversterking van de partners. Dit inzicht helpt om de bijdrage van de NNGO's in perspectief te plaatsen.

Evaluatievraag 6 – In welke mate is de partnerorganisatie beter in staat om haar ontwikkelingsdoelstellingen te realiseren (output en outcome niveau)		
<p><i>Rationale</i></p> <p>Vraag zes analyseert in welke mate veranderingen in capaciteit een effect hebben gehad op de uiteindelijke performance van de organisatie. Daarbij gaat het zowel om de output van de partnerorganisatie (dienstverlening, advocacy en lobby, capaciteitsversterking van civiele maatschappij, enzovoort) als om de outcome, de effecten bij de uiteindelijke begunstigden en/of effecten op niveau van beleidsbeïnvloeding. Zoals reeds beschreven hebben verschillende factoren een invloed op veranderingen in output en outcome. Het zal een uitdaging zijn om de link te leggen tussen de steun aan capaciteitsversterking en de veranderingen in output en outcome en een onderscheid te maken tussen de andere interne en externe factoren die een invloed hebben op een organisatie. Aan deze interne en externe factoren zullen we de nodige aandacht besteden.</p> <p>Deze vraag betreft de criteria effectiviteit en impact.</p>		
Beoordelingscriteria	Indicatoren	Verificatiebronnen
6.1. Veranderingen m.b.t. de outputs van de partner n.a.v. processen van capaciteitsversterking	<p>6.1.1. De kwalitatieve en kwantitatieve veranderingen in output van de partner die beschouwd worden als een verbetering t.o.v. het verleden</p> <p>6.1.2. Indicaties van een verband tussen verbeterde capaciteiten en veranderingen in de output van de organisatie</p>	<p>Evaluatierapporten</p> <p>Interviews</p> <p>Focusgroep discussies</p> <p>Zelfevaluaties</p>
6.2. De steun aan processen van capaciteitsversterking heeft een invloed gehad op de outcome van de partnerorganisatie – veranderingen op het niveau van de uiteindelijke begunstigden	<p>6.2.1. Indicaties van positieve effecten van de verbeterde output van de partnerorganisatie op de levensomstandigheden van de begunstigden</p> <p>6.2.2. Indicaties dat de begunstigden (individuen of organisaties) beter in staat zijn om hun doelen te bereiken of hun rechten te doen gelden</p>	<p>Evaluatierapporten</p> <p>Interviews</p> <p>Focusgroep discussies</p> <p>Zelfevaluaties</p>
<p><u>Bijkomende aandachtspunten:</u></p> <p>– verband tussen de verschillende strategieën, aanpakken en soorten partnerrelatie en de uiteindelijke resultaten.</p>		

Evaluatievraag 7 – In welke mate kunnen de betrokken actoren (Belgische NGO's en DGOS) hun beleid en aanpak m.b.t. steun aan capaciteitsversterking aanpassen aan de uitdagingen die zich stellen en rekening houdend met een veranderende context in Noord en Zuid?		
<p><i>Rationale</i></p> <p>Op verschillende plaatsen (beoordelingscriteria) besteden we aandacht aan de mate waarin de NGO's rekening houden met de veranderende context van ontwikkelingssamenwerking en nieuwe inzichten i.v.m. partnerschappen en capaciteitsversterking en de mate waarin hun beleid en strategieën hieraan worden aangepast. Via een aparte evaluatievraag willen we hier extra aandacht aan geven. We lichten één dimensie i.v.m. capaciteit op en passen deze toe op de Belgische NGO's en DGOS, namelijk de adaptieve capaciteit. De mate van adaptieve capaciteit beïnvloedt onrechtstreeks de <i>relevantie</i> van de interventies.</p>		
Beoordelingscriteria	Indicatoren	Verificatiebronnen
7.1. Adaptieve capaciteit van de Belgische NGO	<p>7.1.1. NGO staat open voor veranderingen, er is flexibiliteit en creativiteit</p> <p>7.1.2. Er bestaan documenten waaruit blijkt dat discussies werden gevoerd over de veranderende context van ontwikkelingssamenwerking, de plaats van partnerschappen en de rol van de Belgische NGO m.b.t. capaciteitsversterking</p> <p>7.1.3. Beleid is gebaseerd op een kritische analyse van de ervaringen m.b.t. capaciteitsversterking in het verleden, op relevante studies, evaluaties en inzichten i.v.m. capaciteitsversterking en partnerschappen</p>	<p>Jaarverslagen</p> <p>Beleidsdocumenten</p> <p>Interviews</p>
7.2. Adaptieve capaciteit van DGOS	7.2.1. DGOS beschikt over personeel om steun aan capaciteitsversterking in	<p>KB en MB</p> <p>Beoordelingskaders van</p>

	<p>NGO partnerschappen op te volgen</p> <p>7.2.2. Er bestaan documenten waaruit blijkt dat discussies werden gevoerd over de veranderende context van ontwikkelingssamenwerking, de plaats van partnerschappen en de rol van de Belgische NGO m.b.t. capaciteitsversterking</p> <p>7.2.3. Het regelgevend kader is van die aard dat het steun aan capaciteitsversterking in partnerschappen aanmoedigt en ondersteunt en is aangepast aan de veranderende rol van NNGO's sinds 1998</p>	<p>medefinancieringsdossiers</p> <p>Interviews</p>
<p><u>Bijkomende aandachtspunten:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - in kaart brengen van de belangrijkste wijzigingen van de afgelopen 10 jaar; - nagaan of de NNGO's een reactieve dan wel proactieve houding vertonen. 		

Tabel 2.1 Overzicht van het verband tussen de evaluatievragen en de DAC evaluatiecriteria

	Relevantie	Effectiviteit	Efficiëntie	Duurzaamheid	Impact	Complementariteit	Beschrijvingen
Evaluatievraag 1	1.1. 1.2.	1.3.					1.1.
Evaluatievraag 2	2.2.						2.1.
Evaluatievraag 3	3.2. 3.3.	3.1. 3.2.	3.3.			3.2. 3.2.	3.1.
Evaluatievraag 4	4.2.	4.2.	4.1. 4.2. 4.3.				
Evaluatievraag 5		5.1. 5.2.		5.3.		5.1.	
Evaluatievraag 6		6.1.			6.2.		
Evaluatievraag 7	7.1. 7.2.						

De cijfers in de tabel verwijzen naar de betreffende beoordelingscriteria.

2.2 Aanpak en instrumenten

De evaluatie verliep in vijf fasen:

- fase 1: uitwerken van een methodologische nota;
- fase 2: documentaire studie;
- fase 3: veldbezoeken bij 31 partnerschappen van Belgische NGO's in het Zuiden + documentenanalyse van 9 partnerschappen;
- fase 4: analyse en uitwerking van het eindrapport;
- fase 5: restituteseminarie.

We lichten vervolgens de fasen twee tot en met vier toe en gaan in op de gebruikte instrumenten.

Volgende tabel geeft een overzicht van de instrumenten die gebruikt werden voor de dataverzameling.

Tabel 2.2 Overzicht van dataverzameling

	Input	Analyse CV in zuidelijke partners	Outputs	Outcomes	Impact
Webbevraging NNGO's	X				
Interviews met NNGO beleidsniveau	X				
Focusgroepen NNGO's & DGOS	X		X		
Webbevraging Programme Officers NNGO's		X			
Documentanalyse	X	X	X	X	X
CV workshop met medewerkers van de partner		X	X		
Interviews met medewerkers en beleidsniveau van de partner			X	X	
Webbevraging van de doelgroeporganisaties en/of begunstigden			X	X	X
Analyse verhalen van begunstigden volgens MSC methodologie, en/of				X	X
Focusgroepen met begunstigden				X	X
Interviews met externe stakeholders			X	X	X

Fase 2 – Documentaire studie

Doelstellingen van deze fase zijn (1) een beter inzicht verkrijgen in het evaluatieonderwerp; (2) eerste fase van informatieverzameling; (3) verder verfijnen van het evaluatiekader en definitieve steekproef.

Gebruikte instrumenten:

- literatuurstudie en voorbereiding dataverzameling;
- semigestructureerde interviews bij:
 - de 20 geselecteerde NGO's: een halve dag per NGO. Eerst individuele interviews bij directie en programmaverantwoordelijken, coördinatoren betrokken in het beheer van de partnerschappen (eventueel ook studiedienst), gevolgd door een focusgroep discussie om in groep een aantal stellingen/hypothesen te bediscussiëren;
 - externe experts die programma's van betrokken organisaties gelezen en beoordeeld hebben. Zij hebben een overzicht van de verschillende programma's en evoluties in deze programma's m.b.t. visie op partnerschappen en de strategieën voor capaciteitsversterking;
 - 1 à 2 groepsgesprekken op D3 met dossierhouders die de programma's van de geselecteerde NGO's opvolgen;
 - ambtenaren DGOS van de dienst D0.2 (evaluaties) en D2.1 (BOF) om te polsen naar inzichten i.v.m. partnerschappen en capaciteitsversterking naar aanleiding van uitgevoerde evaluaties;
 - overleg met DBE en NNGO's voor selectie 40 partnerschappen: bespreking voorstel evaluatieteam en afspraken voor dataverzameling.
- documentenverzameling en -analyse:
 - systematische screening van algemene documenten per *NNGO* met als output:
 - beschrijving beleid en uitvoeringsstrategieën op het vlak partnerschappen en capaciteitsversterking;
 - olijsten van belangrijkste vragen voor interviews en aandachtspunten voor terreinmissies.
 - screening van basisinformatie *40 partnerschappen*: Bondige vragenlijst via websurvey opmaken voor de geselecteerde partners in het Zuiden met volgende elementen die we opvragen per partnerrelatie:

- beschrijving partnerrelatie en de initiatieven inzake capaciteitsversterking (algemeen en met steun van de Belgische partner);
- olijsten en uploaden van belangrijkste documenten: projectdocumenten, evaluaties, M&E rapporten;
- lijst met contactpersonen voor de partnerrelatie in Brussel en op terrein;
- eventuele opmerkingen/aandachtspunten i.v.m. de partnerrelatie.
- olijsten van aandachtspunten per partnerrelatie voor interviews in België en op terrein (interviews met verantwoordelijken in de NNGO's voor de partnerschappen gebeurt in de derde fase door de lead evaluatoren van de 7 missies).

Deze fase resulteerde in een rapport van de documentaire fase.

Fase 3 – Veldbezoeken bij 31 partnerschappen en documentenstudie van 9 partnerschappen

De missies werden zowel in België als in de betrokken landen voorbereid. In België had de consultant een voorbereidend interview met de betrokken NGO's om in detail de geselecteerde partnerschappen en de activiteiten i.v.m. capaciteitsversterking te evalueren. De lokale consultant nam contact op met de betrokken partners en maakt een reisschema op. Hij/zij zorgde voor de logistieke ondersteuning (vervoer en hotels), bestudeerde het evaluatieschema en de relevante documenten voor de evaluatie van de geselecteerde cases. De lokale consultant besprak met de betrokken partner organisatie de toepassing van de MSC methodologie en ondersteunde de partners bij de toepassing ervan. Voor elke missie werd een landenrapport geschreven dat ter validatie naar de betrokken organisaties werd gestuurd. In België werden er voor elke terreinmissie restitutievergaderingen georganiseerd voor de betrokken Belgische partners en DGOS.

Verloop van de veldbezoeken

- Briefing lokale consultant en voorbereiding bezoeken;
- Bezoek aan een partner (3 dagen per partner): interviews met staf van de organisatie, zelfevaluatie workshop, focusgroepen met begunstigden, interviews andere donoren, interviews andere leden civiele maatschappij en eventueel lokale besturen, Interviews betrokken consultancy bureau en consultant in de processen van capaciteitsversterking, beknopte terugkoppeling bevindingen aan de partner;
- Indien mogelijk,⁶ afsluitend restitutieseminarie waarop alle betrokken partners worden uitgenodigd.

Verloop zelfevaluatie workshop

Waar mogelijk werd tijdens de tweede dag een participatieve workshop georganiseerd met staf en management van de partner organisatie. In de workshop werd op een participatieve manier een kritische evaluatie uitgevoerd worden van de processen van capaciteitsversterking binnen de partnerorganisatie en van de externe steun aan deze processen. De workshop werd als volgt opgebouwd:

1. Opstellen van een tijdslijn: een tijdslijn tekenen voor de organisatie voor de laatste tien jaar (max. 20 jaar) waar de mijlpalen van de organisaties (op kleine kaartjes geschreven) op aangeduid worden en externe en interne factoren worden opgelijst (via kleine kaartjes) die een invloed hebben gehad op deze mijlpalen. Op deze manier worden een aantal ontwikkelingsfasen van de organisatie geïdentificeerd.
2. Inschatting van de evolutie van capaciteit van de eigen organisatie: identificeren van tien elementen die maken dat een organisatie een goede organisatie is. Score geven voor elk van deze elementen van de organisatie voor de geïdentificeerde ontwikkelingsfasen. Hieruit moet dan blijken op welke domeinen de grootste veranderingen zich hebben voorgedaan.

