



# **Note Technique de WCARO sur l'Évaluation # 1**

**Leçons apprises de la Réponse à la  
COVID-19  
&  
Proposition du Modèle pour  
l'Identification et la Diffusion de Leçons  
Apprises**

## 1. INTRODUCTION

Cette **Note Technique d'Évaluation** du Bureau Régional de l'UNICEF pour l'Afrique de l'Ouest et du Centre (WCARO) portant sur les Leçons apprises de la Réponse à la COVID-19 (intégrant une proposition de format pour l'identification, la présentation et la diffusion des enseignements tirés) a été élaborée par l'Unité d'Évaluation WCARO en mai 2020 pour répondre au besoin d'une documentation et d'un partage plus systématique des Leçons Apprises au niveau régional. En particulier, l'élaboration de cette Note Technique a été stimulée par des discussions au sein des trois Groupes de Travail sur l'Évaluation de la Réponse à la COVID-19 mis en place par le Bureau Régional (regroupant en moyenne une douzaine de Bureaux Pays) et s'appuie fortement sur le contenu d'une autre publication de WCARO : la **“Synthèse participative des Leçons Apprises lors des réponses aux crises passées, y compris à la COVID-19”**.

Cette Note sur les Leçons Apprises s'adresse spécifiquement au personnel des Bureaux Pays et des Bureaux Régionaux de l'UNICEF (tant à l'intérieur qu'à l'extérieur de la région) ainsi qu'aux autres parties prenantes de la réponse à la COVID-19 dans les pays qui ont l'intention, (selon la théorie du changement) de :

- Renforcer l'efficacité de leur réponse à la COVID-19 ;
- Améliorer leurs capacités à saisir les expériences les plus pertinentes sur le plan opérationnel et programmatique et à documenter ce qui fonctionne et ce qui ne fonctionne pas dans le cadre de la réponse à la COVID-19 ;
- Identifier, présenter et diffuser les Leçons Apprises.

Le format présenté en Annexe 1 vise à faciliter les efforts des Bureaux Pays et des partenaires dans la région pour mieux documenter et partager les Leçons Apprises associées à la COVID-19. Une fois identifiés, les Leçons Apprises pourront être

partagées avec l'Unité d'Évaluation du Bureau Régional de l'Afrique de l'Ouest et du Centre (mtarsilla@unicef.org) qui, à son tour, les inclura dans la **“Synthèse participative des Leçons Apprises lors des réponses aux crises passées, y compris à la COVID-19”**, qu'elle a élaborée en mai 2020.

Il est important de signaler que, compte tenu de la portée globale du document de **“Synthèse participative des Leçons Apprises lors des réponses aux crises passées, y compris à la COVID-19”**, le format présenté en annexe pourrait être utilisé par les Bureaux Pays et les partenaires nationaux, tant à l'intérieur qu'à l'extérieur de la région de l'Afrique de l'Ouest et du Centre. Toutefois, les enseignements suggérés par les lecteurs ne pourraient être intégrés dans le texte de la synthèse participative (“Crowdsourced” en anglais) que s'ils répondent à trois critères clés :

- Ils sont pertinents pour l'axe “réponse aux crises” de la synthèse ;
- Ils sont “basés sur des preuves” ;
- Les sources connexes sont “adéquatement référencées”.

## 2. POURQUOI LES LEÇONS APPRISSES ONT-ELLES VRAIMENT DE L'IMPORTANCE DANS LE CONTEXTE DU COVID-19?

La documentation opportune des Leçons Apprises, que la présente Note et la Synthèse participatives visent à promouvoir, permettra d'atteindre trois objectifs clés :

1. **Fournir un point d'entrée unique pour une réflexion collaborative** sur ce qui fonctionne et ce qui ne fonctionne pas dans la conceptualisation et le déroulement d'une

<sup>1</sup> Covid est féminin comme indiqué par l'académie française : <http://www.academie-francaise.fr/le-covid-19-ou-la-covid-19>

réponse à une crise dans divers contextes ;

**2. Consolider les connaissances pertinentes sur le plan opérationnel et programmatique qui sont souvent dispersées dans différents documents et sites web** et qui, par conséquent, ne sont pas toujours facilement accessibles ;

**3. Capitaliser sur l'expérience de divers acteurs** (tel que le personnel des Bureaux Pays et les organisations de la société civile) qui, malgré leur implication dans la réponse aux crises ne documentent pas toujours leurs Leçons Apprises dans les publications officielles.

