

ÉVALUATION DE LA RIPOSTE D'ENABEL À LA PANDÉMIE DE COVID-19

CAPITALISATION DE LA MÉTHODOLOGIE

DÉCEMBRE 2020

EVALUATION EN TEMPS RÉEL



photo: Enabel

ÉVALUATION DE LA RIPOSTE D'ENABEL À LA PANDÉMIE DE COVID-19

CAPITALISATION DE LA MÉTHODOLOGIE

DÉCEMBRE 2020

EVALUATION EN TEMPS RÉEL

Enabel est l'agence de développement du gouvernement fédéral belge ; elle met en œuvre la politique belge en matière de développement international, et ce dans les 14 pays partenaires de la Belgique¹. Enabel met également en œuvre des projets financés par d'autres donateurs, notamment la Commission européenne.

Le **COTA** est une organisation belge de solidarité internationale. Sa mission est de soutenir les acteurs de changement social dans leur réflexion et leurs actions au profit du développement. Le COTA y contribue en facilitant des processus d'apprentissage collectif (travail collaboratif, approche multi-acteurs, etc.). Pour ce faire, il mène des activités de recherche, d'accompagnement, de capitalisation, d'évaluation, etc.



¹ Le Bénin, le Burkina Faso, le Burundi, la Guinée, le Mali, le Maroc, le Mozambique, le Niger, l'Ouganda, la République Démocratique du Congo (RDC), le Rwanda, le Sénégal, la Tanzanie, et les Territoires palestiniens.

SOMMAIRE

- 1. UNE ÉVALUATION EN TEMPS RÉEL ET À ÉTUDE DE CAS MULTIPLES, C'EST QUOI ?** **4**
 - 2. QUEL DISPOSITIF DE COLLECTE ET D'ANALYSE ?** **6**
 - 3. LES DIFFÉRENTES PHASES DU PROCESSUS** **8**
 - 4. PRINCIPALES LEÇONS APPRISSES DE LA MÉTHODOLOGIE ET RECOMMANDATIONS** **10**
- EN CONCLUSION** **13**
- RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES** **14**

1 UNE ÉVALUATION EN TEMPS RÉEL ET À ÉTUDE DE CAS MULTIPLES, C'EST QUOI ?



L'ÉVALUATION EN TEMPS RÉEL

Elle est conçue de telle façon à ce que les acteurs de mise en œuvre d'un projet/programme reçoivent **immédiatement le retour des évaluateurs** avec leurs principales conclusions/recommandations, afin d'apporter des améliorations rapidement. Ce type d'exercice est particulièrement adapté à une évaluation focalisée sur la **dimension d'apprentissage** comme c'est le cas pour l'évaluation de la riposte d'Enabel à la pandémie de Covid-19.

4

Il est également totalement approprié lorsqu'une intervention d'urgence doit s'adapter rapidement à l'évolution du contexte et peut dès lors souffrir de défaillances dans son dispositif de suivi-évaluation. **Une telle évaluation peut alors venir combler ces lacunes** (et ainsi combler le fossé qui peut exister entre le suivi et l'évaluation).

Pour qu'une évaluation en temps réel puisse être la plus efficace possible, il est **important** qu'elle soit la plus **participative possible** et qu'elle soit menée comme un **processus conjoint avec les acteurs de mise en œuvre** (et organisations partenaires). L'enjeu d'une **appropriation rapide par les équipes est crucial**.



LA MÉTHODOLOGIE DES ÉTUDES DE CAS MULTIPLES

Une étude de cas se concentre sur une unité particulière, ici, une action/stratégie de riposte à la Covid-19 dans un pays X. Elle utilise souvent une combinaison de données quantitatives et qualitatives. Le but d'une étude de cas multiples est de fournir des données détaillées pour plusieurs cas concrets, de **comprendre leur complexité** et de fournir des **explications sur les résultats** et les répercussions.