⁶ Afhankelijk van beschikbare tijd en afstanden.

Toepassing Most Significant Change techniek⁷

Most Significant Change is een participatieve methodologie die kwalitatieve informatie verzamelt op het niveau van de begunstigden (outcome). Er worden verhalen opgetekend over veranderingen in de levensomstandigheden van begunstigden. Deze verhalen worden vervolgens in groepen besproken om uiteindelijk te komen tot de keuze voor de meest betekenisvolle verandering.

Er werden richtlijnen opgesteld voor de evaluatieteams en de betrokken partnerorganisaties. Deze werden alleen gestuurd naar die partnerorganisaties die beschikten over een directe werking bij begunstigden en daarbij werkten met 'extension' staf. Er werd gevraagd aan de partnerorganisaties om deze verhalen voor de missie te verzamelen en reeds een selectieproces te doorlopen. Bij die organisaties waar de selectie nog niet gebeurd was, nam het evaluatieteam de verhalen en de keuze van de 'meest betekenisvolle' op in de focusgroepen.

Documentaire studie 9 partnerschappen

De informatie voor de 9 partnerschappen die niet bezocht werden tijdens een veldbezoek werd als volgt verzameld: via websurvey, studie van documenten die toegestuurd werden, bijkomend telefonisch interview met de betrokken programmabeheerders. Dezelfde analyse schema's werden gehanteerd als diegenen die tijdens de veldbezoeken gebruikt werden om de informatie te verwerken (zie verder). Hierbij moeten we wel opmerken dat niet voor alle indicatoren uit het evaluatiekader op deze manier informatie gevonden kon worden.

Fase 4 – Analyse en rapportage

De verschillende landenrapporten werden geanalyseerd. Indien nodig werden er bijkomende interviews gehouden. Een uitgebreid intern overleg werd georganiseerd waaraan alle betrokken internationale consultants deelnamen. Een draft evaluatierapport en een finaal evaluatierapport waren de outputs van deze fasen. Deze rapporten werden besproken in twee bijeenkomsten met de stuurgroep/referentiegroep en tijdens een restitutie met de Belgische NGO's.

Er werden verschillende analyse-instrumenten gehanteerd.

⁷ Dart J.J. & Davies R.J. (2005), *The Most Significant Change user guide*, available at <http://www.clearhorizon.com.au>.

a) Checklijst voor de analyse van de deelname van partners aan besluitvormingsprocessen

Tabel 2.3

	Sujet de prise de décision partenariale	Clarification	Opportunité de définir l'ordre du jour (Oui/Non/Ad-hoc)	Autorité de prise de décision (Oui/Non/Ad-hoc)
1.	Montant du financement	Montant total du financement que le partenaire recevra d'une agence/bailleur de fond		
2.	Période de financement	La période de temps sur laquelle le partenaire recevra un financement d'un agence/bailleur de fond		
3.	Financement de coût structurels	Utilisation du financement pour des couts liés au siège et salaires du personnel		
4.	Thème	Le focus thématique d'un projet		
5.	Groupe cible	Les beneficiaries d'un projet		
6.	Stratégies	Le plan utilisé pour atteindre les objectifs du projet		
7.	Planification du projet	Le calendrier de mise en oeuvre d'un projet		
8.	Renforcement de capacités	Les activités tendant à renforcer la capacité organisationnelle du partenaire		
9.	Coopération des parties prenantes	Les parties prenantes avec lesquelles le partenaire va collaborer Durant la mise en oeuvre du projet		
10.	Format du rapport financier	Le cadre utilisé pour le rapportage financier à une agence/bailleur de fond		
11.	Format du rapport narratif	Le cadre utilisé pour le rapportage narrative à une agence/bailleur de fond		
12.	Fréquences des rapports narratifs	Le nombre de rapports narratifs qui ont été soumis à une agence/bailleurs de fonds		
13.	Monitoring/Suivi	La méthodologie selon laquelle le projet est suivi		
14.	Evaluation	Les termes de référence utilisés pour évaluer un projet		
15.	Champs thématiques d'intérêt	Les thèmes de la politique de l'agence/bailleur dans le cadre desquels le financement est demandé		
16.	Politique partenariale	Les règles régissant les droits, rôles et responsabilité de l'agence et du partenaires et les structures de gouvernance qui les sous-tendent		
17.	Stratégie pays	Le plan d'action actant comment l'ONG belge cherche à atteindre ses objectifs avec le partenaire au niveau national		
18.	Sélection des partenaires	Le choix des organisations au niveau national avec lesquels l'agence collabore		
19.	Allocation du financement	La distribution des financements de l'ONG à ses partenaires au niveau national		

b) Format voor verslag evolutie van capaciteit van de partner organisatie

Tabel 2.4

Capacités de base	Indicateurs identifiés par l'organisation partenaire	Changement identifié - donner des exemples pour les rendre concrets.
1. L'organisation du Sud est capable de s'engager et d'agir		
2. L'organisation du Sud est capable de produire des résultats par rapports aux objectifs de développement		
3. L'organisation partenaire est à même d'établir des relations avec l'extérieur		
4. L'organisation du Sud est capable de s'adapter et de se renouveler		
5. L'organisation du Sud assure la cohérence et l'équilibre entre ces différentes capacités		

c) Format voor inventarisatie CV activiteiten

In de evaluatie werd ook onderzocht op welk niveau de CV ondersteuning zich richt. Er werd een onderscheid gemaakt tussen de versterking (1) van individuele competenties van werknemers (Human Resource Development, HRD), (2) van de organisatie in haar geheel of delen ervan (Organisational Development, OD), en (3) van de positie van de organisatie t.o.v. haar omgeving (andere organisaties, structuren, juridisch en institutioneel kader) (Institutional Development, ID). De evaluatie verzamelde informatie over het onderwerp van de CV activiteiten per niveau (bv. technische vorming, of OD op het vlak van personeelsbeleid) en over de gehanteerde werkvormen (bijvoorbeeld, HRD via workshops, of via on-the-job-training, of OD via aanpassen van organisatieprocessen of investeringen in infrastructuur).

Tabel 2.5

Onderwerp	Werkvorm
Human Resources development (HRD)	
Management vaardigheden Technische vaardigheden Houding, motivatie, waarden, verwachtingen	Formeel leren: vormingen, workshops, conferenties Informeel leren: on-the-job leren, coaching, mentoring, peer-to peer Tijdens gewone werkactiviteiten met leren als bijproduct
Organisational development (OD)	
Organisational learning/kennisbeheer Structuur van de organisatie Interne processen van de organisatie Personeelsbeleid Managementstijl Organisatiecapaciteit Organisatiecultuur	Training/vorming Aanpassen procedures/processen Investerings in infrastructuur
Institutional development (ID)	
Strategische harmonisatie (harmonisatie tussen organisaties die werkzaam zijn in zelfde regio of sector/netwerking) Operationele harmonisatie (harmonisatie van programma's en collectieve programma-ontwikkeling) Versterken externe invloed (advocacy/lobby)	Training/vorming Aanpassen van processen/procedures Uitwisseling van kennis en ervaringen Samen activiteiten opzetten

Daarnaast werd er ook een indeling gemaakt volgens zes verschillende routes van CV. De routes en voorbeelden van de CV acties die onder elke route vallen, worden beschreven in tabel 2.6.

Tabel 2.6

Route	Voorbeelden
Route 1 CV uitgevoerd door NNGO	Technische vormingen gegeven door medewerkers van de NNGO 3-maandelijke bezoeken van de regionale coördinator OD ⁸ activiteiten door coöperanten van de NNGO
Route 2 CV uitgevoerd door lokale CV provider	Vraaggestuurd: de fondsen gaan naar de partner en die trekt lokale expertise aan (vormingen of OD/ID ⁹ expertise) Aanbodgestuurd: de fondsen gaan naar de CV provider en die organiseert vormingen of OD/ID activiteiten
Route 3 CV door deelname aan thematische of sectoriële netwerken, allianties, platformen, conferenties	Deelname van een partner in een thematisch netwerk i.v.m. decent work van internationale vakbondswerking Inschakeling van een partner in een coalitie m.b.t. landhervormingen Inschakeling van een partner in een platform tegen EPA's
Route 4 CV door peer-to-peer interactie met partnerorganisaties van de NNGO of andere organisaties in Zuiden	Partnermeeting met alle partners van een NNGO in een regio Uitwisseling met veldbezoeken tussen 2 partners van een NNGO een werkbezoek van een partner van een NNGO naar een gelijkaardige organisatie in een andere regio

⁸ OD=Organisational Development of organisationele ontwikkeling.

⁹ ID=Institutional Development of Institutionele ontwikkeling.

Route 5 CV door interactie met gelijkaardige organisaties in Noorden of vormingen in het Noorden	Partner volgt stage bij een gelijkaardige organisatie in het Noorden Partner neemt deel aan activiteiten van een partner in het Noorden Partner volgt een opleiding in het Noorden
Route 6 Partner organiseert eigen CV processen (zonder externe expertise)	Partner die reflectie- of evaluatieactiviteiten opzet die leiden tot interne CV processen Partner die gebruik maakt van vernieuwende of uitdagende activiteiten binnen de organisatie om interne CV processen op te zetten

De frequentie van de zes routes werd op basis van de volgende criteria ingeschat:

Tabel 2.7

Route	Frequentie van CV activiteiten		
	* <i>sporadisch</i>	** <i>regelmatig</i>	*** <i>uitvoerig</i>
Route 1 CV uitgevoerd door NNGO	1x per jaar of minder (impliciet of expliciet)	2 à 3x per jaar (impliciet of expliciet)	meer dan 3x per jaar (impliciet of expliciet)
Route 2 CV uitgevoerd door lokale CV provider	1x per jaar of minder	2 à 3x per jaar	meer dan 3x per jaar
Route 3 CV door deelname aan thematische of sectoriële netwerken, allianties, platformen, conferenties	1x per jaar of minder	2 à 3x per jaar	meer dan 3x per jaar
Route 4 CV door peer-to-peer interactie met partnerorganisaties van de NNGO of andere organisaties in Zuiden	1x per jaar of minder	2 à 3x per jaar	meer dan 3x per jaar
Route 5 CV door interactie met gelijkaardige organisaties in Noorden of vormingen in het Noorden	1x per jaar of minder	2 à 3x per jaar	meer dan 3x per jaar
Route 6 Partner organiseert eigen CV processen (zonder externe expertise)	1x per jaar of minder	2 à 3x per jaar	meer dan 3x per jaar

3 Basisinformatie over de steekproef: indeling volgens de selectiecriteria

Alleen die partnerschappen kwamen in aanmerking voor selectie waar programma's werden/worden uitgevoerd met cofinanciering door DGOS. De steekproef werd bepaald in vier stappen:

- stap 1: selectie van de 7 landen in de steekproef
criteria: geografische aanwezigheid Belgische NNGO's, ontwikkelingsgraad, politiek systeem, aanwezigheid bilaterale samenwerking, groei of afbouw van Belgische partnerorganisaties in het land;
- stap 2: selectie van de Belgische NGO's die actief zijn in de 7 landen
criteria: totaal financieel volume van de NNGO, taalgroep, type erkenning (programma NNGO en project NNGO), sectoren waarbinnen de NNGO actief zijn, type van NNGO;
- stap 3: selectie van de 40 partnerschappen uit de lijst van interventies van de geselecteerde NNGO's
criteria: financieel volume en niveau van cofinanciering, looptijd, context, type van de partners, bereik van het partnerschap, type van ondersteuning van capaciteitsversterking, praktische afwegingen;
- stap 4: selectie van 6 landen en 31 partnerschappen voor terreinfase: verfijning
criteria: Brazilië uit steekproef, praktische afwegingen.

Volgende tabel zet de parameters voor de selectie op een rijtje.

Tabel 3.1

Parameters	Korte toelichting
Financieel volume en niveau van cofinanciering	Grootte orde van volume van financiering Aandeel van DGOS financiering in ondersteuning van ZNGO
Looptijd	Kort (1 tot 5 jaar) Middellang (tussen 5 en 10 jaar) Lang (meer dan 10 jaar)
Context	Urbaan Ruraal
Type van de partners	Dienstverlenend Ledenorganisaties Netwerkorganisaties Lokale besturen
Bereik van het partnerschap	Lokaal Regionaal Nationaal Internationaal
Type van ondersteuning van capaciteitsversterking	Met expliciete of impliciete objectieven Aparte objectieven of transversaal Enzovoort
Praktische factoren	Beschikbaarheid van ZNGO personeel Beschikbaarheid van evaluatiedocumenten Enzovoort

De relevantie en de haalbaarheid van de geselecteerde landen, NNGO's, en partnerschappen keuze werd afgetoetst met de betrokken actoren. Dit gebeurde een eerste keer bij de voorlegging van de partnerschappen bij de voorstelling van de methodologische nota begin maart 2009, een tweede keer bij het rondsturen van een

geactualiseerde lijst begin mei 2009, en tenslotte op basis van interacties tijdens de interviews met de betrokken NNGO's en DGOS in de periode april-mei 2009.

