



Évaluations durant la pandémie de COVID-19

Cahier des charges adapté

(juin 2021)

Voici un *cahier des charges standard qui a été adapté pour tenir compte de l'impact de la pandémie de COVID-19 sur les évaluations du travail du PNUD*. Il prend en considération l'analyse de la situation sanitaire d'un pays eu égard à la COVID-19, l'impact de cette situation sur les évaluations (restrictions, etc.), ainsi que les approches et méthodologies alternatives permettant d'atténuer cet impact.

Les orientations générales du BIE concernant l'élaboration du cahier des charges d'une évaluation sont disponibles à la [section 4 du Guide d'évaluation du PNUD](#), page 13.

Ces orientations se fondent sur le devoir de ne pas nuire et d'assurer la sécurité du personnel, des consultants, des parties prenantes et des communautés, devoir qui doit constituer une priorité première lorsque des évaluations sont planifiées et mises en œuvre dans le contexte de la pandémie de COVID-19.

- **Contexte et intervention à évaluer.** Cette section explique clairement ce qui est évalué et doit (i) exposer de manière concise quels sont les facteurs sociaux, économiques, politiques, géographiques et démographiques au moment de l'évaluation (et non uniquement au moment de la conception du programme/projet), (ii) expliquer la finalité de l'évaluation et à qui elle est supposée être utile, et (iii) présenter les principaux accomplissements, résultats et problèmes du projet évalué. Le cahier des charges doit aussi préciser quelle est l'approche d'évaluation souhaitée par l'unité commanditaire.

REMARQUE : un paragraphe doit expliquer quel est l'impact de la pandémie de COVID-19 sur le pays dans son ensemble (nombre de cas et de décès, périodes de confinement, etc.) de même que, le cas échéant, sur la mise en œuvre du projet/programme ou la concrétisation de la réalisation visée.

- **Finalité, champ et objectifs de l'évaluation.** Cette section explique pourquoi l'évaluation est menée, qui va exploiter ses constatations et recommandations ou agir sur leur base, et comment. Du champ et des objectifs de l'évaluation découlent ses paramètres et priorités. L'égalité des sexes, l'autonomisation des femmes, les ODD, l'inclusion des personnes en situation de handicap et les autres thématiques transversales doivent faire partie du champ de chaque évaluation.

REMARQUE : indiquez toute intervention liée à la pandémie de COVID-19 qu'il convient d'inclure dans le champ de l'évaluation. En cas de reprogrammation, expliquez ses impacts éventuels sur la mise en œuvre et les interventions d'un projet ou d'un programme.

- **Critères d'évaluation et questions clés.** Cette section reprend les questions spécifiques auxquelles l'évaluation doit répondre, et qui sont pertinentes pour le projet, l'intervention ou la réalisation évalué. Les questions reprises ici peuvent constituer un point de départ et





l'équipe d'évaluation peut convenir de les élargir dans le rapport de démarrage. Les critères définis par le Comité d'aide au développement (CAD) de l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE), à savoir la pertinence, la cohérence, l'efficacité, l'efficience et la viabilité/durabilité peuvent être utilisés pour guider la formulation des questions¹. Les questions-clés doivent être claires, précises et gérables. Au moins une question doit viser les problématiques liées aux inégalités entre les sexes².

REMARQUE : précisez si nécessaire les questions spécifiquement liées à la pandémie de COVID-19, ou couvrez l'impact et les limitations engendrés par la COVID-19 pour les projets et programmes dans les questions-guides.

- **Méthodologie.** Une approche globale et une méthodologie peuvent être suggérées, ainsi que les sources et méthodes de recueil des données envisageables, mais cela doit être fait de manière flexible pour permettre à l'équipe d'évaluation d'affiner ces suggestions. Des méthodologies permettant d'évaluer la prise en compte des inégalités entre les sexes, des ODD et du handicap doivent être demandées aux équipes d'évaluation.