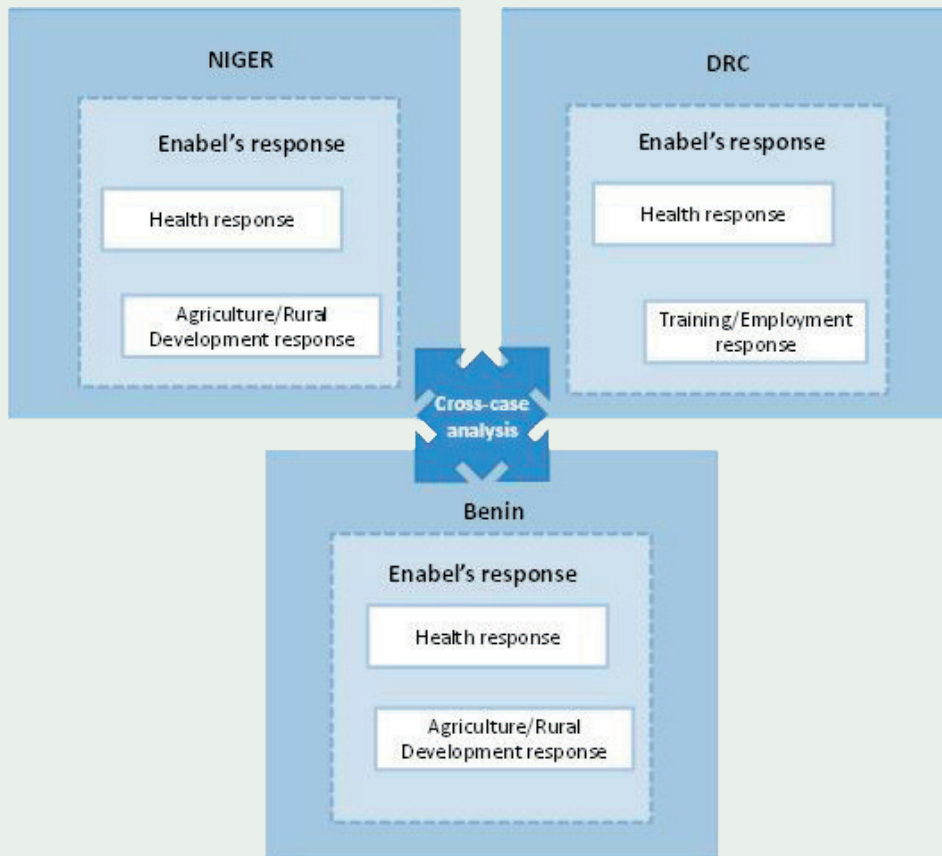
Elle est particulièrement adaptée à l'évaluation de la riposte d'Enabel à la pandémie de Covid-19 dans la mesure où elle est utile pour évaluer des programmes/stratégies mis en œuvre dans un nouveau cadre (avec des connaissances limitées), dans un environnement difficilement prévisible.

Par ailleurs, les études de cas peuvent être particulièrement utiles pour comprendre comment différents éléments s'emboîtent et comment ceux-ci (mise en œuvre, contexte et autres facteurs) ont produit les impacts observés.

Dans le cas de la présente évaluation, les études de cas sont d'une part (1) *descriptive et exploratoire* : consiste à collecter/analyser les informations pour documenter les types de ripostes initiées par Enabel aux travers les différents pays et d'autre part (2) *explicative* : consiste à expliquer sur quelle base et comment la riposte d'Enabel à la pandémie de Covid-19 a été initiée et mise en œuvre. La comparaison entre les différents cas dans différents contextes permet d'identifier les facteurs internes et externes à l'organisation qui contribuent à faciliter la mise en œuvre de la riposte d'Enabel et les goulots d'étranglement et défis qui contraignent sa mise en œuvre.

L'un des principes de réalisation d'une étude de cas multiples est de commencer l'analyse des données simultanément à la collecte de celles-ci. L'analyse commence par le premier examen des documents ou la première entrevue.

Le schéma présenté ci-dessous illustre la conception de l'étude de cas multiples pour l'évaluation de la réponse d'Enabel à la pandémie COVID-19.