De steekproef heeft in eerste instantie als doel een zo divers en evenwichtig mogelijk overzicht te geven van de Belgische NGO-partnerschappen. Met de enorme diversiteit van actoren, contexten en thema's binnen de NGO-samenwerking is de basis van de steekproef te beperkt om een volledig representatief beeld te krijgen.

In de 7 landen van de steekproef waren in totaal een 60-tal Belgische NGO's actief die voldeden aan de referentietermen van de evaluatie. Er werd voor geopteerd om voor de grotere NNGO's 2 à 3 partnerschappen in de steekproef op te nemen. Bij de afweging van al de parameters die hierboven werden beschreven, werd er uiteindelijk gekomen tot een lijst van 40 partnerschappen van 21 Belgische NNGO's en 38 Zuidelijke partners. In de terreinfase werd dit teruggebracht naar 31 partnerschappen met 29 partnerorganisaties.

Per land werden er tussen de 3 à 5 partnerschappen bezocht, met uitzondering van DR-Congo waar er in totaal 10 partnerschappen werden geselecteerd. Dat heeft alles te maken met het grote hulpvolume dat DR-Congo inneemt in de Belgische ontwikkelingssamenwerking.

Hieronder wordt de verdeling tussen de taalrol van de betrokken NNGO's en de grootte van de NNGO's weergegeven, en een overzicht van het aantal partnerschappen per land.

Tabel 3.2 Opdeling Belgisch/Vlaams/Franstalig

	<i>Documentaire fase</i>	<i>Terreinfase</i>
Aantal partnerschappen van Belgische NGO's	12	9
Aantal partnerschappen van Vlaamse NGO's	17	13
Aantal partnerschappen van Franstalige NGO's	11	9
Totaal	40	31

Tabel 3.3 Opdeling klein/middelgroot/groot

	<i>Documentaire fase</i>	<i>Terreinfase</i>
Aantal partnerschappen van kleine NNGO's	8	7
Aantal partnerschappen van middelgrote NNGO's	12	8
Aantal partnerschappen van grote NNGO's	20	16
Totaal	40	31

Tabel 3.4 Aantal partnerschappen per land

	<i>Documentaire fase</i>	<i>Terreinfase</i>
Brazilië	4	0
Burkina Faso	5	5
Cambodia	5	4
DR Congo	11	10
Indië	5	3
Peru	5	5
Zuid-Afrika	5	4
Totaal	40	31

4 Fiches van de 40 partnerschappen

4.1 DR Congo

Tabel 4.1

Partenariat	Action Damien		Ministère de la Santé, programmes nationaux de lutte contre la tuberculose et la lèpre	
<i>Région et pays</i>	RD Congo		Contexte	Urbaine et rurale
<i>Type de partenaire</i>	Les programmes nationaux et plus en particulier leur représentation au niveau provincial (les coordinations provinciales Lèpre et Tuberculose ou CPLT)		Employés	148 (2008) ¹⁰
<i>Secteur</i>	Santé			
<i>Groupe cible</i>	La population et les malades (tuberculeux et lépreux en particulier)			
<i>Autres donateurs</i>	The Leprosy Mission (TLM), USAID, Agence Française pour le Développement, Union Baptiste Suédoise, Organisation Mondiale de la Santé, le Fonds Mondial, ALM (American Lepra Mission) et TLMI (ONG anglaise) ¹¹			
<i>Durée</i>	Depuis 1964 (avec une rupture dans les années 90)	<i>Financement/année</i>	€131 219,04 (en 1998) et 396 725,04 (en 2008) ¹²	
<i>% RC dans le budget</i>	Non précisé Les formations (des CPLT et du personnel du terrain) sont comprises dans le poste budgétaire « fonctionnement ». Il y a un budget séparé pour les investissements	<i>% dans le budget du partenaire</i> ¹³	<u>Lèpre</u> : 1998-2001 : pas de données 2003-2007 : de 11% à 25% entre 2005 et 2007 2008 : 48% <u>TBC</u> : 1998-2001 : de 79% à 86% à 57% (de 2000 à 2002) 2003-2007 : de 44% à 66% en 2005 et 37% en 2007 2008 : 34%	
<i>Objectif de RC</i>	Opérationnalisation (et intégration) des grandes orientations de la politique du gouvernement central dans le domaine de la santé, plus en particulier les programmes nationaux de la lèpre et de la tuberculose (les Plans de développement de programme), surtout au niveau provincial et au niveau des zones de santé, ciblés sur la détection et la prise en charge des maladies/malades			
<i>Stratégie d'appui au développement</i>	Route 1 : à travers l'équipe de la Coordination Nationale (CONAT) et au niveau provincial : formations et supervision organisées et offertes par les trois médecins			

¹⁰ Nous avons pris en compte le nombre total du personnel rémunéré dans les 7 CPLT qui sont appuyées par Action Damien avec les fonds de la DGCD. Le nombre a évolué de 106 en 2004 en 2008.

¹¹ En principe, Action Damien prend en charge 14 CPLT (dans les provinces de Kinshasa, Équateur, Orientale, Nord-Kivu, dont 7 avec le financement de la DGCD); il existe un accord avec le PNEL et le PNT pour que d'autres bailleurs prennent les autres provinces du pays pour leur compte.

¹² En ce qui concerne le budget, l'équipe d'évaluation a examiné le budget pour la CONAT et les 7 CPLT (financé par la DGCD, source : rapports annuels).

¹³ L'Action Damien n'a pas pu faire un tableau tel que demandé par les évaluateurs pour l'ensemble des 7 CPLT financées par la DGCD, pour la période 1998-2008.

<i>des capacités (se référer aux 5 routes)</i>	<p>superviseurs ; formations et supervision concernant la gestion financière et logistique organisées et offertes par les collaborateurs de la CONAT.¹⁴ Au niveau des programmes nationaux, il y a eu récemment un appui sous forme d'avis pour la gestion des programmes (en vue d'une préparation du PNT pour obtenir des fonds du PNUD)</p> <p>Route 3 : implication du PNEL et du PNT dans un forum/réseau de partenaires (initiative prise par AD notamment) et participation des membres de la CPLT (médecins coordinateurs) à des conférences internationales</p> <p>Route 4 : par ex. un échange entre des chirurgiens d'autres membres de l'organisation (conseil d'administration, animateurs ou acteurs de terrain, organes de contrôle) de la RD Congo et de l'Inde sur des sujets de kinésithérapie</p>
<i>Activités en lien avec le renforcement de capacités</i>	<ol style="list-style-type: none"> investissements : réhabilitation des immeubles, équipement de laboratoires et de centres de santé ; visites de supervision : minimum 1 semaine, souvent dix jours, les médecins visitent chaque CPLT 1 x an, les rencontres avec le responsable financier (ou ses collaborateurs) et le responsable pour la logistique se font régulièrement et sur la base d'un plan de supervision ; voyages d'échange entre les coordinations (CPLT), par ex. la visite du médecin superviseur et les 2 infirmiers superviseurs de Kisangani au Katanga pour étudier les expériences dans l'intégration des programmes lèpre et tuberculose ; formation en groupe à Kinshasa (organisée par la CONAT) pour les médecins, les logisticiens, les comptables : formations de formateurs (au niveau provincial) ; participation des médecins coordinateurs des CPLT aux conférences internationales ; participation à des formations spécialisées (par ex. le coordinateur de la CPLT a été en mission au Bénin) ; exercices de planification : au niveau des zones de santé, de la CPLT et au niveau de Kinshasa.

Tabel 4.2

Partenariat	11.11.11	RECIC-KIN le Réseau d'Éducation Civique au Congo)	
<i>Région et pays</i>	RD Congo	Contexte	Urbaine
<i>Type de partenaire</i>	Collectif/réseau thématique d'ONG œuvrant dans le domaine de l'éducation civique Collectif avec 24 membres effectifs (dont 11 ONG de femmes) travaillant dans un des quartiers de Kinshasa et issus de cinq catégories (Églises, ONG de Femmes, ONG de développement, ONG de droits de l'homme et groupes de pression)	Employés	De 6 à 10 entre 2004 et 2008
<i>Secteur</i>	Éducation civique et promotion de la citoyenneté responsable		
<i>Groupe cible</i>	Organisations de base (membres) et la population de Kinshasa (dans 22 communes de Kinshasa organisées sous forme d'un NAPO – Noyau d'Action pour la Participation Populaire)		
<i>Autres donateurs</i>	Cordaid, Oxfam Novib, Christian Aid, Diakonia		
<i>Durée</i>	Depuis 1994	<i>Financement/année</i>	€6 197 (en 2001) et 50 000 (en 2008 et depuis 2005)
<i>% RC dans le budget</i>	Non précisé avant 2009 Pour des activités ponctuelles de RC (ex. formation pour les partenaires) 11.11.11 utilise son propre budget de fonctionnement	<i>% dans le budget du partenaire¹⁵</i>	1998-2001 : au moins 50% 2003-2007 : de plus de 50% en 2003 à 40% en 2007 2008 : 24%

¹⁴ Les programmes PNEL et PNT organisent également des formations pour les CPLT, mais pas sur les fonds d'Action Damien.

¹⁵ Le RECIC n'a pas pu produire un tableau tel que demandé par les évaluateurs. Les évaluateurs ont reçu les informations nécessaires du comptable.

<i>Objectif de RC</i>	Pas d'objectif précis jusqu'en 2008. Le MoU pour le programme 2008-2010 précise : « Renforcement des capacités et compétences des animateurs-acteurs de l'intervention », mais 11.11.11 n'a pas (encore) pris d'initiative à ce niveau. L'apport de 11.11.11 dans ce programme (entre autres) est décrit comme suit : « La recherche d'expertise pour le renforcement organisationnel et institutionnel à la demande du RECIC Kinshasa »
<i>Stratégie d'appui au développement des capacités (se référer aux 5 routes)</i>	Route 1 : accompagnement (visites du responsable partenariat au bureau régional de 11.11.11 à Kinshasa, participation dans les activités ou réunions internes), rencontres avec le personnel du bureau 11.11.11 à Bruxelles, formations (logiciel, GAR, plaidoyer, ces derniers pour tous les partenaires et sur la base du budget de 11.11.11) Route 2 : seulement en 2009 Route 3 : réunions de consultation des partenaires Route 4 : visite d'étude au Kivu en 2007 (échange avec un autre partenaire de 11.11.11), sur demande du RECIC avec moyens additionnels de 11.11.11 Route 5 : participation à une action à Bruxelles (dans le cadre des activités de plaidoyer de 11.11.11), plaidoyer auprès de l'EURAC pour attirer l'attention des partenaires financiers sur les besoins en RD Congo (des ONG qui développent des projets économiques) Route 6 : tradition d'évaluation et réflexion interne (avec les membres)
<i>Activités en lien avec le renforcement des capacités</i>	Réunions de planification conjointes Visite de supervision Formation en logiciel et GAR, plaidoyer

Tabel 4.3

Partenariat	Trias		Mbongwana	
<i>Région et pays</i>	Kinshasa, RDC		Contexte	Urbain
<i>Type de partenaire</i>	ONG de services		Employés	3 (actuellement – avant 2009, 10)
<i>Secteur</i>	Élevage et maraîchage, commercialisation et entrepreneuriat, eau et assainissement, renforcement des groupes de base			
<i>Groupe cible</i>	Paysans urbains et groupements de maraîchers			
<i>Autres donateurs</i>	Aucun			
<i>Durée</i>	Depuis 1996 (Mbongwana-Soyapro à partir de 1982)		Financement/année	Voir ci-dessous
<i>% RC dans le budget</i>	0-25%		<i>% dans le budget du partenaire</i>	96%-67% (voir tableau ci-dessous)
<i>Objectif RC</i>	Explicite à partir de 2008 Renforcement des capacités : bonne gestion du programme, amélioration des systèmes de planification, de suivi et d'évaluation, PCM, appui au réseautage et concertation locale			
<i>Stratégie d'appui au développement des capacités (se référer aux 5 routes)</i>	Route 1 : AT (différents AT, ex. étudier le marché et développer une approche économique en 2005), stages en Belgique (ex. sur le GEPP, en 1999 et 2002) Route 2 : engager des bureaux locaux pour donner des formations au staff (chaque année) Route 3 : participation au processus de développement économique local, facilité par Trias Congo (2008) Route 4 : séminaire Kindia (2001), réunions de concertation Trias avec leurs partenaires Route 6 : organisation de journées de réflexion et d'autoévaluation			
<i>Activités en lien avec le renforcement des capacités</i>	Formations (ex. techniques participatives de planification) Stages en Belgique (ex. techniques participatives de planification) Conseils via AT Participation de Trias Congo à la réflexion stratégique			

Financement Mbongwana							
Période du programme	Programme 2003-2007					2008-2010 ¹⁶	
Années	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
Budget total du partenaire	84 156,23	78 344,27	103 599,36	113 823,80	193 771,25	189 616,97	/
Budget total financé par l'ONG belge	80 789,98	72 860,17	95 829,40	96 790,23	135 639,40	127 043,37	/