REMARQUE : expliquez tout ajustement devant être apporté aux approches/méthodologies pour permettre la mise en œuvre efficace de l'évaluation, notamment le renforcement des règles de sécurité, des analyses approfondies des documents disponibles, le recours prioritaire à des évaluateurs nationaux, des réunions virtuelles avec les parties prenantes et la conduite d'entretiens virtuels par les évaluateurs, de même que le recours aux instituts de recherche/structures académiques/groupes de réflexion locaux et aux organisations de la société civile afin d'atteindre les parties prenantes et les bénéficiaires d'une communauté. Ajoutez également les liens vers les guides et orientations applicables. Les éléments ci-dessus doivent aussi être exposés dans le rapport de démarrage.

Texte supplémentaire suggéré :

À compter du 11 mars 2020, l'Organisation mondiale de la Santé (OMS) a déclaré l'existence d'une pandémie de COVID-19, alors que le nouveau coronavirus responsable de cette maladie se propageait rapidement à toutes les régions du monde. Les déplacements à destination du pays et à l'intérieur de celui-ci font l'objet de restrictions depuis le XX/XX/XXXX. S'il n'est pas possible de se rendre dans le pays ou de s'y déplacer en vue de l'évaluation, l'équipe d'évaluation doit élaborer une méthodologie prenant ces restrictions en compte, par exemple, la conduite d'une évaluation virtuelle et à distance (entretiens à distance, analyse approfondie des documents disponibles, analyse des données, enquêtes et questionnaires d'évaluation). La méthodologie proposée doit être exposée dans le rapport de démarrage et être approuvée par le responsable de l'évaluation.

Lorsque l'évaluation doit être conduite de façon virtuelle, en tout ou partie, il convient de tenir compte de la disponibilité des parties prenantes, ainsi que de leur capacité ou disposition à être interrogées à

¹ Voir <http://www.oecd.org/dac/evaluation/daccriteriaforevaluatingdevelopmentassistance.htm>.

² Nous recommandons de couvrir les critères de pertinence, d'efficacité, d'efficience et de viabilité/durabilité pour que l'évaluation soit aussi complète que possible. Si l'unité commanditaire décide de ne pas utiliser un ou plusieurs de ces critères, cela doit être explicitement indiqué et justifié dans le cahier des charges. Le critère de l'impact peut être ajouté lorsque ce type d'analyse est prévu.



distance. De plus, leur accès à un ordinateur et à une connexion internet peut poser problème, car bon nombre d'interlocuteurs gouvernementaux et nationaux sont susceptibles de travailler à leur domicile. Ces limitations doivent être prises en compte dans le rapport d'évaluation.

Lorsqu'une mission de recueil de données ou une mission de terrain n'est pas possible, des entretiens à distance peuvent être menés par téléphone ou en ligne (Skype, Zoom, etc.). Des consultants internationaux peuvent travailler à distance avec des évaluateurs nationaux présents sur le terrain, lorsqu'il est possible à ces derniers de se déplacer et de travailler sans danger. Aucune partie prenante, aucun consultant et aucun membre du personnel du PNUD ne doit être mis en danger : la sécurité est la priorité absolue.

Une courte mission de validation peut être envisagée s'il est confirmé qu'elle est sans danger pour le personnel, les consultants et les parties prenantes, et si une telle mission est possible compte tenu du calendrier de l'évaluation. Pareillement, des consultants nationaux qualifiés et indépendants peuvent mener l'évaluation et les entretiens en personne dans le pays, aussi longtemps que cela ne présente aucun danger.

- **Principaux produits de l'évaluation.** Cette section expose les principaux produits attendus de l'évaluation (modèles disponibles [ici](#)), à savoir : (a) un rapport de démarrage incluant un plan de travail et un calendrier d'évaluation, (b) une ébauche de rapport d'évaluation pour commentaires, (c) une piste d'audit détaillant la façon dont les commentaires, questions et clarifications ont été pris en compte, (d) le rapport final (prenant en compte les commentaires, questions et clarifications) et (e) toute présentation requise et toute connaissance produite par l'évaluation.

REMARQUE : il convient d'inclure une disposition relative à l'impact de la COVID-19 sur l'élaboration des produits requis et prévoyant dans ce cas une réduction des honoraires initialement prévus pour les consultants.