2 QUEL DISPOSITIF DE COLLECTE ET D'ANALYSE ?



UN DISPOSITIF SIMPLIFIÉ

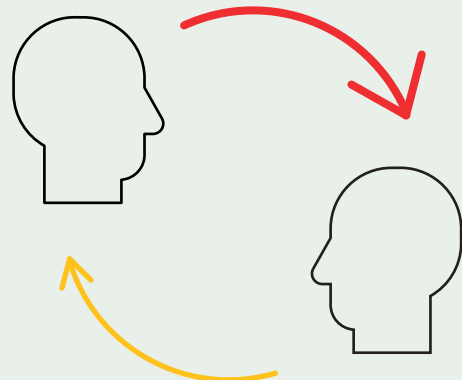
Du fait qu'une évaluation en temps réel se focalise davantage sur les leçons apprises immédiates (et donc moins sur l'impact et la durabilité), les méthodologies de **collecte de données** doivent être **simples** pour permettre une **analyse rapide**.

6

L'**information utilisée** pour élaborer une étude de cas **provient souvent de sources multiples**, comme des entretiens (semi-directives/focus-groups), des observations directes, des bases de données existantes et des recherches documentaires.

La **collecte de données** primaire est principalement qualitative (l'accent est mis sur le récit) mais elle **inclut aussi des données quantitatives provenant du terrain**. Bien qu'une évaluation à étude de cas multiples puisse se faire sans focus-group, sans analyse documentaire et sans observations, elle ne peut se faire sans **entrevues/interviews**. Elles sont indispensables pour comprendre ce qui s'est passé depuis le point de vue des personnes concernées et comment elles ont réagi face à la situation de crise.

Dans le cadre de la présente évaluation, tenant compte du contexte COVID, la collecte de données primaires s'est essentiellement focalisée sur des entretiens approfondies avec des intervenants clés. Ceux-ci ont été sélectionnés à différents niveaux afin de diversifier les perspectives et d'obtenir une vue complète de la riposte. L'évaluateur externe et la personne responsable de l'évaluation au sein de la cellule d'évaluation interne d'Enabel ont ainsi mené une série d'entretiens (via Teams) avec des membres du personnel d'Enabel au niveau du siège à Bruxelles et dans les trois pays sélectionnés pour l'étude de cas multiples (Niger, RDC, Bénin), ainsi qu'au niveau des organisations partenaires (personnes-clés, acteurs directs de la riposte d'Enabel). Les évaluateurs ont également interrogé l'un ou l'autre staff d'autres pays hors études de cas. Au total, ils ont interviewé 58 personnes.





« Comme dans tous ses pays partenaires, Enabel apporte un appui au plan national de réponse du gouvernement »
(Représentante résidente d'Enabel basée à Niamey)

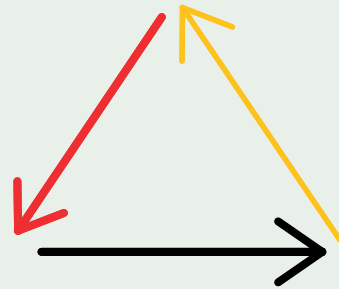


« Suivant le besoin émis par le Secrétariat technique de la riposte au Covid-19 en RD Congo, Enabel a fourni en avril 2020, quatre ambulances entièrement équipées au partenaire congolais »

Ces entretiens ont été articulés autour de **guides d'entretien** (qui se sont inspirés de la **matrice d'évaluation**), en favorisant le dialogue et le recueil de témoignages. Ces guides d'entretien et matrice couvrent les 3 objectifs de l'évaluation et sont structurés de la manière suivante : (1) les effets de la pandémie (sur Enabel et sur les pays partenaires) ; (2) les capacités de riposte d'Enabel (adaptations et flexibilité des modalités de fonctionnement interne, adaptations des interventions et nouvelles interventions) ; (3) pertinence et cohérence de la riposte.

Dans une évaluation à étude de cas multiples, l'**analyse documentaire** peut apporter un éclairage supplémentaire par rapport aux entretiens/interviews.