Tabel 4.4

Partenariat	WSM		MOCC	
<i>Région et pays</i>	Kinshasa, RDC		Contexte	Urbain et rural
<i>Type de partenaire</i>	Mouvement ouvrier		Employés	13
<i>Secteur</i>	Travail décent – Économie sociale Chaque branche du MOCC s'est spécialisée dans un secteur particulier, comme : droits des femmes, des jeunes, syndicalisme, caisse de santé, coopératives			
<i>Groupe cible</i>	Ouvriers (hommes, femmes, jeunes)			
<i>Autres donateurs</i>	Aucun			
<i>Durée</i>	À partir de 1994		<i>Financement/année</i>	Voir ci-dessous
<i>% RC dans le budget</i>	Pas de budget spécifique		<i>% dans le budget du partenaire</i>	100%
<i>Objectif RC</i>	WSM considère le déploiement du MOCC en RDC comme un renforcement institutionnel/organisationnel. Toutes les formations dispensées sont vues dans cette perspective. Pas de stratégie explicite de renforcement du secrétariat, ni des différentes branches du MOCC Objectif spécifique du programme Améliorer l'accès des groupes cibles à des soins de santé de qualité et à coût abordable, avec comme résultat attendu 40 000 personnes qui accèdent à ce genre de soins Améliorer les conditions de vie des militants des organisations membres en accroissant leurs revenus à travers les activités génératrices de revenus et la mise en place de coopératives, avec comme résultat attendu la création de coopératives (12 coopératives comptant 4 550 membres) Les formations visent surtout la sensibilisation des groupes cibles à devenir membre des branches du MOCC			
<i>Stratégie d'appui au développement des capacités (se référer aux 5 routes)</i>	Route 1 : conseils techniques et stratégiques des coordinateurs WSM (régional et national) ; visite du MOC Belgique Route 2 : collaboration avec des bureaux locaux pour des formations			
<i>Activités en lien avec le renforcement des capacités</i>	Formations (formation civique, formation liée aux caisses de santé, formation des coopératives)			

¹⁶ Mbongwana ne participe plus au programme 2008-2010 de Trias. Un budget de « phasing out » a été mis à disposition pour l'année 2008.

Financement MOCC							
Période du programme	Programme 2003-2007					2008-2010	
Années	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009 ¹⁷
Budget total du partenaire	128 735,87	131 581,50	139 683,50	139 663,50	148 856,50	157 500,00	?
Budget total financé par l'ONG belge	128 735,87	131 581,50	139 683,50	139 663,50	148 856,50	157 500,00	?

Tabel 4.5

Partenariat	ADG		JEEP	
<i>Région et pays</i>	Kinshasa, RDC		Contexte	Urbain
<i>Type de partenaire</i>	ONG qui fournit des services et fait de la recherche		Employés	Aucun actuellement
<i>Secteur</i>	Agriculture urbaine – élevage et maraîchage de jardins et de parcelles			
<i>Groupe cible</i>	Familles pauvres et mal nourries			
<i>Autres donateurs</i>	Aucun pendant la période de collaboration avec ADG Volens est le partenaire actuel de JEEP (à partir de 2009) mais sans appui financier			
<i>Durée</i>	2003-2007		Financement/année	Voir ci-dessous
<i>% RC dans le budget</i>	Nihil		<i>% dans le budget du partenaire</i>	85% (en moyenne)
<i>Objectif RC</i>	Pas d'objectif			
<i>Stratégie d'appui au développement des capacités (se référer aux 5 routes)</i>	Pas de stratégie			
<i>Activités en lien avec le renforcement des capacités</i>	Nihil			

Financement JEEP							
Période du programme	Programme 2003-2007					2008-2010	
Années	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
Budget total du partenaire	73 333,25	61 638,92	96 426,15	86 571,42	96 600	/	/
Budget total financé par l'ONG belge	62 333,25	52 393,08	52 394,37	28 900	28 900		

¹⁷ Pas encore de données sur le budget 2009.

Tabel 4.6

Partnerschap	Protos	PEHA	
<i>Regio en land</i>	DRC (nationaal)	<i>Context</i>	Ruraal
<i>Type partner</i>	Netwerkorganisatie	<i>Werknemers</i>	2
<i>Sector</i>	Water, hygiëne en sanering		
<i>Doelgroep</i>	NGO's actief in drinkwater - en sanitaire sector		
<i>Andere donoren</i>	ICCO (Nederlandse NGO)		
<i>Looptijd</i>	2 000-lopende	<i>Financiering/jaar</i>	€44 000
<i>Aandeel CV in budget</i>	76-100%	<i>Aandeel in budget partner</i>	95%
<i>Doelstellingen CV</i>	Expliciet, versterking partner als doelmatig forum voor capaciteitsopbouw en voor technische en methodologische leerprocessen in water- en sanitaire sector		
<i>Vormen van ondersteuning</i>	Route 1: expertise Protos (veel) Route 2: lokale service providers Route 3: multi-stakeholders benadering Route 6: partner organiseert eigen processen (veel)		
<i>Activiteiten</i>	Organisatieopbouw, vormingen, pilotprojecten, externe en interne uitwisseling van ervaringen		

Tabel 4.7

Partnerschap	Vredeseilanden	Netwerk WIMA	
<i>Regio en land</i>	Noord Kivu, DRC	<i>Context</i>	Ruraal
<i>Type partner</i>	Dienstverlenende organisatie, netwerkorganisatie	<i>Werknemers</i>	6
<i>Sector</i>	Landbouw en veeteelt, overheid en civiele maatschappij		
<i>Doelgroep</i>	Landbouwersgroepen en community based organisations		
<i>Andere donoren</i>	FAO, AAA, VSF Belgium		
<i>Looptijd</i>	15 jaar	<i>Financiering/jaar</i>	€40 000
<i>Aandeel CV in budget</i>	76-100%	<i>Aandeel in budget partner</i>	80%
<i>Doelstellingen CV</i>	Expliciet, versterking van het netwerk met als doel kwalitatieve diensten te leveren aan lokale groepen (goed beheerd met professionele werknemers)		
<i>Vormen van ondersteuning</i>	Route 1: vorming van personeel en vorming van vormers door TA van Vredeseilanden, advies en opvolging van gezamenlijke activiteiten Route 2: vorming door lokale service providers		
<i>Activiteiten</i>	Training in facilitatie van participatorische ontwikkelingsprocessen, methodologische training, mentoring door gezamenlijk uitvoeren van activiteiten		

Tabel 4.8

Partnerschap	Vredeseilanden		SYDIP	
<i>Regio en land</i>	Beni, Lubero, Butembo, DRC		<i>Context</i>	Ruraal
<i>Type partner</i>	Vakbond		<i>Werknemers</i>	10
<i>Sector</i>	Landbouw en veeteelt			
<i>Doelgroep</i>	Groepen landbouwfamilies			
<i>Andere donoren</i>	Agriterra			
<i>Looptijd</i>	20 jaar	<i>Financiering/jaar</i>	€20 000	
<i>Aandeel CV in budget</i>	26-50%	<i>Aandeel in budget partner</i>	40%	
<i>Doelstellingen CV</i>	Expliciet, organisationele versterking en institutionele ontwikkeling partner: goed management, professioneel technisch secretariaat, sterk leiderschap, accountability aan landbouwers en in staat deze te mobiliseren in de vakbond, wordt erkend als representatieve stem voor landbouwers, geeft gelijke kansen aan mannen en vrouwen			
<i>Vormen van ondersteuning</i>	Route 1: vorming en begeleiding via TA van Vredeseilanden, faciliteren, advies Route 2: lokale service providers Route 3: ondersteunen van het netwerk			
<i>Activiteiten</i>	Training, mentoring, faciliteren van strategische planning, linken met andere donoren, participatorische M&E, administratieve rapportage van de financiën gebruikt in het project			

Tabel 4.9

Partnerschap	VIC		BDD Butembo	
<i>Regio en land</i>	Beni, Lubero, Butembo, DRC		<i>Context</i>	Ruraal
<i>Type partner</i>	Bureau diocésain de développement		<i>Werknemers</i>	18
<i>Sector</i>	Développement rural intégré			
<i>Doelgroep</i>	Famille des hautes terres touchées par les conflits fonciers			
<i>Andere donoren</i>	Aucun			
<i>Looptijd</i>	Depuis 2006	<i>Financiering/jaar</i>	Entre €550 000 en €955 000 (BOF)	
<i>Aandeel CV in budget</i>	0-25%	<i>Aandeel in budget partner</i>	100%	
<i>Doelstellingen CV</i>	Le renforcement des capacités (RC) est très faible et concerne principalement les bénéficiaires finaux (formation sur l'agriculture dans les basses terres, ...). Le RC de l'organisation en est à ses premiers balbutiements, en réflexion depuis la dernière évaluation menée			
<i>Vormen van ondersteuning</i>	Pas de RC au niveau de l'organisation			
<i>Activiteiten</i>	Financement du programmes et des formations des bénéficiaires : ex. Construction de routes, d'écoles et de centres de santé, formations sur les techniques agricoles et la vie dans les basses terres			

Tabel 4.10

Partenariat	CEMUBAC	DPS/ZS de Kirotshé	
Région et pays	RD Congo (national)	Contexte	Rural
Type de partenaire	ONG liée à l'ULB	Employés	0 au Nord-Kivu
Secteur	Santé		
Groupe-cible	Population et professionnels de la santé		
Autres donateurs	Union Européenne, Fond Mondial		
Durée	Depuis 1985	Financement/an	De 40.000 à 250.000€ (variable)
Part de RC dans le budget	76-100%	Part dans le budget du partenaire	De 3 à 71% (variable)
Objectifs du RC	Explicite. 3 volets principaux : appui au fonctionnement global des systèmes de santé, développement du programme de formation continue du personnel de santé, promotion d'un programme de recherche appliquée.		
Formes d'appui	ONG belge (beaucoup), autres organisations européennes (beaucoup), organisations dans le Sud (beaucoup), partenaire organise son propre processus (beaucoup)		
Activités	<ol style="list-style-type: none"> 1. Appui au fonctionnement du système de santé en vue d'offrir un cadre de travail au personnel pour le renforcement de ses capacités ; 2. Financement des activités de formation continue du personnel de santé dans la zone de santé ; 3. Soutien technique au personnel soucieux de réfléchir sur un aspect de son travail ; 4. Octroi de bourses d'études pour spécialisation dans divers domaines de la santé en fonction des besoins identifiés localement ; 5. Conseils techniques auprès du médecin inspecteur provincial ; 6. Conseils techniques auprès du médecin chef de zone de santé de Kirotshé ; 7. Organisation des supervisions formatives dans la zone de santé de Kirotshé . 		

4.2 Zuid-Afrika

Tabel 4.11

Partnership	ILRIG (partner of FOS)		International Labour Research and Information Group	
<i>Region and Country</i>	Cape (South Africa)		<i>Context</i>	Urban
<i>Type partner</i>	Service delivery		<i>Number of staff</i>	14 (2009)
<i>Sector</i>	Government and civil society			
<i>Target group</i>	Direct: Labour unions and social movements; indirect: workers			
<i>Other donors</i>	8 donors: Steel Workers' Humanity Fund, EED, Entraid et Fraternité, RLS, ...			
<i>Duration of partnership</i>	1998 – ongoing	<i>Financing/year</i>	About €70 000	
<i>Percentage of CD in total budget of NGO</i>	10-15%	<i>% in budget partner</i>	2003: 40% 2008: 19%	
<i>Objectives of CD</i>	Mainly implicit for CD of ILRIG Explicit for target organisations of ILRIG			
<i>Forms of support</i>	Mostly: partner organises own processes of CD To a lesser degree: linking with other FOS partners and with networks			
<i>Activities with regard to CD</i>	Organisation of exchanges between FOS partners, and field visits by FOS representatives, participation to networks			
<i>Strategy of supporting CD</i>	Route 6: organisation of own CD Route 4: peer-to-peer exchanges Route 3: linking-up with networks, coalitions Route 1: interaction with FOS representatives			

Tabel 4.12

Partnership	ACAT (partner of Broederlijk Delen)		Africa Co-operative Action Trust	
<i>Region and Country</i>	Kwazulu Natal (South Africa)		<i>Context</i>	Rural
<i>Type partner</i>	Service delivery		<i>Number of staff</i>	34
<i>Sector</i>	Agriculture and animal husbandry			
<i>Target group</i>	Farmers/small entrepreneurs			
<i>Other donors</i>	14-16 donors: Misereor (D); Kerk en Actie (NI); Youth Development Network (ZA), Kindernothilfe (D), Ford Foundation (USA), Old Mutual (ZA), Anglo American Foundation (ZA), First Rand (ZA), Tear (NI), Tear Fund (UK), EED (D), Hilfe für Bruder (D), Helwell Trust (UK), ...			
<i>Duration of partnership</i>	1995-ongoing	<i>Financing/year</i>	About €90 000	
<i>Percentage of CD in total budget of NGO</i>	Small	<i>% in budget partner</i>	Between 6% and 11%	
<i>Objectives of CD</i>	Implicit, stimulating cooperation with local authorities Explicit for CD of ACAT's target groups			
<i>Forms of support</i>	Mostly: partner organises own processes of capacity development To a lesser degree: linking with other BD partners and with networks			
<i>Activities with regard to CD</i>	Organisation of exchanges between BD partners; partner meetings Participation to networks; Visits by regional BD coordinator			
<i>Strategy of supporting CD</i>	Route 6: organisation of own capacity development Route 4: peer-to-peer exchanges, partner meetings Route 3: linking-up with networks			