### 3. QUELLES SONT LES LEÇONS APPRISSES ? QUELQUES DÉFINITIONS CLÉS ?

Selon la définition du Comité pour l'Aide au Développement au sein de l'Organisation de Coopération et de Développement Economiques (OCDE), les Leçons Apprises sont des « *Généralisations, établies à partir de circonstances spécifiques relatives à des évaluations de projets, de programmes ou de politiques permettant de tirer des enseignements plus larges. Souvent les leçons soulignent les points forts et les points faibles dans la préparation, la conception et la mise en œuvre, qui ont un effet sur la performance, les résultats et l'impact* ».

Une Leçon Apprise est un donc un élément de connaissance qui peut être appliqué à une ou plusieurs actions futures. Les Leçons Apprises peuvent être identifiées directement sur la base de certaines expériences personnelles ou indirectement par exemple, par l'examen de la littérature spécialisée revue par les pairs.

Dans ce but, la revue des expériences (UNICEF et partenaires) constitue une étape préliminaire. Cependant, toutes les expériences passées ne constituent pas une leçon apprise. En effet, certaines caractéristiques spécifiques sont nécessaires dont:

- Les résultats et conclusions d'une évaluation qui attestent la répétition de schémas à travers une vaste gamme de projets/programmes ;
- Des déclarations fondées sur des preuves qui affinent, ou complètent, la compréhension communément acceptée d'un ou plusieurs phénomènes et ceci afin d'exclure les répétitions de connaissances qui ne s'appliquent qu'à certains contextes (cf les "Leçons Apprises" que l'on trouve dans les rapports d'évaluation, conformément au GEROS ainsi qu'aux normes d'évaluation de l'UNEG et de l'OCDE) ;
- L'expérience pratique acquise par les praticiens dans l'exercice de leurs fonctions professionnelles (tant au niveau centralisé que décentralisé, y compris sur le terrain) ;
- Les expériences directes rapportées par les participants/clients/bénéficiaires visés par les programmes de réponse, y compris celles qui concernent les résultats inattendus/intentionnels de la réponse à la COVID-19.

Vous trouverez ci-dessous quelques autres caractéristiques spécifiques aux Leçons Apprises :

- Les Leçons Apprises sont généralement ancrées dans leur contexte (les conditions dans lesquelles elles sont élaborées doivent être clairement définies) afin de mieux évaluer leur applicabilité respective à d'autres contextes ;
- La description d'une Leçon Apprise clarifie toujours qui l'a apprise et comment la leçon identifiée est liée à d'autres leçons du présent et du passé ;
- Pour l'organisation permanente et l'apprentissage systémique, les résultats de l'application des Leçons Apprises identifiées à différents contextes devraient être testés et leur pertinence vérifiée ;
- Les Leçons Apprises se concentrent sur les comportements ou les tactiques qui ont du succès ou qui posent problème, plutôt que sur les personnes qui ont du succès ou qui posent problème ;
- Les Leçons Apprises sont différentes des Bonnes Pratiques (Tableau 1 ci-dessous).

Tableau 1. Différences entre Leçons Apprises et Bonnes Pratiques

LEÇONS APPRISES	BONNES PRATIQUES
1. Les Leçons Apprises sont un des résultats clés des évaluations ainsi que d'autres exercices ayant une perspective évaluative ou réflexive	Les Bonnes Pratiques peuvent être identifiées lors de la mise en œuvre d'une intervention et faire l'objet d'examens ad hoc. Toutefois, la crédibilité de la pratique (y compris la définition de la "bonne pratique" elle-même) dépendra en grande partie du degré de preuve (y compris les preuves d'évaluation) qui étaye la pratique en question
2. Les Leçons Apprises concernent non seulement ce qui fonctionne mais aussi ce qui ne fonctionne pas et devrait être corrigé	Les Bonnes Pratiques se concentrent uniquement sur ce qui fonctionne
3. Les Leçons Apprises sont fondées sur la répétition de certains mécanismes et modèles parmi les sites d'un même projet et/ou programme, y compris dans des contextes différents	Les Bonnes Pratiques se concentrent principalement sur une activité/intervention spécifique dans un contexte précis
4. Les Leçons Apprises ressortent d'un travail sur ou de la résolution de problèmes du monde réel	Les Bonnes Pratiques sont reconnues comme améliorant la performance et l'efficacité des organisations dans des domaines spécifiques
5. Les Leçons Apprises documentent les problèmes identifiés et la manière de les résoudre	Les Bonnes Pratiques évoluent constamment en fonction des changements socio-économiques au niveau local et international et doivent être mises à jour en permanence à mesure que de nouvelles données sur les performances deviennent disponibles
6. Les Leçons Apprises sont des généralisations fondées sur l'expérience et sont donc moins réactives aux changements fondés sur l'évolution continue de facteurs contextuels spécifiques	Le degré de pertinence d'une Bonne Pratique par rapport à une situation particulière dépendra de divers facteurs socioculturels, du stade de développement du programme, de la disponibilité des ressources et d'autres éléments spécifiques