Dans le cadre de la présente évaluation, une première analyse documentaire (bulletins épidémiologiques, plans de riposte nationaux, rapports de situation, MOPA², notes stratégiques, notes d'orientation, etc.), menée lors de la phase de démarrage, a permis d'évaluer les informations disponibles et a donné un aperçu des effets de la pandémie sur les pays partenaires et sur les interventions d'Enabel, ainsi qu'un aperçu de la riposte d'Enabel. Une seconde analyse documentaire (documents techniques et financiers des nouvelles interventions, tableaux budgétaires, rapports d'activités, etc.), menée durant la phase de mise en œuvre de l'évaluation, a permis d'approfondir l'analyse (notamment analyse des adaptations d'interventions par secteur d'intervention/par contrat de gestion/par bailleur, analyse budgétaire, etc.).



7

Dans le cas d'une évaluation en temps réel et utilisant la méthodologie d'étude de cas multiples, la **triangulation est primordiale**, tout autant que dans une évaluation classique. Pour rappel, il s'agit d'une triangulation à deux niveaux : (1) **triangulation au niveau de la méthode** : entretiens, analyse documentaire, autres (observations, workshops, photos/vidéos, etc.) ; (2) **triangulation au niveau des catégories d'acteurs** à rencontrer (informateurs clés et intervenants au niveau des pays, ainsi qu'avec les experts opérationnels et sectoriels et le leadership au niveau du siège à Bruxelles, sans oublier les informateurs clés des organisations partenaires).

² Monitoring du Plan d'actions.

3 LES DIFFÉRENTES PHASES DU PROCESSUS



UN PROCESSUS EN 5 ÉTAPES



Pré-démarrage : constitution du comité de pilotage et actualisation des TdR

Une première étape de *pré-démarrage* est souvent nécessaire. Elle permet d'une part de constituer le comité de pilotage de l'évaluation et d'autre part d'affiner/d'actualiser les Termes de référence.



Démarrage/cadrage : définition des questions évaluatives, élaboration d'outils de collecte et d'analyse, critères de sélection des études de cas

Une deuxième étape de *démarrage/cadrage* vise plusieurs objectifs : (1) la définition des questions évaluatives et l'élaboration d'une matrice d'évaluation ; (2) l'élaboration des outils de collecte et d'analyse ; (3) l'analyse documentaire (avec en parallèle une cartographie de la documentation existante) ; (4) la définition des critères de sélection des études de cas et l'identification de celles-ci.

Dans le cadre de l'évaluation de la riposte d'Enabel à la pandémie de COVID-19, plusieurs outils d'analyse ont été élaborés : (1) *un outil d'analyse qualitative sous format Excel*, qui reprend, pour chacun des 14 pays d'intervention, les principales et brèves réponses aux questions-clés de la matrice (effets sur Enabel, adaptations de fonctionnement, adaptations d'interventions, cohérence) ; (2) *une grille d'analyse des critères de sélection des*

études de cas : cette grille se base sur l'outil précédent et reprend pour chacun des 14 pays différents éléments de réponse sur base des critères de sélection des études de cas (évaluabilité, volume financier de la réponse et proportion d'intervention du portefeuille concerné, réadaptations/nouvelles interventions, type de réponse et type de secteur affecté/approche sectorielle-multisectorielle, synergies avec les autres acteurs/qualité partenariat/dynamique Team Europe/One Team Belgium/diversité de bailleurs, etc.) ; (3) *un outil d'analyse quantitative sous format Excel*, qui reprend l'ensemble des interventions d'Enabel sur la période mars à août 2020 (en formulation, en cours et en clôture) tout en valorisant les adaptations et nouvelles interventions dans le cadre de la riposte COVID (type d'adaptation, marqueur COVID-19³, type de financement, type de réponse, budget, etc.) ; (4) *différents graphiques* issus d'une part du précédent outil et d'autre part de l'analyse documentaire (nombre et pourcentage d'interventions ayant riposté, ou étant en phase de riposte à la COVID-19, nombre d'interventions ayant riposté par secteur de riposte et par pays, montant alloué à la riposte désagrégé par bailleurs de fonds, etc.).