Tabel 4.13

Partnership	GARC (partner of Trias)		Goedgedacht Agricultural Resource Centre
<i>Region and Country</i>	Western Cape (South Africa)		<i>Context</i> Rural
<i>Type partner</i>	Service delivery organisation		<i>Number of staff</i> Stopped (about 7 in 2007)
<i>Sector</i>	Agriculture and animal husbandry		
<i>Target group</i>	Farmers and previously marginalised communities involved in small farming		
<i>Other donors</i>	Stopped (in past: Department of social services, Dockda, Breadline Africa, Canadian government, NDA)		
<i>Duration of partnership</i>	1997-2007	<i>Financing/year</i>	Between €70 000 and €100 000
<i>Percentage of CD in total budget of NGO</i>	Unknown	<i>% in budget partner</i>	From 43% in 2003 to 67% in 2007
<i>Objectives of CD</i>	Explicit (up to 2003): strengthening organisational capacity, and institutional capacity; and more implicit (2003-2007)		
<i>Forms of support</i>	CD support by Belgian NGO (IVA-up to 2003) Partner organises own processes of CD (2003-2007)		
<i>Activities with regard to CD</i>	Both hands-on and hands-off: OD support and field visits Upstream and downstream		
<i>Strategy of supporting CD</i>	Route 1: personnel support from IVA (up to 2003) Route 2: through external CD providers Route 1: field visits from Belgian IVA/Trias coordinator (after 2003)		

Tabel 4.14

Partnership	TCOE (partner of Oxfam Solidarity)		Trust for Community Outreach and Education
<i>Region and Country</i>	Western Cape, Eastern Cape, Limpopo (South Africa)		<i>Context</i> Rural
<i>Type partner</i>	Service delivery		<i>Number of staff</i> 10 (2009)
<i>Sector</i>	Government and civil society; Agriculture and animal husbandry		
<i>Target group</i>	Local farming communities and social movements		
<i>Other donors</i>	22 donors: Action Aid, Belgian Embassy, Bread for the World, Dept. of Agriculture, Charles Stewart Mott Foundation, Community Technology Development Trust, DKA, EED, ICCO, Rosa Luxemburg Foundation, SODI, Southern Africa Trust, Stiftung Umverteilen, Trans Nation		
<i>Duration of partnership</i>	2001 – ongoing	<i>Financing/year</i>	About €20 000
<i>Percentage of CD in total budget of NGO</i>	Unknown (about 5 to 10%)	<i>% in budget partner</i>	About 5%
<i>Objectives of CD</i>	Implicit (CD largely focused on constituencies of TCOE), since 2008 focus on strengthening gender work		
<i>Forms of support</i>	Mostly: partner organises own processes of CD Participation to international networks		
<i>Activities with regard to CD</i>	Organisation of exchanges between Oxfam Solidarity partners Participation to networks		
<i>Strategy of supporting CD</i>	Route 6: organisation of own capacity development Route 4: peer-to-peer exchanges Route 3: linking-up with networks		

4.3 Burkina Faso

Tabel 4.15

Partenariat	SLCD	Multimaintenance Barsalogo	
<i>Région et pays</i>	Barsalogo, Burkina Faso	<i>Contexte</i>	Rural
<i>Type de partenaire</i>	SARL	<i>Nombre de travailleurs salariés</i>	11 (mais non payé depuis 2009)
<i>Secteur</i>	Maintenance électrique, mécanique, hydraulique et autres services de maintenance		
<i>Groupe cible</i>	Client/Populations de Barsalogo		
<i>Autre donateurs</i>	-		
<i>Durée</i>	1999-2008	<i>Financement/an (2008)</i>	?
<i>Pourcentage du renforcement de capacités dans le budget</i>	?	<i>Pourcentage dans le budget du partenaire</i>	?
<i>Objectifs de renforcement de capacités</i>	Pérennité de la structure MMB		
<i>Activités</i>	Explicite (formation, mise à disposition de coopérant) et implicite (suivi de la gestion à distance) Contrats commerciaux		
<i>Stratégies de renforcement de capacités (routes)</i>	Route 1 : accompagnement par le coopérant et le siège de SLCD, contrats commerciaux entre SLCD et MMB Route 2 : formation au Sénégal Route 4 : formations en Belgique		

Tabel 4.16

Partenariat	Autre Terre	APIL	
<i>Région et pays</i>	Ziniaré en Kaya, Burkina Faso	<i>Contexte</i>	Semi-urbain et rural
<i>Type de partenaire</i>	ONG de services/Economie sociale	<i>Nombre de travailleurs salariés</i>	18
<i>Secteur</i>	Economie sociale, apiculture, élevage		
<i>Groupe cible</i>	Populations rurales/Paysans		
<i>Autre donateurs</i>	Sos Faim, Fondation Paul Emile Léger, FONAEF (alpha BF)		
<i>Durée</i>	2003-	<i>Financement/an (2008)</i>	€80 902
<i>Pourcentage du renforcement de capacités dans le budget</i>	26-50%	<i>Pourcentage dans le budget du partenaire</i>	Entre 40 et 80% selon les années
<i>Objectifs de renforcement de capacités</i>	Objectifs explicites: renforcement du partenaire et renforcement des populations ciblées + objectifs relatifs au débat et à la promotion de l'économie sociale		
<i>Activités</i>	Formations administratives et techniques, accompagnement continu par siège et coopérant, voyages d'études et participations à des réseaux		
<i>Stratégies de renforcement de capacités (routes)</i>	Route 1 : appui par le coopérant, discussions plus ou moins formelles sur l'identité et le futur d'APIL Route 2 : essentiellement pour le renforcement de capacités de populations cibles Route 3 : participation à des réseaux Route 4 : échanges sud-sud pour les populations cibles Route 6 : processus interne de renforcement de capacités		

Tabel 4.17

Partenariat	Volens		ANAG	
<i>Région et pays</i>	Gourcy		<i>Contexte</i>	Semi-urbain
<i>Type de partenaire</i>	Associations d'artisans		<i>Nombre de travailleurs salariés</i>	0
<i>Secteur</i>	Economie Solidaire (production et commercialisation de produits artisanaux)			
<i>Groupe cible</i>	Association et groupements d'artisans membres			
<i>Autre donateurs</i>	-			
<i>Durée</i>	2003-2007 2008-	<i>Financement/an (2008)</i>	€20 333	
<i>Pourcentage du renforcement de capacités dans le budget</i>	76-100%	<i>Pourcentage dans le budget du partenaire</i>	?	
<i>Objectifs de renforcement de capacités</i>	Explicite: renforcement des fonctions économiques et sociales de l'association et des membres des groupements			
<i>Activités</i>	Accompagnement continu de l'association ; Formations en techniques artisanales et en gestion ; Elaboration de plan d'action ; Appui à la commercialisation			
<i>Stratégies de renforcement de capacités (routes)</i>	Route 1 : coopérant Route 4 : participation à des foires commerciales			

Tabel 4.18

Partenariat	Défi Belgique Afrique		Action Micro-Barrage	
<i>Région et pays</i>	Koudougou et Province du Boulkmiendé (activités avec DBA), Burkina Faso		<i>Contexte</i>	Rural
<i>Type de partenaire</i>	ONG prestataire de service		<i>Nombre de travailleurs salariés</i>	15
<i>Secteur</i>	Eau, Hygiène et assainissement, (micro barrages, réhabilitation et nouveaux forages, latrines), sécurité alimentaire (périmètres maraichers, crédit), protection de l'environnement (reboisement, protection des berges des barrages) et éducation/animation pour le développement			
<i>Groupe cible</i>	Populations des villages ciblés			
<i>Autre donateurs</i>	BOF, FAO, SOS Layettes Solidarité et Développement, Terre Nouvelle, Water Aid			
<i>Durée</i>	2003- (relations avec le partenaire depuis 1991)	<i>Financement/an (2008)</i>	€80 000	
<i>Pourcentage du renforcement de capacités dans le budget</i>	0-25%	<i>Pourcentage dans le budget du partenaire</i>	31%	
<i>Objectifs de renforcement de capacités</i>	Explicite: renforcement de capacités du partenaire en vue de son autonomisation Implicite: gestion du programme Renforcement des bénéficiaires dans le cadre des activités (hygiène, maraichage)			
<i>Activités</i>	Appui implicite au renforcement de la gestion du programme, formations, missions de terrain, formats de rapportage			
<i>Stratégies de renforcement de capacités (routes)</i>	Route 1 : appui informel de DBA au renforcement organisationnel (autonomie) d'AMB Route 2 : formations en informatique par consultant burkinabè (1x en 2008) Route 4 : Echanges Sud-Sud (prévu mais non encore réalisé)			

4.4 Peru

Tabel 4.19

Partnerschap	11.11.11		APRODEH	
<i>Regio en land</i>	Peru		<i>Context</i>	Urbaan/Ruraal
<i>Type partner</i>	Dienstverlenende organisatie		<i>Werknemers</i>	50
<i>Sector</i>	Mensenrechten, meer specifiek het departement van Sociaal Economische en Culturele Rechten (DESC)			
<i>Doelgroep</i>	Politiek systeem – verdediging rechten gemarginaliseerde groepen			
<i>Andere donoren</i>	ICCO (DESC), Freedom House, Ford Foundation, Diakonia, Caritas Frankrijk, Open Society, Christian Aid, Entrepueblos España, ... (ongeveer 13 donoren)			
<i>Looptijd</i>	Relatie sinds 1993	<i>Financiering/jaar</i>	Zie detailverslag	
<i>Aandeel cs in budget</i>	Geen expliciete CV activiteiten opgenomen in budget	<i>Aandeel in budget partner</i>	5%	
<i>Doelstellingen cs</i>	Impliciet			
<i>Vormen van ondersteuning</i>	Vooral Route 3 ondersteunen via netwerken			
<i>Activiteiten</i>	Faciliteren van thematische workshops en seminars en ondersteuning van lokaal thematisch netwerk			

Tabel 4.20

Partnerschap	Broederlijk Delen (BD)		Cedep Ayllu (CA)	
<i>Regio en land</i>	Peru		<i>Context</i>	Ruraal
<i>Type partner</i>	Dienstverlenende organisatie		<i>Werknemers</i>	21
<i>Sector</i>	Watervoorziening, landbouw en veeteelt, overheid en civiele maatschappij			
<i>Doelgroep</i>	Boeren, lokale overheden			
<i>Andere donoren</i>	EED, Manos Unidas, Diakonia, Hivos, Cicode			
<i>Looptijd</i>	2003-2010 Onduidelijk: in interview wordt 2002 vermeld, door CA in document 2000	<i>Financiering/jaar</i>	€60 000	
<i>Aandeel cs in budget</i>	0-25%	<i>Aandeel in budget partner</i>	20%	
<i>Doelstellingen cs</i>	Impliciet, vorming van personeel partner in conflictresolutie en duurzaam beheer natuurlijke hulpbronnen			
<i>Vormen van ondersteuning</i>	Route 1: TA in CA (2003-2006), maar de impact van zijn verblijf werd niet geëvalueerd of opgevolgd; informele tussenkomsten (niet CV als doel) door de ontwikkelingswerker en Lima Route 2: CA 'koopt' de vorming via haar contacten (Vidal Pinos, universiteiten, ...) Route 4: het is gepland dat BD steun zal verlenen om intensiever te gaan werken rond interculturele thema's. Hierover vond vorig jaar een eerste ontmoeting plaats met Boliviaanse organisaties			
<i>Activiteiten</i>	Uitwisselingen tussen partners in het Zuiden, thematische workshops en seminars en ondersteuning van lokaal thematisch netwerk			

Tabel 4.21

Partnerschap	FOS	CGTP-IESI	
<i>Regio en land</i>	Noord-Peru, Peru	<i>Context</i>	Ruraal
<i>Type partner</i>	Dienstverlenende organisatie, vakbond	<i>Werknemers</i>	Dep Mujer: 2, IESI: 18
<i>Sector</i>	Onderwijs, overheid en civiele maatschappij		
<i>Doelgroep</i>	Arbeiders		
<i>Andere donoren</i>	Dep Mujer heeft geen andere donoren		
<i>Looptijd</i>	1999-2007	<i>Financiering/jaar</i>	€71 400
<i>Aandeel cs in budget</i>	100%	<i>Aandeel in budget partner</i>	Rond 30% (IESI)
<i>Doelstellingen cs</i>	Impliciet, versterking thematische kennis partner, deelname partner aan tripartite onderhandelingen (ook internationaal) en participatie partner in uitvoering en controle nationaal en internationaal beleid inzake democratie en arbeid		
<i>Vormen van ondersteuning</i>	Route 1: organisatie van workshops (o.a. over PCM-logisch kader), feedback en advies van de regionale FOS coördinator Route 4: zuid-zuiduitwisselingen (partnerbijeenkomsten van FOS) Route 6: CGTP investeert zelf in haar capaciteitsontwikkeling (deze activiteiten worden niet gefinancierd) zoals deelname aan netwerken		
<i>Activiteiten</i>	Steun aan gedecentraliseerde syndicale scholen: thematische vormingen, conferenties, coördinatie en advies tussen verschillende vakbondsniveaus, deelname vakbondsleiders aan internationale netwerken en partnerbijeenkomsten NNGO		