LEÇONS APPRISSES	BONNES PRATIQUES
<p>7. Les Leçons Apprises sont des expériences saisies et partagées pour :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a. éviter la répétition de certaines interventions (en cas de défaillances identifiées) ;et</li> <li>b. promouvoir des changements parmi les pratiques existantes sans nécessairement avoir à l'esprit une nouvelle pratique spécifique</li> </ul>	<p>Les Bonnes Pratiques sont recensées et partagées afin de promouvoir la répétition, la reproduction ou l'extension d'une pratique de travail ou d'une innovation donnée (ou du modèle correspondant)</p> <p>Les Bonnes Pratiques peuvent également faire l'objet d'évaluations supplémentaires si les preuves sur lesquelles elles sont basées ne sont pas jugées suffisamment solides</p>
<p>8. Les Leçons Apprises peuvent inclure des recommandations sur ce qu'il faut faire/éviter ou sur la manière de le faire/éviter</p>	<p>Les Notes sur les Bonnes Pratiques comprennent généralement des recommandations sur comment reproduire les Bonnes Pratiques identifiées</p>
<p>9. Les Leçons Apprises ont une portée assez vaste et couvrent une variété d'interventions, y compris certains éléments des trajectoires de causalité (« causal pathways » en anglais) et les hypothèses qui sous-tendent les interventions</p>	<p>Les Bonnes Pratiques concernent principalement les processus et les méthodes</p>
<p>10. Les Leçons Apprises sont plus largement applicables que les recommandations sectorielles</p>	<p>Les Bonnes Pratiques sont généralement spécifiques à un secteur et il est recommandé de les reproduire/renforcer dans un cadre clairement défini</p>
<p>11. En raison de leur degré d'applicabilité relativement élevé, les Leçons Apprises devraient être largement diffusées auprès d'un large public</p>	<p>En raison de leur nature relativement technique et de leur portée plus limitée, les Bonnes Pratiques sont censées être diffusées auprès de publics spécialisés (par exemple, une bonne pratique WASH est censée être diffusée principalement auprès des collègues du secteur WASH. Le public peut varier en fonction des liens intersectoriels inhérents à la Bonne Pratique en question)</p>

## 4. COMMENT IDENTIFIER LES LEÇONS APPRISSES ?

Les modalités d'identification des Leçons Apprises varient selon qu'elles ont déjà été documentées (par exemple, dans un article révisé par des pairs ou dans un rapport d'évaluation) ou non. Vous trouverez, ci-dessous, une description plus détaillée des actions à prendre pour chacune des deux modalités.

### MODALITÉ 1

#### Synthèse des Leçons Apprises déjà documentées

Dans ce premier scénario, le rôle que le Bureau Pays d'UNICEF ou ses partenaires pourraient jouer est de réaliser une synthèse des Leçons Apprises présentées dans les articles et rapports relatifs à leur réponse nationale à la COVID-19. Vous trouverez ci-dessous quelques étapes méthodologiques rapides que vous pourriez suivre pour entreprendre cet exercice :

#### Définition du But et des objectifs de la Synthèse

- Préciser d'où vient le besoin de tirer des Leçons de la réponse à la COVID-19 (par exemple, qui sont les parties prenantes de la réponse - internes et externes à l'UNICEF - qui ont manifesté ce besoin, et à quelle occasion) ;
- Identifier les parties prenantes dans le pays (y compris les institutions de recherche locales) qui pourraient contribuer à la documentation des Leçons Apprises et clarifier leur rôle et leur responsabilité respectifs (financement, contribution d'articles/rapports qu'il sera envisagé d'inclure dans la synthèse, mise à disposition d'une partie de leur personnel pour entreprendre l'examen) ;
- Établir un calendrier pour la production de l'ébauche et de la version finale de la synthèse des enseignements tirés ;
- Envisager les modalités permettant d'améliorer la mise à jour régulière de la publication ;
- Élaborer une stratégie d'engagement pour toute la durée de l'exercice et prendre des dispositions pour la diffusion en temps utile des résultats finaux.