³ L'évaluation a fait le choix de catégoriser les interventions selon un « marqueur COVID-19 » indiquant l'importance attribuée à la riposte à la COVID-19 de la façon suivante :

- Interventions entièrement dédiées à la riposte COVID-19 ; leur objectif spécifique est la riposte à la COVID-19
- Interventions comportant une composante ou un résultat dédié à la riposte à la COVID-19
- Interventions ayant une partie de leurs activités qui a été adaptée pour riposter à la COVID-19

L'unité d'analyse définie pour les études de cas est le niveau pays. Il a en effet été jugé qu'il s'agissait du niveau le plus approprié pour analyser de la manière la plus complète possible la riposte d'Enabel à la COVID-19 (et répondre ainsi à l'ensemble des questions évaluatives). Les 3 pays sélectionnés (Niger, Bénin, RDC), outre les critères de sélection mentionnés préalablement, l'ont surtout été parce que la riposte d'Enabel à la crise de la COVID-19 dans ces pays est la plus susceptible d'éclairer les questions d'évaluation, qu'elle offre des résultats contrastés pour des raisons prévisibles (contexte, bailleurs, contrats de gestion de la DGD, secteurs d'intervention, etc.) et qu'elle induit des enseignements extrapolables à l'ensemble des autres pays d'intervention.



Mise en œuvre de l'évaluation : mise au point des outils de collecte, suite de l'analyse documentaire, collecte/entretiens, analyse croisée des données

Une troisième étape de *mise en œuvre* qui intègre les actions suivantes : (1) mise au point des outils de collecte des données ; (2) suites de l'analyse documentaire ; (3) collecte/entretiens et réalisation des études de cas ; (4) analyse croisée des données entre études de cas.



Rapportage : rapport pour chaque étude de cas et rapport d'analyse globale

Une quatrième étape concerne le *rapportage* : (1) la rédaction d'un rapport pour chaque étude de cas ; (2) la rédaction d'un rapport d'analyse globale (qui intègre entre autres une analyse croisée des cas mais qui porte de manière plus globale sur les enseignements destinés à orienter les prises de décisions).

Dans le cadre de la présente évaluation, le rapport d'analyse globale, qui présente les principaux enseignements de l'évaluation de la riposte d'Enabel à la pandémie de COVID-19, couvre l'ensemble des pays d'intervention d'Enabel mais se base en particulier sur les 3 études de cas. Il ne s'agit donc pas en soi d'une analyse croisée des cas mais ceux-ci viennent plutôt alimenter/illustrer l'analyse globale.



Dissémination des principaux enseignements

Une cinquième et dernière phase concerne la *dissémination* des principaux enseignements de l'évaluation : (1) la création de brefs documents, au contenu non-technique et à l'aspect visuel attractif, qui résumeront la méthodologie de l'évaluation, les résultats et les recommandations ; (2) des ateliers de travail en présence des parties prenantes.

Dans le cadre de la présente évaluation, deux documents à visée de communication, ont été produits : (1) un rapport portant sur les principaux enseignements (leçons apprises) de l'évaluation et (2) le présent document de capitalisation sur la méthodologie utilisée (évaluation en temps réel).

Les résultats préliminaires de l'évaluation de la riposte d'Enabel à la pandémie de COVID-19 ont été diffusés et discutés (via Teams) avec les membres du groupe de référence à deux reprises au cours de l'évaluation afin que la réponse puisse être améliorée au cours de sa mise en œuvre. (1) dans un premier temps, à l'issue de la rédaction du rapport de démarrage et (2) dans un second temps, à l'issue de la rédaction du 1er rapport d'étude de cas (Niger) ainsi que du rapport préliminaire d'analyse globale.

4 PRINCIPALES LEÇONS APPRISSES DE LA MÉTHODOLOGIE ET RECOMMANDATIONS

UNE ANALYSE APPROFONDIE, TRANSVERSALE, QUI APPORTE DES INFORMATIONS PERTINENTES AUX STAFFS, DANS UN CONTEXTE NOUVEAU ET EN CONSTANTE ÉVOLUTION



10

Chacune des études de cas a fait l'objet d'entretiens approfondis (de 30 minutes à 3h par entretien) qui se sont basés sur un nombre important de questions évaluatives couvrant un spectre assez large de la riposte d'Enabel à la pandémie de COVID-19 (depuis les effets de la pandémie sur les pays partenaires jusqu'à la visibilité d'Enabel et en passant par les capacités de riposte ainsi que par la pertinence et par la cohérence de celle-ci).