Tabel 4.22

Partnerschap	DMOS-COMIDE	OFPROP/SOLIMAZ	
<i>Regio en land</i>	Peru	<i>Context</i>	Urbaan
<i>Type partner</i>	Intermediaire organisatie	<i>Werknemers</i>	5 (OFPROP)
<i>Sector</i>	Onderwijs		
<i>Doelgroep</i>	Kansarme jongeren		
<i>Andere donoren</i>	JTM, JDW, andere organisaties uit de Salesiaanse conegratie		
<i>Looptijd</i>	2000-2010	<i>Financiering/jaar</i>	€14 766 cijfers voor OFPROP+SOLIMAZ 2005: €12 196,72 2006: €23 453,55 2007: €8 655,74 2008: OFPROP € 16 005 SOLIMAZ: € 19 276,45
<i>Aandeel cs in budget</i>	100%	<i>Aandeel in budget partner</i> Rond 30% (schoonmeldt erg)	
<i>Doelstellingen cs</i>	Expliciet, overgang naar autonoom ontwikkelings bureau met programma-aanpak met als doelstelling socio-economische ontwikkeling bevolking en institutionele versterking partnernetwerk: toepassing methodologieën (PCM, PSP, SWOT, ...), beheren programma (M&E), goed begrip ontwikkelingsconcepten en operationele aanpak, coördinatie alle ontwikkelingsactiviteiten in de subregio, precieze organisationele structuur en een plan voor organisationele ontwikkeling, verdieping kennis over ontwikkelingsdomeinen in de subregio, duidelijk gedefinieerd partnerschap tussen NNGO en partner		
<i>Vormen van ondersteuning</i>	Route 1: vormingen, workshops en opvolging door staf DMOS Route 4: zuid-zuiduitwisselingen		

<i>Activiteiten</i>	Vormingen, workshops, terreinmissies (voorbereiding PSP, opvolging, atelier voor programmaformulering); coördinatievergaderingen, overleg tussen NNGO, partner en basisorganisaties voor formulering programma
---------------------	--

Tabel 4.23

Partnerschap	Disop		Prorural	
<i>Regio en land</i>	Peru (verschillende regio's)		<i>Context</i>	Ruraal
<i>Type partner</i>	Onderwijs, landbouw en veeteelt		<i>Werknemers</i>	15
<i>Sector</i>	Onderwijs, landbouw en veeteelt			
<i>Doelgroep</i>	Centra van Landbouwopleiding (CRFA's): bestuur, monitors			
<i>Andere donoren</i>	CODESPA, UNEFA, Min van Onderwijs			
<i>Looptijd</i>	2003-2013	<i>Financiering/jaar</i>	€208 333	
<i>Aandeel cs in budget</i>	100%	<i>Aandeel in budget partner</i>	26%	
<i>Doelstellingen cs</i>	Impliciet, consolidatie van CRFA beweging: erkenning door staat, monitors kennen en passen methode pedagogie goed toe, CRFA's zijn goed beheerd door lokale associaties en actoren			
<i>Vormen van ondersteuning</i>	Route 1: opleiding verzorgd door TA van Disop Route 4: zuid-zuiduitwisselingen (partnerbijeekkomsten)			
<i>Activiteiten</i>	Terreinmissies TA NNGO voor train the trainer programma's; TA NNGO organiseert doctoraat op afstand voor kaders partner (i.s.m. Universiteit Catalonië)			

4.5 India

Tabel 4.24

Partnership	Damien Action/Damien Foundation India Trust – DFIT		Ministry of Health in Delhi, TB Division, State Health Society in Bihar	
<i>Region and Country</i>	State of Bihar, India		<i>Context</i>	Urban and Rural
<i>Type partner</i>	Local and regional public authorities		<i>Number of staff</i>	Ministry - NA
<i>Sector</i>	Health			
<i>Target Group</i>	Population in general and TB patients in particular			
<i>Other donors</i>	60% of the RNTCP (Revised National TB Control Programme) is financed by the Government of India. The remaining has to be taken care by the State of Bihar and other donors. Very few other resources available (Worldbank, GFATM) and DFIT is the main donor to the RNTCP in Bihar			
<i>Duration of partnership</i>	Damien Action is already more than 20 years present in India. Support to the RNTCP in Bihar was signed in a MOU for three years (Oct. 2007 – Oct 2010)	<i>Financing/year</i>	+/- €900 000	
<i>Percentage of CS in total budget of NGO</i>	Between 58% till 73% over the years	<i>% in budget partner</i>	NA	
<i>Objectives of capacity development</i>	Running of a TB health programme: improved patient management and supervision (control), programme management and co-operation with other stakeholders in the health sector			
<i>Activities with regard to Capacity Building</i>	Peripheral staff at the local level received on the job trainings. Contribution to strengthening the capacities is done through monitoring and coaching during field visits, funding and logistical support (salaries of staff such as lab technicians, procurements and maintenance of microscopes, ...) Capacity building of stat level staff is done through the participation of senior level staff in monthly review meetings			

<i>Strategy of supporting capacity development (refer to the five routes)</i>	Route 1: direct capacity development (technical skills) through DFIT staff in supervision and monitoring activities Logistical support (funds, materials-microscopes, substitution of staff as stop-gap measure)
---	---

Program periods	Program 2003-2007					2008-2010	
Years	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
Budget financed by Belgian NGO	461 954	378 688	374 378	319 287	877 249	918 921	897 408

Tabel 4.25

Partnership	DMOS-COMIDE	Surabi Development Office	
<i>Region and country</i>	State of Tamil Nadu, India	<i>Context</i>	Urban and Rural
<i>Type partner</i>	Service providing organisation that became a programme oriented organisation working a lot with community based organizations	<i>Number of staff</i>	5
<i>Sector</i>	Vocational Education, Employment and Economic development		
<i>Target group</i>	In particular Young people and women		
<i>Other donors</i>	JDW (Germany), EU, APIS (Italy), Manos Unidas (Spain)		
<i>Duration of partnership</i>	Since 1999	<i>Financing/year</i>	€450-500 000 Of which €45 000 for Surabi
<i>Percentage of CD in total budget of NGO</i>	35 to 50% in period 2005-2008	<i>Percentage in total budget of the partner</i>	10%
<i>Objectives capacity building</i>	Establishment of a development office with a programme approach Application of different methodologies (PCM,PSP,SWOT, ...) Programme management (M&E) Coaching of partner organisations and contacts with other donors		
<i>Activities with regard to capacity building</i>	CD on project management related issues, strategic thinking, tools, approaches (more so in the earlier years) DMOS/COMIDE facilitated sharing between provinces of salesian network and linking local action to national policies and programmes		
<i>Strategy of supporting capacity development (refer to the five routes)</i>	Route 1: direct CB activities by Comide for project management related issues Route 2: capacity building activities through local capacity providers Route 3: participation in thematic and sectoral networks and alliances		

Program periods	Program 2003-2007					2008-2010	
Years	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
Total budget financed by Belgian NGO			447 900	507 100	462 300	464 900	438 400

Tabel 4.26

Partnership	Entraide et Fraternité			Adecom			
<i>Region and country</i>	State of Tamil Nadu & Puducherry, India			<i>Context</i>	Rural		
<i>Type partner</i>	Service NGO and coordinating agency for 7 partner organisations			<i>Number of staff</i>	14		
<i>Sector</i>	Social infrastructure, emancipation of minorities (Dalits)						
<i>Target group</i>	People's movements of Dalits						
<i>Other donors</i>	No						
<i>Duration of partnership</i>	1998-2009			<i>Financing/year</i>	€200 000 for entire programme for last 5 years		
<i>Percentage of CD in total budget of NGO</i>	+/-25%			<i>Percentage in total budget of the partner</i>	100%		
<i>Objectives capacity development</i>	Coordination of grass root level social groups and people's movements for the developments of Dalits in social, economic, political, cultural and spiritual rights To eliminate all kinds of social discrimination imposed on the oppressed communities						
<i>Activities with regard to capacity building</i>	A few fund/programme related formal trainings were given by EF during the ten years (e.g. LFA), however, some funds available to Adecom and the local partner organisations were designed to contract local resource persons EF developed fund related tools (e.g. LFA), and supported the organisational infrastructure (computer equipment, photocopier, publications) EF also facilitated linkages with international forums and conferences. Increased credibility and confidence						
<i>Strategy of supporting capacity development (refer to the five routes)</i>	Route 1: light direct CB on fund related issues by EF Route 2: capacity building through a service NGO and other local capacity providers						
<i>Program periods</i>	Program 2003-2007					2008-2010	
<i>Years</i>	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
<i>Total budget financed by Belgian NGO</i>	167 880,79 (16 432,46)*	174 215,02 (19 265,95)	185 911,97 (19 840,66)	90 353,10 (18 997,79)	98 820,00 (21 500,00)		

* Between brackets figures for Adecom.

4.6 Cambodia

Tabel 4.27

Partnership	Oxfam Solidarity	C.CAWDU	
<i>Region and country</i>	Asia, Cambodia	<i>Context</i>	Urban
<i>Type partner</i>	Independent Trade Union	<i>Amount of staff</i>	11
<i>Sector</i>	Textile sector		
<i>Target group</i>	Apparel Workers		
<i>Other donors</i>	Wereldsolidariteit, CNV International		
<i>Duration of partnership</i>	2001 – Ongoing		
<i>Funding/year</i>	€22 000		
<i>Share in overall budget partner</i>	The support of Oxfam Solidarity/DGCD funds represents around 40% of their total budget in period 2008-2010		
<i>Share of budget dedicated to CD</i>	51-75%		
<i>Objectives capacity development (if explicit)</i>	4 types of capacity strengthening: 18 (i) institutional capacity C.CAWDU and member unions; (ii) analytical capacity; (iii) negotiation capacity; (iv) influencing capacity		
<i>Strategy of supporting capacity development (refer to the six routes)</i>	Route 1: mix of various routes to capacity development with particular focus on CD by NNGO Route 3 & 4: participation in networks and partner meetings Route 6: support to endogenous CD processes		
<i>Activities with regard to capacity building</i>	Focus on grassroots movements underpinning C-CAWDU Empowerment for social action Functional OD Variety of CD instruments		

Tabel 4.28

Partnership	Wereldsolidariteit	C.CAWDU	
<i>Region and country</i>	Asia, Cambodia	<i>Context</i>	Urban
<i>Type partner</i>	Independent Trade Union	<i>Amount of staff</i>	11
<i>Sector</i>	Textile sector		
<i>Target group</i>	Apparel Workers		
<i>Other donors</i>	Oxfam Solidarity, CNV International		
<i>Duration of partnership</i>	2008-2010		
<i>Funding/year</i>	€7 590,76 (over the period 2008-2010)		
<i>Share in overall budget partner</i>			
<i>Share of budget dedicated to CD</i>	40% (training and local personnel)		
<i>Objectives capacity development (if explicit)</i>	Rather broadly and often implicitly defined. Strengthening overall capacity of social movements to strive for improved labor norms, social protection and job creation		
<i>Strategy of supporting capacity development (refer to the six routes)</i>	Route 1: mix of the various routes to CD, with particular focus on CD by NNGO Route 3 & 4: networking Route 6: support to endogenous CD processes		
<i>Activities with regard to capacity building</i>	Human resource development; Organisational development through coaching, field missions, exchanges, support		

¹⁸ These CD objectives are included in the Agreement of Cooperation between both organisations.

	for training
--	--------------

Tabel 4.29

Partnership	Broederlijk Delen	Cidse Cambodia (till 2005) then DPA (local NGO)	
<i>Region and country</i>	Asia, Cambodia	<i>Context</i>	Urban (Phnom Penh) Rural (Ratanakiri and Mondulakiri districts)
<i>Type partner</i>	Service and rights-based NGO	<i>Amount of staff</i>	56 staff (2008)
<i>Sector</i>	Integrated community development perspective (natural resource management, food security, livelihoods, health, education, local governance)		
<i>Target group</i>	Ethnic minorities, indigenous and vulnerable communities		
<i>Other donors</i>	Several consortium members (such as Cafod, Sciaf, Trocaire, Manos Unidas, Caritas NZ, ...) still fund DPA		
<i>Duration of partnership</i>	1978-2007		
<i>Funding/year</i> <i>Share in overall budget partner</i>	80 671 USD (2007) Oscillated over the years between 4 and 8%		
<i>Share of budget dedicated to CD</i>	Not possible to determine precisely		
<i>Objectives capacity development (if explicit)</i>	Most CD efforts oriented to target groups (communities). In the framework of the localization process, the consortium (including BD) invested heavily in enabling local staff to take over. Objectives CD efforts: project and financial management; HR strengthening, organizational development; vision/mission/strategic planning		
<i>Strategy of supporting capacity development (refer to the six routes)</i>	On the job learning of local staff Route 1: support of (visiting) member organizations Route 3: participation of local staff in (south-south) networks Route 4: partner meetings		
<i>Activities with regard to capacity building</i>	Gradual empowerment of local staff. Focus in first phase on language skills, project and financial management. Then activities geared at developing vision, cooperation principles, strategic planning, leadership skills. Gradual out-phasing expatriate TA		