#### Recherche

- Identifier la portée thématique des Leçons Apprises (les Leçons Apprises doivent-elles être spécifiques à un secteur ou multisectorielles? Les Leçons Apprises doivent-elles se rapporter à un secteur ou plutôt à une ou plusieurs questions transversales, telles que le genre ou la durabilité ?) ;
- Identifier la portée géographique des enseignements tirés (les enseignements ont-ils été tirés au niveau national ou international, ou aux deux, et sont-ils applicables à ces niveaux ?) ;
- Identifiez la nature de la littérature à inclure dans la synthèse (articles évalués par des pairs et littérature spécialisée ou les deux ?) ;
- Définir la période de recherche (par exemple, tous les articles/rapports considérés devront avoir été publiés entre 2012 et 2020) ;
- Établir les bases de données et les dépôts de preuves à partir desquels les articles/rapports seront extrapolés : (par exemple, la Synthèse Participative réalisée par l'Unité d'évaluation de WCARO s'est appuyée sur plusieurs bases de données, y compris les suivantes : <https://www.alnap.org/help-library>; EBSCO Discover service ; [www.relief web](http://www.reliefweb.org); [www.](http://www.)

unicef.org ; <https://www.WHO.int> ; cependant, il est prévu que les ressources nationales, y compris les bases de données mises à disposition par les entités gouvernementales nationales et les médias locaux, soit dûment exploitées) ;.

- Une fois les sources d'examen identifiées, décider quels mots clés de recherche doivent être utilisés pour identifier les articles/rapports dont l'inclusion dans la synthèse serait envisagée. Les mots clés pourraient être les suivants selon le besoin : "Leçons Apprises COVID-19" ; "COVID- 19" ; "Engagement communautaire ET épidémie", "Engagement communautaire ET crise", "Genre ET COVID-19" et "Genre ET crise".

### Sélection

- Pour chacun des termes de recherche, décider comment procéder à l'identification des résultats fournis par le moteur de recherche, décider quel sera l'échantillon (allez-vous tous les parcourir ou plutôt sélectionner les 50 ou 100 premiers ?) ;
- Une fois que vous avez décidé de la taille de votre échantillon, scanner le titre et le contenu de tous les articles/rapports retenus et décidez de n' inclure que quelques sous-ensembles dans la version finale de votre synthèse, en fonction de certains critères spécifiques ;
- S'assurer que les articles/ rapports retenus pour la synthèse comprennent des Leçons Apprises qui (i) répondent à la définition des Leçons Apprises (voir la section précédente de cette Note technique d'évaluation) ; (ii) sont pertinentes pour le travail de l'UNICEF ; (iii) ne sont pas des duplications des Leçons Apprises discutées dans d'autres articles et rapports déjà examinés ;
- Intégrer un résumé pour chaque Leçon Apprise.

### Analyse et visualisation des différentes Leçons Apprises

#### Chacune des Leçons Apprises présentées

**dans votre Synthèse doit être introduite par un Tableau Récapitulatif couvrant un certain nombre de domaines, y compris les sources** (titre de l'article/rapport concerné, date et hyperlien correspondant), le type de réponse/ crise avec lequel les Leçons Apprises sont liées, le(s) secteur(s) spécifique(s) auquel (auxquels) la leçon apprise est applicable ; et tout thème transversal lié à la leçon apprise en question.

Chaque Leçon Apprise identifiée doit également être accompagnée d'une description relativement succincte (longueur moyenne: 1 page).

Pour plus de détails, voir la section suivante.

### Stockage

Une fois identifiés, les Leçons Apprises devront être partagées avec l'Unité d'Evaluation du Bureau Régional de l'UNICEF ([mtarsilla@unicef.org](mailto:mtarsilla@unicef.org)) qui, à son tour, les inclura dans la **"Synthèse participative des Leçons Apprises lors des réponses aux crises passées, y compris à la COVID-19"**, qu'elle a élaborée en mai 2020. Il est à signaler que, compte tenu de la portée globale de cette synthèse participative, le format présenté ici (Annexe 1) pourrait être utilisé par le Bureau Pays et les partenaires nationaux, tant à l'intérieur qu'à l'extérieur de la région WCARO. Toutefois, les Leçons Apprises suggérées par les lecteurs ne pourraient être intégrées dans le texte de la Synthèse Participative que si elles répondent à trois critères clés :

- Elles sont pertinentes pour l'axe "réponse aux crises" de la synthèse ;
- Elles sont "basées sur des preuves" ;
- Les sources connexes sont "adéquatement référencées".

En outre, pour qu'une Leçon Apprise soit incluse dans la Synthèse participative, l'Unité d'Evaluation de WCARO pourra contacter la personne responsable de la soumission de la Leçon Apprise pour obtenir des précisions.