Complétée par des entretiens au niveau du siège (avec également l'un ou l'autre entretien dans des pays hors-études de cas), l'évaluation a permis d'aider à comprendre les mécanismes de prise de décision au cours de cette crise, de donner une appréciation de l'agilité et de la capacité d'innovation d'Enabel en temps de crise, et de mettre en avant ce qui a bien fonctionné et pourquoi et ce qui nécessite des adaptations/plus de réflexion, ce qui a facilité la riposte ou au contraire les contraintes et les défis rencontrés et la manière dont ceux-ci ont été relevés.

Cette évaluation, riche d'informations et d'enseignements, vient renforcer par ailleurs les dispositifs de suivi-évaluation (en particulier au niveau des informations plus qualitatives⁴) mis en œuvre par les staffs, en particulier ceux dans les pays faisant l'objet d'études de cas.

⁴ Comme par exemple les perceptions des staffs sur la pertinence et la cohérence de la riposte.

Par ailleurs, si l'on se base sur les témoignages issus de la séance de restitution (sur Teams) des premiers enseignements de l'évaluation⁵, le caractère transversal de l'évaluation devrait permettre aux staffs des différents pays de partager les expériences des uns et des autres et d'en tirer ainsi des pratiques utiles pour l'avenir (bien au-delà du contexte COVID).



« Au Niger, Enabel et l'Union Européenne coordonnent un projet appelé « Renforcement de la résilience du système de santé publique face à la crise Covid-19 (ECC) ».

⁵ Le 6 octobre 2020 (avec les membres du groupe de référence).

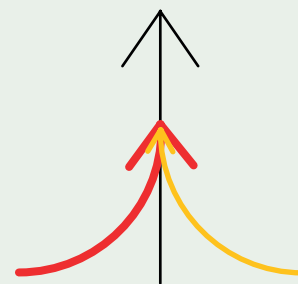


UNE IMPLICATION LIMITÉE DES ACTEURS DE MISE EN ŒUVRE

Pour rappel, pour qu'une évaluation en temps réel puisse être la plus efficace possible, il est important qu'elle soit la plus **participative possible** et qu'elle soit menée comme un **processus conjoint** avec les acteurs de mise en œuvre (et organisations partenaires). Cette approche globale devrait faciliter l'appropriation et l'utilisation des résultats/recommandations de l'évaluation. Bien que les membres du groupe de référence aient été associés à plusieurs reprises et en particulier en début de processus (à l'issue du rapport de démarrage et à l'issue des premiers résultats de l'analyse globale et de la 1^{ère} étude de cas), ceux-ci et l'ensemble des staffs en général n'ont pas été suffisamment impliqués, en particulier lors de la mise en œuvre. Par exemple, en cohérence avec l'approche d'apprentissage par les pairs⁵, les évaluateurs avaient planifié de mener des entretiens croisés où un utilisateur clé lié à une étude de cas adresse directement des questions à un utilisateur clé lié à une autre étude de cas, et vice-versa. Dans ce cadre, les évaluateurs jouent pleinement un rôle de facilitateur, animant et recadrant la discussion. Ce type d'entrevue croisée devait contribuer à renforcer le processus d'apprentissage de l'ensemble des équipes et ce, dans un contexte projet de recherche-action (stratégie de riposte à la pandémie de la Covid-19). Ces entretiens croisés n'ont finalement pas eu lieu, d'une part faute de temps lié à une charge de travail plus importante que prévue de l'évaluateur externe et de la personne responsable au sein de la cellule de l'évaluation interne d'Enabel pour mener à bien cette évaluation (en particulier au niveau des études de cas), et d'autre part en raison d'un manque de disponibilité des staffs d'Enabel.