Tabel 4.30

Partnership	AADC	Catholic Relief Service	
<i>Region and country</i>	Battambang, Cambodia	<i>Context</i>	Rural
<i>Type partner</i>	Service-based NGO	<i>Amount of staff</i>	47
<i>Sector</i>	Community Development in health sector		
<i>Target group</i>	Poor communities		
<i>Other donors</i>	CRS, Global Fund, USAID, Plan International		
<i>Duration of partnership</i>	1998-2007		
<i>Funding/year</i> <i>Share in overall budget partner</i>	€98 965,47 (2007) Varied over the years (depending on contribution CRS and other donors) but on average 5%		
<i>Share of budget dedicated to CD</i>	Not possible to quantify but very limited		
<i>Objectives capacity development (if explicit)</i>	Not applicable during the initial years as CRS Cambodia was a medium-sized professional organization. The role of AADC was limited to providing supplementary project funding. During the localization process AADC claims to have provided technical support to enabling local staff to deal with project management requirements (especially those from DGDC). Also ad hoc support in building capacity for 'formative evaluations'		

<i>Strategy of supporting capacity development (refer to the six routes)</i>	Route 1: incidental field visits to check project implementation Route 6: local NGO undertaking own CD processes without external expertise
<i>Activities with regard to capacity building</i>	Project management skills (reporting and financial accountability) Evaluation skills (through a one-shot workshop without follow-up)

4.7 Partnerschappen uit de documentaire fase

Tabel 4.31

Partnerschap	11.11.11	Plataforma DhESCA Brasil	
<i>Regio en land</i>	Brasil, national	<i>Context</i>	Urban and rural
<i>Type partner</i>	Network organisation	<i>Werknemers</i>	11
<i>Sector</i>	Education, health, government and civil society		
<i>Doelgroep</i>	Social organisations		
<i>Andere donoren</i>	VN, ICCO, EED		
<i>Looptijd</i>	2005-2007	<i>Financiering/jaar</i>	€25 000/jaar
<i>Aandeel cs in budget</i>	No specific budget for CV	<i>Aandeel in budget partner</i>	30%
<i>Doelstellingen cs</i>	Indirect capacity development Cooperation of social organizations who are a member of DhESC		
<i>Vormen van ondersteuning</i>	Route 3: faciliteren van netwerkvorming		
<i>Activiteiten</i>	Facilitate alliances Give the Plataforma more budgetary room to pursue more and different missions and for the Reporters to work together on a case		

Tabel 4.32

Partnerschap	Aide au Développement Gembloux	Cambodian Women for Peace and Development	
<i>Regio en land</i>	Kampong Speu, Cambodia	<i>Context</i>	Urban and rural
<i>Type partner</i>	Service organisation	<i>Werknemers</i>	68
<i>Sector</i>	Agriculture and cattle breeding		
<i>Doelgroep</i>	Women and their family, in particularly their children		
<i>Andere donoren</i>	Family Health International (FHI) & USAID - Sodality International (SODI) & People of Germany - Rockefeller Foundation - CARE Cambodia - PACT Cambodia - Asian Migrant Center (Hong Kong)		
<i>Looptijd</i>	2001-...	<i>Financiering/jaar</i>	2003-2007 : €310 924,23 (provided by DGCD + CHAKA, this doesn't comprise the budget for cooperants) 2008-2010: €306 711, 62 (estimation in Partnership agreement) provided by DGCD. This makes up 85% of total budget, the remaining 15% is provided by ADG
<i>Aandeel CV in budget</i>	51-75%	<i>Aandeel in budget partner</i>	29%
<i>Doelstellingen CVs</i>	Explicit CD goals: Reinforce CWPD to support small scale farmers More specific: Consolidation of the cooperative PUAC (Peri Urban Agricultural Centre) - that produces and markets vegetables and was the result of the cooperation between ADG and CWPD - by strengthening the capacities of farmers to take charge of the management and to become more autonomous of CWPD and ADG		

<i>Vormen van ondersteuning</i>	Route 1: formations and technical support via TA's sent by ADG Route 2: formations facilitated by local capacity builders
<i>Activiteiten</i>	<p>Provide legal advice and support to the associated farmers for the reflection, choice and the installation of a cooperative</p> <p>Formation for farmers and the paid personnel of the co-operative in the agronomic and commercial field</p> <p>Formation of the administrative council of the co-operative on general, financial and commercial management, accountancy, ...</p> <p>Formation of an intermediary between farmers in the villages to support the producers</p> <p>Reinforcing the capacities of the leaders of the farmers network and the Administrative Council of the co-operative</p>

Tabel 4.33

Partnerschap	DISOP Dienst voor Internationale Samenwerking aan Ontwikkelingsprojecten	ACOPAMEC Associação das comunidades e Paroquia de Mata Escura et Calab	
<i>Regio en land</i>	Bahia, Brazil	<i>Context</i>	urban
<i>Type partner</i>	Service organisation	<i>Werknemers</i>	More than 30
<i>Sector</i>	Education, social infrastructure		
<i>Doelgroep</i>	Children and adolescents of the district Mata Escura, Salvador		
<i>Andere donoren</i>	Vision Mondial, an Italian NGO and several government departments		
<i>Looptijd</i>	1995 - ...	<i>Financiering/jaar</i>	According to the websurvey: 2002-2008: €60 000/year 2009: €115 000 According to the partnership agreement (2008-2010): 2008: €107 639 2009: €106 901 2010: €102 078
<i>Aandeel CV in budget</i>	5% (according to G. Verhelst)	<i>Aandeel in budget partner</i>	
<i>Doelstellingen CV</i>	No info		
<i>Vormen van ondersteuning</i>	Route 1: support through the regional office Route 2: formation by local capacity builders Route 3: supporting the creation of a network, stimulation of relating and collaborating with relevant stakeholders		
<i>Activiteiten</i>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Support to identify and create new services ➤ Partners of DISOP always work in a network setting and strategies for CD are created on the level of this network ➤ The regional offices organize courses for the partners ➤ DISOP finances activities for technical assistance and consultancy 		

Tabel 4.34

Partnerschap	Trias	Cresol	
<i>Regio en land</i>	Parana & the north of Santa Catarina, Brasil	<i>Context</i>	Rural
<i>Type partner</i>	Member organisation, farmers' organisation, cooperation network	<i>Werknemers</i>	266
<i>Sector</i>	Finances, banks, microcredit, agriculture and cattle breeding, government and civil society		
<i>Doelgroep</i>	Family farms who are a member of credit and savings-cooperations		
<i>Andere donoren</i>	State PR, national Department of Agriculture, Rabobankstichting		
<i>Looptijd</i>	1997-running	<i>Financiering/jaar</i>	€48 000
<i>Aandeel CV in budget</i>	51-75%	<i>Aandeel in budget partner</i>	2%
<i>Doelstellingen CV</i>	Explicitly, institutional consolidation and networking partner, multiplication of experience of the partner to other credit systems, social performance, umbrella network as driving force, stronger lobbying and advocacy position of the partner		
<i>Vormen van ondersteuning</i>	Route 1: technical expertise offered by Trias (TA) Route 2: collaboration with local capacity builders Route 3: facilitating networking Route 4: exchange of experience south-south Route 5: exchange of experiences between North and South Route 6: cresol invests in own learning and knowledge management		
<i>Activiteiten</i>	Advising about innovation and management, role of the partner in national networks, strategic planning, networking nationally and internationally, exchanges on a regional and international level. These are mainly facilitated for by a Trias cooperant and sometimes also via external experts (from Rabobank and the Belgische Raiffeisenstichting, BRS)		

Tabel 4.35

Partnerschap	Vlaams Internationaal Centrum (VIC)		Doctor Ambedkar Cultural Academy (DACA)	
<i>Regio en land</i>	India		<i>Context</i>	rural
<i>Type partner</i>	Service organization, religious organization		<i>Werknemers</i>	40-50
<i>Sector</i>	education			
<i>Doelgroep</i>	Dalits (women and children)			
<i>Andere donoren</i>	Caritas Finland, Jesuits Germany			
<i>Looptijd</i>	1998-2010	<i>Financiering/period</i>	2003-2007: €872 000 2008-2010: €231 000	
<i>Aandeel CV in budget</i>	0-25%	<i>Aandeel in budget partner</i>	33%	
<i>Doelstellingen CV</i>	Implement replicable models of direct service provision (alternative education for dalit youth, consciousness raising concerning rights for women and self help groups, SHG). Enlarge cooperation and coordination with other NGO's and government organizations (this is mainly the task of the program facilitator)			
<i>Vormen van ondersteuning</i>	Route 1: advice and follow up by the local representative of VIC, including training of staff Route 2: DACA organizes its own capacity building process and ask for services of donors and local capacity builders Route 4: facilitation access to a network			
<i>Activiteiten</i>	Networking Exchanges Support for institutional development Training The CD themes have been: 'Project' versus 'programme', 'Result-based plan & reporting', On going monitoring			

Tabel 4.36

Partnerschap	Vlaams Internationaal Centrum	Favos de Mel	
<i>Regio en land</i>	Rio de Janeiro, Brazil	<i>Context</i>	urban
<i>Type partner</i>	Service organisation	<i>Werknemers</i>	?
<i>Sector</i>	Education, government and civil society		
<i>Doelgroep</i>	Children that are at risk of becoming street children and their parents		
<i>Andere donoren</i>	Kinderen van Rio		
<i>Looptijd</i>	2003-2010	<i>Financiering/jaar</i>	2003-2007: €334 000 2008-2010: €195 000
<i>Aandeel CV in budget</i>	0-25% and on top of this Favos de Mel benefits indirectly from the CD budget the program facilitator manages	<i>Aandeel in budget partner</i>	75%
<i>Doelstellingen CV</i>	Replicable and innovating models of service provision (SD4 - Brazilië in deel 1 en voor meer details in deel 2-Brazilië) zie: samenwerkingsovereenkomst (clausules 3.1, 3.2, 3.11, 3.12)		
<i>Vormen van ondersteuning</i>	Route 1: advice and follow up by the local representative of VIC, including training of staff Route 2: training facilitated by local capacity builder Route 4: exchange visit between relevant partners and organisations (who are not a partner of VIC) and organisation of partner meetings		
<i>Activiteiten</i>	CD stimulated by VIC focuses on Project cycle management, planning with a long term view, transparency, organizational strengthening through participation, human resources management, ...		

Tabel 4.37

Partnerschap	Wereldsolidariteit/Solidarité Mondiale		Confederation of Free Trade Unions <i>India</i>	
<i>Regio en land</i>	North and central India: Bihar, Jharkhand, Uttar Pradesh, Maharastra, Andra Pradesh		<i>Context</i>	urban
<i>Type partner</i>	Member organisation (labor union)		<i>Werknemers</i>	5
<i>Sector</i>	Social infrastructure, industry, government, civil society			
<i>Doelgroep</i>	Workers			
<i>Andere donoren</i>				
<i>Looptijd</i>	2003-2007 2008-2010	<i>Financiering/jaar</i>	2003-2006: between €21 000 and €48 000 a year 2007: €60 000 2008-2010: €61 500	
<i>Aandeel CV in budget</i>	0-25%	<i>Aandeel in budget partner</i>		
<i>Doelstellingen CV</i>	Strengthen the organizational capacity in reaction to the growth of this confederation, broaden leadership, internal communication and transparency, management competences for planning and realization of plans, goals and expected results			
<i>Vormen van ondersteuning</i>	Route 1: advice and technical support via sub regional coordinator, organisation of workshops and seminars, technical support from ACV (partner of WSM in Belgium) Route 2: training via local capacity builders Route 3: facilitating and stimulating participation at networks Route 4: organization of partner meetings Route 5: exchange between partners in the North and partners in the South			
<i>Activiteiten</i>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Contacts via the sub regional coordinator ➤ Visits (at least once a year) by the SAPRODEW responsible ➤ Email contacts concerning monitoring, reporting, documenting and approach of the action ➤ Workshop organized by WSM about labor rights and social economy (two times a year) ➤ WSM planning and evaluation seminars ➤ Visits by WSM Brussels (sometimes together with ACV) in order to strengthen the organization 			