## MODALITÉ 2

### Documenter les nouvelles Leçons Apprises

Dans le second scénario, le rôle que le Bureau Pays de l'UNICEF, ou ses partenaires, pourrait jouer est d'organiser des échanges réguliers afin de mieux saisir leur apprentissage fondé sur les expériences concernant la réponse à la COVID-19. Cet exercice consistera en les 5 phases suivantes (la première phase et une partie de la seconde sont similaires à celles indiquées pour la modalité 1) :

#### Définition du But et de l'objectif de la Documentation de nouvelles Leçons Apprises

- Préciser d'où vient le besoin d'enseignements tirés de la réponse à la COVID-19 (par exemple, qui sont les parties prenantes, internes et externes à l'UNICEF, qui ont manifesté ce besoin et à quelle occasion) ;
- Identifier les parties prenantes dans le pays (y compris les institutions de recherche locales) qui pourraient contribuer à la documentation des Leçons Apprises et clarifier leur rôle et leur responsabilité respectifs (financement, apport d'expériences que l'on pourrait envisager d'inclure dans la documentation de la Leçon Apprise, mise à disposition d'une partie de leur personnel pour aider à la documentation des nouvelles Leçons Apprises) ;
- Etablir un calendrier pour la production des différentes fiches d'information sur les Leçons Apprises ;
- Envisager les modalités permettant d'améliorer la mise à jour régulière de la note sur les Leçons Apprises de la réponse ;
- Élaborer une stratégie d'engagement pour toute la durée de l'exercice et prendre des dispositions pour la diffusion en temps utile des résultats finaux (y compris une synthèse couvrant plusieurs Leçons Apprises nouvelles).

#### Recherche

- Identifier la portée thématique des Leçons Apprises (les Leçons Apprises doivent-elles être spécifiques à un secteur ou multisectorielles? Les Leçons Apprises

doivent-elles se rapporter à un secteur ou plutôt à une ou plusieurs questions transversales, telles que le genre ou la durabilité ?

- Identifier la portée géographique des Leçons Apprises (les Leçons ont-elles été apprises et sont-elles applicables au niveau national ou sous-national ou aux deux ?)
- Identifier la phase de la réponse sur laquelle les Leçons Apprises devraient se concentrer (planification, mise en œuvre, suivi, reconstruction, rétablissement etc).

#### Sélection

Sélectionnez les Leçons Apprises en fonction des critères suivants :

- **Pertinence** : une leçon apprise doit répondre à un besoin interne ou externe qui peut être démontré ;
- **Le ciblage** : une leçon apprise doit avoir un champ d'application détaillé (qui l'a apprise et à quel(s) secteur(s) elle s'applique ?). Si la leçon apprise est trop générale, il sera difficile de l'opérationnaliser et de la tester dans le temps ;
- **La connectivité** : il devrait être possible de disséminer la Leçon Apprise identifiée et la connecter avec d'autres leçons du présent et du passé ;
- Une leçon apprise devrait être **facile à valider** ;
- **Le contenu des Leçons Apprises** serait perdu s'il n'était pas converti en une leçon apprise ;
- **La solidité des preuves sous-jacentes** à la leçon apprise : plus le nombre de sources soutenant une "Leçon Apprise" donnée est



élevé, plus les preuves sont rigoureuses, plus la triangulation des sources de soutien est importante et plus on peut avoir confiance dans la signification et l'importance d'une leçon apprise. Les Leçons Apprises avec un seul type de preuves à l'appui seraient considérées comme une "hypothèse de Leçons Apprises".

- Les sources connexes sont "adéquatement référencées".

En outre, pour qu'une leçon apprise soit inclus dans la synthèse participative, l'Unité d'Évaluation du WCARO peut contacter la personne responsable de la soumission de la Leçon Apprise pour obtenir des précisions avant de l'inclure dans la synthèse participative.

## Analyse et visualisation des différentes Leçons Apprises

**Chacune des Leçons Apprises identifiées sera introduite par un tableau récapitulatif couvrant un certain nombre de domaines,** y compris la source (titre de l'article/rapport concerné, date et hyperlien correspondant), le type de réponse/crise avec lequel les Leçons Apprises sont liées, le(s) secteur(s) spécifique(s) auquel/auxquels la leçon apprise est applicable ; et tout thème transversal lié à la leçon apprise en question. Chacun des enseignements tirés identifiés doit également être accompagné d'une description relativement succincte (longueur moyenne : 2 pages). Pour plus de détails, veuillez-vous reporter à la section 5.