⁵ Entre les équipes d'Enabel des différents pays partenaires, des différents secteurs d'expertise, et du siège.

Par ailleurs, au terme des études de cas et de l'analyse globale, il a manqué un atelier de partage en présence des staffs. Ce type d'atelier aurait été pourtant crucial dans l'optique d'apprentissage et d'appropriation des résultats de l'évaluation ; la pertinence de coconstruire ensemble (entre évaluateurs et staffs) les principales leçons apprises de l'évaluation. Des éléments défavorables n'ont pas permis cela : (1) le départ de la principale personne responsable de l'évaluation au sein de la cellule d'évaluation interne d'Enabel en cours de la mise en œuvre de la phase 4 décrite plus haut ; (2) l'indisponibilité des membres du groupe de référence dans les périodes imparties à l'exercice (et des staffs Enabel en général).



En conséquence de cela, les retours des membres du groupe de référence sur les versions provisoires des rapports (études de cas et analyse globale), à une exception près, n'ont pas été reçus.

Toutefois, il est à souligner que durant la phase de dissémination, un atelier de restitution des principaux enseignements de l'évaluation est planifié en présence des staffs.



RECOMMANDATIONS

Calibrer les ressources humaines et le temps de travail nécessaires pour mener à bien l'évaluation avec ses objectifs

Pour mener à bien une telle évaluation, avec 3 études de cas au minimum, et en multipliant les séances d'échanges avec les acteurs de mise en œuvre, il s'avère indispensable de mobiliser au minimum 2 personnes temps plein sur une période relativement longue (minimum 4 à 5 mois), avec une répartition claire du travail entre elles.

Multiplier les interactions (sous diverses formes) avec les acteurs de mise en œuvre afin d'atteindre pleinement les objectifs d'une évaluation en temps réel

12

Comme déjà souligné, il y a eu trop peu d'interactions entre les évaluateurs et les membres du groupe de référence. Il serait judicieux pour une telle évaluation, de multiplier les interactions et ce sous diverses formes : workshops, entretiens croisés (voir *supra*) ou encore le partage de notes de synthèse des principaux résultats à des fréquences rapprochées (toutes les 3 semaines environ).

Maintenir un niveau de flexibilité dans l'approche

La méthode d'évaluation en temps réel et à étude de cas multiples n'est pas une méthode totalement figée. Elle peut s'adapter en cours de route ; comme le travail d'analyse est simultané à la collecte de données, les évaluateurs peuvent prendre connaissance de nouveaux chemins qui valent la peine d'être poursuivis. Par exemple, en cours de processus, tenant compte des premiers enseignements issus des premières études de cas, il pourrait être plus judicieux pour une évaluation de ce type, soit de réduire

le nombre d'études de cas (en les complétant éventuellement par des entretiens plus ciblés au niveau d'autres pays hors études de cas) soit de réorienter l'unité d'analyse (par exemple, secteur d'intervention au lieu de pays).

Formuler ensemble les leçons apprises de l'évaluation, entre les évaluateurs et les acteurs de mise en œuvre

Vu la forte dimension d'apprentissage de ce type d'évaluation, il semble primordial que les leçons apprises soient co-définies/co-formulées avec les staffs d'Enabel, ou du moins avec les membres du groupe de référence. Certes, lors des entretiens, les évaluateurs ont suscité les utilisateurs clés à formuler ouvertement des leçons apprises, mais pour que celles-ci soient davantage affinées et pleinement appropriées par les parties prenantes, il s'avère judicieux qu'elles soient partagées et mises en débat lors d'un ou de plusieurs workshops qui réuniraient les principaux concernés.

Mieux préparer en amont une évaluation aussi complexe en responsabilisant davantage les points focaux au niveau pays

Il est à souligner que dans le cadre de la présente évaluation, des points focaux ont été identifiés au niveau de chaque pays d'intervention. Ils ont facilité la collecte de la documentation nécessaire à cette évaluation. Il aurait été précieux de les responsabiliser à d'autres niveaux : (1) planification des entretiens (et notamment ceux avec les partenaires, qui sont apparus moins mobilisables dans le cadre de la présente évaluation) ; (2) réalisation (à l'état brut) de petits films sur l'un ou l'autre exemple concret d'adaptation au Covid-19.