Texte supplémentaire suggéré :

Conformément au règlement financier du PNUD, lorsqu'un bureau de pays et/ou le consultant constate(nt) qu'un produit ou service ne peut pas être fourni de façon satisfaisante en raison de l'impact de la COVID-19 sur l'évaluation, ledit produit ou service ne sera pas payé.

Compte tenu de la situation actuelle eu égard à la COVID-19 et de ses implications, un paiement partiel peut être envisagé si le consultant a consacré du temps à un produit mais n'a pu le finaliser en raison de circonstances échappant à son contrôle.

- **Composition de l'équipe d'évaluation et compétences requises.** Cette section détaille les compétences, aptitudes et connaissances spécifiques requises de l'évaluateur et de chaque membre de l'équipe d'évaluation

REMARQUE : lorsqu'il est prévu que certains évaluateurs travaillent à distance (par exemple, des consultants internationaux), il convient de fournir une description plus détaillée des structures de gestion du projet/programme et des dispositions de mise en œuvre. Il convient également d'inclure une disposition exigeant que les consultants possèdent une expérience dans la conduite d'évaluations à distance.





- **Éthique d'évaluation.** Les consultants-évaluateurs seront tenus au respect des normes éthiques les plus strictes et devront signer un code de conduite lors de l'acceptation de leur mission. Les évaluations du travail du PNUD sont menées dans le respect des principes énoncés dans le Guide éthique d'évaluation ([Ethical Guidelines for Evaluation](#)) du Groupe des Nations Unies pour l'évaluation (GNUE). Les évaluateurs doivent également signer l'[Engagement d'évaluation éthique](#).
- **Gestion et dispositions de mise en œuvre.** Cette section décrit la structure organisationnelle et de gestion de l'évaluation et définit les rôles, les principales responsabilités et les lignes hiérarchiques pour toutes les parties impliquées dans le processus d'évaluation. Les dispositions de mise en œuvre visent à clarifier les attentes, éliminer les ambiguïtés et favoriser un processus d'évaluation efficient et efficace.

REMARQUE : expliquez le rôle à jouer par le PNUD afin d'appuyer la mise en œuvre de réunions/entretiens à distance/virtuels. Le bureau de pays doit fournir une liste des parties prenantes mise à jour et indiquant leurs coordonnées (téléphone et adresse électronique) à l'équipe d'évaluation.

- **Calendrier du processus d'évaluation.** Précise le nombre de jours disponibles pour l'évaluation et le nombre de jours alloués aux différents membres de l'équipe d'évaluation. Le calendrier doit aussi fixer les dates a) de démarrage de l'évaluation, b) de finalisation des différents produits, c) de réalisation du travail de terrain et de recueil des données, et c) de finalisation de l'évaluation.

REMARQUE : une certaine flexibilité doit être prévue, en ajoutant notamment du temps pour la mise en œuvre d'évaluations virtuelles et les retards éventuels causés lorsque la COVID-19 complique l'accès aux groupes de parties prenantes. Il convient également d'envisager d'éventuels retards imprévus de l'évaluation causés par la COVID-19.

- **Processus de soumission d'une offre et critères de sélection.** Cette section détaille comment structurer une offre, la procédure de soumission à suivre, les documents et annexes à soumettre, et les critères d'examen des propositions.
- **Annexes au cahier des charges.** Ces annexes couvrent les éléments suivants, en fournissant des liens vers les documents correspondants et vers les guides du PNUD fournissant des informations plus détaillées sur les évaluations :
 - (a) Cadre de résultats et théorie du changement de l'intervention
 - (b) Principales parties prenantes et partenaires
 - (c) Documents à examiner et à consulter
 - (d) Modèle de tableau d'évaluation
 - (e) Structure du rapport d'évaluation
 - (f) Processus de résolution des différends et de signalement des manquements, et coordonnées utiles
 - (g) [Formulaire d'engagement éthique](#)

REMARQUE : tous les documents disponibles doivent être mis à la disposition des évaluateurs. Avant l'évaluation, l'évaluabilité du projet ou du programme doit être analysée par l'unité de programme et le responsable de l'évaluation, et les lacunes constatées dans les



documents et les données doivent être complées avant la sélection de l'équipe d'évaluation et le démarrage de l'évaluation.