## Stockage

Une fois identifiées, les Leçons Apprises devront être partagées avec l'Unité d'Évaluation du Bureau Régional de l'UNICEF ([mtarsilla@unicef.org](mailto:mtarsilla@unicef.org)) qui, à son tour, les inclura dans la "**Synthèse participative des Leçons Apprises lors des réponses aux crises passées, y compris à la COVID-19**", qu'elle a élaborée en mai 2020. Il est à signaler que, compte tenu de la portée globale de cette synthèse participative, le format présenté ici (Annexe 1) pourrait être utilisé par les Bureaux Pays et les partenaires nationaux, tant à l'intérieur qu'à l'extérieur de la région WCARO. Toutefois, les Leçons Apprises suggérées par les lecteurs ne pourraient être intégrées dans le texte de la synthèse participative que si elles répondent à trois critères clés :

- Elles sont pertinentes pour l'axe "réponse aux crises" de la synthèse ;
- Elles sont "basés sur des preuves" ;

## 5. COMMENT PRÉSENTER LES LEÇONS APPRISES À DES PUBLICS EXTERNES ?

Le format présenté dans cette section devrait aider le personnel du bureau pays de l'UNICEF ainsi que d'autres parties prenantes à mieux documenter les Leçons Apprises lors de la réponse à la COVID-19 (pour la version finale et prête à être utilisée, voir l'Annexe 1). Comme déjà mentionné dans la section précédente, le modèle se compose de deux parties :

- Un tableau récapitulatif introductif
- Une description plus détaillée des enseignements tirés

### TABLEAU DE SYNTHÈSE

Chacune des Leçons Apprises identifiées sera introduite par un tableau récapitulatif (voir ci-dessous) couvrant un certain nombre de domaines, y compris la source (titre de l'article/rapport concerné, date et hyperlien correspondant), le type de réponse/crise avec lequel les Leçons Apprises sont liées, le(s) secteur(s) spécifique(s) auquel (auxquels) la leçon apprise est applicable et tout thème transversal lié à la leçon apprise en question (voir ci-dessous).

Tableau 1 : Exemple de tableau d'introduction pour chacune des Leçons Apprises présentées dans votre Fiche individuelle de Leçons Apprises ou dans votre synthèse des Leçons Apprises

<b>Titre et date de la source avec hyperlien lorsque disponible</b> (la source peut inclure des rapports d'évaluation, des articles évalués par des pairs, des sites web, ou une expérience directe acquise par de simples discussions/réunions entre le personnel du Bureau Pays de l'UNICEF et d'autres partenaires)	
<b>Contexte de la crise au cours de laquelle la leçon a été identifiée (crise et pays)</b>	COVID-19
<b>Phase of the Project Cycle to which the Lessons Learned is applicable to</b> (planning, implementation, monitoring, etc..)	
<b>Phase du cycle de projet à laquelle les Leçons Apprises s'appliquent</b> (planification, mise en œuvre, suivi, etc.)	
<b>Secteur(s) auquel/auxquels la leçon apprise s'applique</b> (WASH, Santé, ...ou TOUS)	
<b>Thème(s) transversal(s) auquel (auxquels) les Leçons Apprises s'appliquent</b> (genre, coordination, de durabilité, etc...)	

Chacune des Leçons Apprises identifiées doit également être accompagnée d'une description relativement succincte (longueur moyenne : 2 pages). Pour plus de détails, voir ci-dessous.

## TABLEAU DE DESCRIPTION

Afin de décrire une Leçon Apprise, un certain nombre d'informations devront être fournies. Pour faciliter la tâche de l'utilisateur, le Tableau de Description ci-dessous regroupe ces informations sous différentes rubriques. Les utilisateurs désireux de fournir une description de leurs Leçons Apprises sont encouragés à ajouter les informations demandées sous chaque rubrique. Afin de faciliter la tâche, un bref texte d'orientation en italique est fourni pour chaque rubrique. Le Modèle présenté ici peut devoir être adapté pour être utilisé selon les besoins spécifiques de l'utilisateur (par exemple, certains champs supplémentaires peuvent être ajoutés). Dans l'ensemble, les Leçons Apprises devraient présenter les caractéristiques suivantes :

- Bien conçues ;
- Développées pour atteindre un ensemble d'objectifs d'apprentissage bien définis ;
- Adaptable à un public particulier ;
- D'apparence professionnelle ;
- Facile à comprendre.