Tabel 4.38

Partnerschap	DMOS-COMIDE		Bureau Salésien de Projets	
<i>Regio en land</i>	AFC, DR Congo		<i>Context</i>	Semi-urban
<i>Type partner</i>			<i>Werknemers</i>	2
<i>Sector</i>	education			
<i>Doelgroep</i>	Vocational education			
<i>Andere donoren</i>	Private Gifts			
<i>Looptijd</i>	2005-2010	<i>Financiering/jaar</i>	BSP in Lubumbashi: €16 500/year for CD of the bureau and the local centers SangaMamba in Kinshasa: €1 500/year for CD €3 300/year for vocational education	
<i>Aandeel CV in budget</i>	0-25%	<i>Aandeel in budget partner</i>		
<i>Doelstellingen CV</i>	Institutional development focusing on: General Management, Management & Operational Systems, Human Resources, Financial Management, Networking & Public Relations and International Development issues			
<i>Vormen van ondersteuning</i>	Route 1: training and workshops organized by DMOS Route 2: training facilitated by local capacity builders			
<i>Activiteiten</i>	trainings & workshops on Logframe, project cycle management, SWOT-analyses, evaluation techniques (as of 2009)			

Tabel 4.39

Partnerschap	BelaBela Welfare Society		Volens (Itinerans)	
<i>Regio en land</i>	Zuid-Afrika, region Warmbad		<i>Context</i>	Geen info
<i>Type partner</i>	dienstverlener		<i>Werknemers</i>	Geen info
<i>Sector</i>	Gezondheid (AIDS prevention and counselling)			
<i>Doelgroep</i>	Slachtoffers van de AIDS epidemie (in bijzonder jongeren, medewerkers en vrijwilligers)			
<i>Andere donoren</i>	Geen info			
<i>Looptijd</i>	2000-2001-2002(?)	<i>Financiering/jaar</i>	Geen info	
<i>Aandeel CV in budget</i>	Geen info	<i>Aandeel in budget partner</i>	Geen info	
<i>Doelstellingen CV</i>	Opleiding van medewerkers en vrijwilligers mbt AIDS preventie en counselling + bouw van gemeenschapscentra voor zorgverlening en counselling			
<i>Vormen van ondersteuning</i>	Route 1: vorming van vrijwilligers- en gemeenschapswerk door coöperanten van Volens (Itinerans) Route 3: facilitering van toegang tot AIDS netwerken Route 3: partnerbijeenkomsten (regionaal)			
<i>Activiteiten</i>	Vormingen			

5 Oplijsting landenrapporten

Huyse H. & Livni L. (2010), *Evaluatierapport missie Zuid-Afrika*.

Phlix G., Dhaene C. & Mayra A. (2010), *Evaluatierapport missie DR Congo-Kinshasa*.

Grega P., De Potter L. & Mayra A. (2010), *Evaluatierapport missie DR Congo-Oost-Congo*.

Bossuyt J. & Pahl S. (2010), *Evaluatierapport missie Cambodia*.

Bartholomeeussen S. & Motihar R. (2010), *Evaluatierapport missie India*.

Molenaers N., Nijs L. & Cordero M. (2010), *Evaluatierapport missie Peru*.

Fonteneau B. & Campaoré G. (2010), *Evaluatierapport missie Burkina Faso*.

6 Overzicht van de organisatie en consultants in het consortium

Tabel 2.1 Belgische consultants

Organisatie	Consultants	Contact	Taken
HIVA- K.U.Leuven	Huib Huyse	Huib.huyse@hiva.kuleuven.be	Teamleider en algemene coördinatie Missie Zuid-Afrika
	Bénédicte Fonteneau	Benedicte.fonteneau@hiva.kuleuven.be	Deelname alle fasen Missie Burkina Faso Documentenanalyse 9 partnerschappen
ACE Europe	Geert Phlix	Geert.phlix@ace-europe.be	Algemene coördinatie Missie DR Congo-Kinshasa
	Corina Dhaene	Corina.dhaene@ace-europe.be	Deelname fase 2 t/m 4 Missie DR Congo-Kinshasa
	Stan Bartholomeeussen	Stan.bartholomeeussen@pandora.be	Deelname fase 2 t/m 4 uitgezonderd eerste fase Missie India
	Jean Bossuyt	Jb@ecdpm.org	Deelname alle fasen Missie Cambodia
Instituut voor Ontwikkelings Beleid Antwerpen (IOB)	Nadia Molenaers	Nadia.molenaers@ua.ac.be	Deelname alle fasen Missie Peru
	Leen Lijs		Deelname fase methodologie en documentaire fase Missie Peru
DRIS	Pierre Grega	Pierre.grega@drisconsult.eu	Deelname fasen 2 t/m 5 Missie DR Congo-Oost Congo
	Laurent De Potter	Laurent.depotter@drisconsult.eu	Deelname fasen 2 t/m 5 Missie DR Congo-Oost Congo

Tabel 2.2 Lokale consultants

Organisatie	Consultants	Contact	Taken
Zelfstandig consultant	Leah Livni	leah@livni.co.za	Missie Zuid-Afrika
GAAD	Anicet Mayira	anicetmayira@yahoo.fr	Missie DR Congo (Kinshasa + Oost-Congo)
SERACOP	Georges Thsionza	Kamonia754@yahoo.fr	Missie DR Congo-Kinshasa
	Camille Nkura		Missie DR Congo-Kinshasa (vervang G. Thsionza voor laatste partnerschap, wegens ziekte Thsionza)
G&C	Marisol Cordero	marisolcorderof@gmail.com	Missie Peru

Zelfstandig consultant	Gabriel Compaoré	gabriel.compaore@gmail.com	Missie Burkina Faso
Zelfstandig consultant	Serey Phal Kien	Sereyphal_kien@yahoo.com	Missie Cambodia
Zelfstandig consultant	Renuka Motihar	Renuka.motihar@gmail.com	Missie India

7 Lijst van geconsulteerde documenten

Een literatuurlijst m.b.t. de studie van documenten per partnerschappen is terug te vinden in het rapport van de documentaire fase en de respectievelijke landenrapporten. Hier lijsten we de geconsulteerde literatuur op relevant voor het schrijven van het syntheserapport en de literatuurlijst die geconsulteerd werd voor de analyse van de 9 partnerschappen die alleen via een documentenstudie geëvalueerd werden.

7.1 Algemene documentatie

- AGCD (1999), *Evaluation de la relation de partenariat entre les ONG belges et leurs partenaires locaux*.
- Baser H. & Morgan P. (2009), *Capacity, change and performance: study report*, ECDPM.
- Baser H. (2009), *The law and justice sector program (LJSP)*, Papua New Guinea, an experimental approach to monitoring capacity and capacity development, the case of the office of the public solicitor (unpublished).
- Blok L. (2007), *Reviewing the reviews: effectiveness of PSO financed capacity building programmes and quality of the monitoring and evaluation process, period 2001-2006*, Amsterdam, Royal Tropical Institute.
- Blok L. (2009), *Lessons on monitoring and evaluation in capacity development, second meta evaluation of PSO financed capacity development programmes 2006-2008*, Amsterdam, Royal Tropical Institute.
- Bracke C. (2008), *Capacity building*, niet gepubliceerde thesis.
- Cracknell (2000), *Evaluating development aid, issues, problems and solutions*, SAGE publications, London.
- Crawford L. & Costello K. (2005), *Hard and soft projects in the NSW public sector*, conference paper, University of Technology, Sydney.
- Dart J.J. & Davies R.J. (2005), *The most significant change user guide*.
- Degrauwe K. (2008), *De Verklaring van Parijs voor NGO's*, juli 2008.
- ECDPM (2009), *Local capacity developers*, *capacity.org newsletter*, December 2009.
- ECDPM (2009), *Understanding context*, *capacity.org newsletter*, September 2009.
- Elbers W. & Schulpen L. (2009), *Partnerships between private aid agencies and partners: sitting at the decision-making table or standing at the side line?* CIDIN, unpublished.
- Fowler A. (2000), *Partnerships: negotiating relationships, occasional papers series*, nr. 32, INTRAC, Oxford.
- Huyse H. (2009), *Investigating what goes under the radar: research into the learning practice of development programmes in challenging learning environments*, draft thesis, University of Sussex.
- Intrac (2010), 'Monitoring and evaluating capacity building: is it really that difficult?', *Praxis Paper 23*.
- James R. & Hailey J. (2007), *Capacity building for NGOs, making it work*, Intrac.
- Lavergne R. (2006), *Addressing the Paris declaration. Collective responsibility for capacity development. Learning network on capacity development - Forum 17*, Berlin.
- Leach M. (1997), 'Models of inter-organizational collaboration in development', in Institute for Development Research (Boston), *IDR reports 11*, 7.
- Lingan J. et al. (2009), *Responding to NGO development effectiveness initiatives, one world trust & world vision international*, briefing paper, nr. 122, November 2009.
- Lipson B. & Hunt M. (2007), *Capacity building framework: a values-based programming guide*, Intrac.
- NGO's-Belgische overheid (2009), *De verschillende rollen van de NGO's uit het Noorden: consensusnota*, april 2009.
- OECD-DAC (2006), *The challenge of capacity development: working towards good practice*.
- Paritair Overlegcomité DGOS (2009), *Het concept partner*, nota van juni 2009.
- Pollet I. (2007), *Evaluatie van de Zuidwerking van FOS rapport gebaseerd op twee metingen bij partnerorganisaties van FOS tijdens de programmaperiode 2003-2007*, HIVA/K.U.Leuven, Leuven.

- Rekenhof (2006), *Leren uit evaluaties van ontwikkelingsprojecten: kennismanagement binnen het Belgisch overlevingsfonds, verslag van het Rekenhof aan de Kamer van Volksvertegenwoordigers*, Brussel.
- Riddel R. (2007), *Does foreign aid really work?*
- Snowden D. & Boone M. (2007), *A leaders's framework for decision making*, november 2007, Harvard Business Review.
- Van der Velden F., *Capacity assessment of non-governmental development organisations: beyond the logical framework approach*, context international cooperation.

7.2 Documenten m.b.t. de documentenstudie 9 partnerschappen

We lijsten hier alleen de documenten m.b.t. het specifieke partnerschap. Beleidsdocumenten van de betrokken Belgische NGO's werden reeds bestudeerd tijdens de fase van documentaire studie. Veel informatie werd ook opgevraagd via de websurvey en een bijkomende telefonisch interview met de betrokken programmebeheerders.

- 1) *Plataforma DhESCA Brasil/11.11.11 (Brazilië):*
 - identification document 2003;
 - operational plan of 2007;
 - project document 2004;
 - project plan 2007-2010;
 - report of activities in 2007.
- 2) *ACOPAMEC (Associacao das comunidades e Paroquia de Mata Escura et Calab)/Disop (Brazilië):*
 - actionplan partnership 2008-2010;
 - partnership agreement 2008-2010.
- 3) *Cresol – Baser/Trias (Brazilië):*
 - eindevaluatie 2006-2007 (Relatorio_Analise_Avaliacao_Final_2007[1]);
 - evaluatie AARON programma 2002 (AARON-TRIAS-2002_DGOS);
 - evolutie Cresol systeem, 2008 (Quadro comparative das evoluções do sistema Cresol);
 - interimverslag Rabo Cresol 2006-2007;
 - jaarrapport 2008 Brazilië (Report2008Brazil_final_NL_2_2);
 - microfinance analysis;
 - rating Central Cresol Baser 2007;
 - Trias evaluatieverslag actie 2007, (AP2007-PF-1);
 - Trias verslag mei 2009.
- 4) *Favos de Mel/VIC:*
 - evaluatie 2005 (6_VIC_-_AP_2007_Groene_boek_-_PF_Brazilië);
 - VIC, Actieplan 2007 en actieplan 2008;
 - partnership agreement 2008-2010;
 - VIC, Narratief voortgangsverslag 2008.
- 5) *Cambodian Women for Peace and Development/ADG (Cambodia):*
 - action plan 2004, 2005, 2006, 2007;
 - <http://www.puac.info> op 31/08/2009;
 - partnership agreement 2003-2007;
 - partnership agreement 2008-2010;
 - year reports 2008, 2009.

6) *DACA (Doctor Ambedkar Cultural Academy)/VIC (India):*

- evaluation 2007 (Daca_results_'07);
- external evaluation 2003-2007, South Research, Leuven, 2006;
- identification documents (Daca_Identificatie);
- partnership Agreement 2008-2010;
- report May 2009;
- report partnership visit 2008.

7) *Confederation of Free Trade Unions India/WSM (India):*

- analyse voor DGOS 2007;
- evaluation of the 2003-2007 DGDC program and the BATU-partnership;
- identification document;
- mission report 2005;
- operationalization grid for 2005 activities of CFTUI;
- operationalization grid for 2006 activities of CFTUI;
- partnerfiche;
- partnership Agreement 2008-2010;
- project proposal of CFTUI 2008-2010;
- report Joint ASEAN-SAARC evaluation & planning conference 2003.

8) *BelaBela Welfare Society/Volens (Zuid-Afrika):*

- actieplan 2001;
- narratief verslag 2001.

9) *Bureau Salésien de Projets/DMOS-COMIDE (DR Congo) :*

- DGOS monitoring rapport 2007;
- logisch kader;
- overview results Lubumbashi 2007;
- overview results Sanga Mamba 2007;
- partnership agreement 2005-2009.