EN CONCLUSION

Une évaluation en temps réel et à étude de cas multiples est particulièrement adaptée pour fournir dans un court délai des informations et des enseignements (facteurs de succès et contraintes stratégiques et opérationnelles) aux staffs d'Enabel sur les capacités d'agilité et d'innovation de l'organisation dans le cadre de sa riposte à la pandémie de COVID-19. Par ailleurs, le caractère transversal de ce type d'évaluation devrait permettre aux staffs des différents pays de capitaliser les bonnes pratiques, pas seulement dans la gestion d'une telle crise mais bien au-delà (sur un plan organisationnel et stratégique).

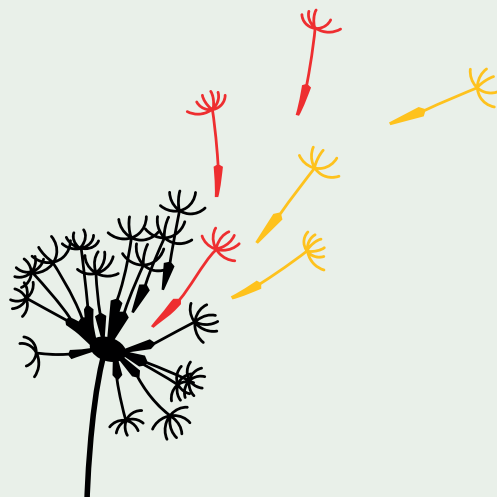
Toutefois, ce type d'évaluation nécessite, pour atteindre pleinement son objectif d'apprentissage et d'appropriation (et donc utilisation) des résultats, d'une part des interactions fréquentes et rapides entre les évaluateurs et les partenaires de mise en œuvre et ce, tout au long du processus et, d'autre part, une participation de ces derniers dans la formulation des leçons apprises. La mobilisation et l'implication du personnel concerné sur toute la durée du processus apparaissent comme essentielles, même si les résultats n'en restent pas moins intéressants et le processus riche d'enseignements. L'ultime étape de la diffusion des résultats, constituée, dans ces circonstances particulières, une dimension à ne pas négliger et qui pourrait permettre de combler partiellement ces manquements.



« La Covid-19 perturbe l'éducation dans le monde entier. Y compris en Ouganda, où l'enseignement à distance n'est pas une évidence. Enabel propose sa stratégie Sandbox »



« Mise en place de sites d'isolement du Covid-19 au Rwanda »



RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

14

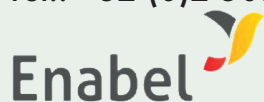
- Real-time evaluations of humanitarian action : An ALNAP Guide, Cosgrave J. ; Ramalingan, B and Beck T, ODI, 2009
- « Real-time Evaluation : Where does its value lie ? », Herson, M & Mitchell, J, Humanitarian Exchange, 32, pp 43-45, 2005
- Case Study Evaluations, World Bank Operations Evaluation Department (OED), Linda G. Morra & Amy C. Friedlander, November 1990
- Using Case Studies to do Program Evaluation, Edith D. Balbach, Tufts University, California Department of Health Services, March 1999
- Adapting Aid : lessons from six case studies, ADAPT/IRC/Mercy Corps, June 2016
- Adaptive management : What it means for CSOs, Bond, September 2016
- Responding to COVID-19 : Guidance for humanitarian agencies, Ben Ramalingam/Neha S. Singh/Audrey Mahieu/Karl Blanchet, ALNAP, 2020

Auteur: Stéphane Vancutsem
Crédit photos: Enabel
Organisations contributrices: Enabel, COTA
Illustrations: Daphné Keraudren
Design: Daphné Keraudren

Décembre 2020

Enabel - Agence belge de développement
Rue Haute, 147 | 1000 Bruxelles
Belgique

Tél.: +32 (0)2 505 37 00



COTA asbl
Rue de la Révolution, 7 | 1000 Bruxelles
Belgique

Tél.: +32 (0)2 218 18 96