<b>Résumé</b>	<p>Veuillez fournir un ou deux courts paragraphes pour donner un bref aperçu :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Du contexte d'où proviennent la ou les Leçons Apprises (positives ou négatives) ;</li> <li>• De la valeur ajoutée de la Leçon Apprise à la réponse actuelle à la COVID-19).</li> </ul>
<b>Question (Contexte)</b>	<p>Décrire brièvement (2 paragraphes maximum) la phase spécifique de la crise à laquelle s'applique la leçon apprise identifiée et la thématique abordée.</p>
<b>Ce qui a bien fonctionné et ce qui a moins bien fonctionné</b>	<p>Fournir 5 à 7 points décrivant en résumé les attributs spécifiques les plus pertinents (sur le front stratégique et programmatique) de la ou des Leçons Apprises identifiées, notamment :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Des informations sur ce qui a fonctionné (facteurs de succès) ;</li> <li>• Des informations sur ce qui a été fait et ce qui n'a pas été fait (défis) ;</li> <li>• Des Informations sur ce qui pourrait être fait différemment pour tirer le meilleur parti des enseignements identifiés.</li> </ul>
<b>Contribution spécifique à la réponse au COVID-19</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• En résumé (2-3 paragraphes), décrire comment ces enseignements ont contribué ou devraient contribuer au renforcement de la réponse à la COVID-19 (à cette fin, faire référence à la théorie du changement de la réponse à la COVID-19 et indiquer le niveau de contribution des enseignements tirés: produits, résultat ou impact) ;</li> <li>• Mettre en évidence tout changement introduit (ou susceptible d'être introduit) dans la réponse à la COVID-19 à la suite des Leçons Apprises identifiées ;</li> <li>• S'assurer d'indiquer toutes les preuves disponibles (preuves qualitatives et/ou quantitatives) qui pourraient étayer les déclarations.</li> </ul>
<b>Application future potentielle</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Décrire (1-2 paragraphes) l'application potentielle de la leçon apprise identifiée à d'autres contextes que celui où elle a été initialement identifiée (par exemple, une leçon apprise identifiée au niveau local pourrait être appliquée au niveau régional ou national ; de même, une leçon apprise identifiée dans le secteur WASH dans une zone urbaine pourrait s'appliquer à une intervention WASH dans un contexte rural ou à un secteur différent (C4D, Santé, etc.) ;</li> <li>• Indiquer clairement quels sont les points à prendre en compte lors des futures applications des enseignements tirés.</li> </ul>
<b>Personne de contact</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Veuillez indiquer le nom, le titre et l'adresse électronique d'une personne qui peut être contactée pour toute question concernant la ou les Leçons Apprises.</li> </ul>

## 6. COMMENT ASSURER UNE DIFFUSION EFFICACE DES ENSEIGNEMENTS TIRÉS

Une fois identifiés, les enseignements tirés pourraient être diffusés en prenant les mesures suivantes :

- Les sections des Bureaux Pays et du Bureau Régional sont encouragées à partager leur Note Individuelle sur les Leçons Apprises (pour les nouvelles Leçons Apprises) ou leur Synthèse des Leçons Apprises (pour les Leçons Apprises passées) avec l'Unité d'Évaluation au sein du Bureau Régional de l'UNICEF WCARO pour examen avant inclusion dans la "Synthèse participative des Leçons Apprises lors des réponses aux crises passées, y compris à la COVID-19" ;
- Avant la publication dans la Synthèse Participative, l'Unité d'Évaluation de WCARO se coordonnera avec d'autres sections pertinentes du Bureau Régional pour un retour technique et fournira au Bureau pays le retour technique nécessaire qui devrait être intégré dans le dossier pour une inclusion publique dans la Synthèse participative et une diffusion plus large ;
- Une fois validés par le Bureau Régional, les Bureau Pays sont encouragés à envoyer par courriel la ou les Notes Individuelles sur les Leçons Apprises aux autres collègues et partenaires ;
- Organisez des webinaires et des conférences/ événements pour discuter des Leçons Apprises par son propre Bureau Pays et les autres Bureaux UNICEF de la région ;
- Afin d'améliorer l'identification des Leçons Apprises à plus grande échelle et, par conséquent, de promouvoir une plus large diffusion des Leçons Apprises, il est suggéré que le format proposé soit intégré dans les rapports réguliers sur les progrès des réponses à la COVID- 19 (les Leçons Apprises pourraient être documentées régulièrement et de manière cohérente par

le bureau pays sur une base mensuelle/ trimestrielle, puis consolidées dans le rapport annuel final) ;

- Contacter des personnes "champions" de la promotion des Leçons Apprises;
- Publier la Leçon Apprise au comité de lecture d'une revue académique ou dans d'autres littératures spécialisées ainsi que sur des sites web spécialisés (le site de l'UNICEF ainsi que d'autres sites web relatifs à l'évaluation de la réponse à la COVID-19) ;
- Consultez l'équipe de communication de votre organisation et, si possible, prendre contact avec les journalistes du pays qui sont intéressés par la réponse à la COVID-19 et partager avec eux les Leçons Apprises qui ont été identifiées afin qu'elles puissent être prises en considération pour être incluses dans un article journalistique.

Certaines actions rapides pourraient également être prises pour promouvoir un environnement plus favorable à la production et à la diffusion des enseignements tirés. Il s'agit notamment des mesures suivantes :

- Créer des incitations parmi le personnel pour documenter les Leçons Apprises : La documentation des Leçons Apprises devrait faire partie intégrante du travail de chacun au sein d'une organisation apprenante. Par conséquent, les futurs termes de référence, la description de poste et les plans de travail du personnel sélectionné au sein du Bureau Pays pourraient inclure une activité relative aux enseignements tirés ;
- Des récompenses pour les enseignements tirés pourraient être établies pour reconnaître les efforts des membres du personnel qui ont été particulièrement proactifs dans la promotion de l'utilisation des enseignements tirés, tant au sein de leur section respective que parmi tous les autres membres du personnel de leur organisation.

## 7. CONCLUSIONS

La présente Note Technique d'Évaluation a essayé de clarifier pourquoi l'identification, la documentation et la diffusion des Leçons Apprises est essentielle au renforcement de la réponse au COVID-19. Loin d'être décrite comme un exercice purement académique, la consolidation des Leçons Apprises de la réponse actuelle à la COVID-19 et des autres réponses aux crises passées, constitue un effort nécessaire et essentiel de toute Organisation véritablement Apprenante (« Learning Organization »). Les Leçons Apprises sont pragmatiques, fondées sur des expériences réelles et sont développées - directement ou indirectement - par divers acteurs, y compris ceux qui contribuent à la réponse à la COVID-19. Les Leçons Apprises sont également essentielles pour promouvoir une réflexion parmi plusieurs pays et secteurs engagés dans la réponse actuelle.

Grâce à la clarification des définitions clés (par exemple, ce que sont les Leçons Apprises et en quoi elles diffèrent des Bonnes Pratiques), à la description de la méthodologie à utiliser pour documenter les Leçons Apprises (par exemple, par le biais d'une Synthèse des Leçons Apprises) et finalement à la fourniture d'un format pour présenter les Leçons Apprises de la réponse à la COVID-19, cette publication appelle tous les acteurs de la réponse à la COVID-19 à l'action. Ceci afin de documenter les Leçons Apprises et les partager les uns avec les autres, afin d'améliorer l'efficacité et l'efficience de la réponse à la COVID-19.

De plus, il y a deux avantages supplémentaires associés à l'identification, la documentation et la diffusion plus systématique des Leçons Apprises de la réponse à la COVID-19. Premièrement, le partage des connaissances sur la réponse à la COVID-19 deviendra plus inclusif au sein et en dehors de l'UNICEF, car la richesse des connaissances des acteurs (qui ne publient habituellement pas) sera mieux prise en compte. Deuxièmement, toute Synthèse des Leçons Apprises produites dans les mois à venir

permettra de systématiser des connaissances pertinentes au niveau opérationnel et programmatique qui sont souvent dispersées dans de nombreux documents et sites web et qui, par conséquent, ne sont pas toujours facilement accessibles.

# ANNEXE 1: Format proposé de Présentation des Leçons Apprises

## 1. Tableau de Synthèse

<b>Titre et date de la source avec hyperlien lorsque disponible</b> (la source peut inclure des rapports d'évaluation, des articles évalués par des pairs, des sites web, ou une expérience directe acquise par de simples discussions/réunions entre le personnel du Bureau Pays de l'UNICEF et d'autres partenaires)	
<b>Contexte de la crise au cours de laquelle la leçon a été identifiée (crise et pays)</b>	<b>COVID-19</b>
<b>Phase du cycle de projet à laquelle les Leçons Apprises s'appliquent</b> (planification, mise en œuvre, suivi, évaluation etc.)	
<b>Secteur(s) auquel/auxquels la leçon apprise s'applique</b> (WASH, Santé, ...ou TOUS)	
<b>Thème transversal auquel (auxquels) les Leçons Apprises s'appliquent</b> (genre, coordination, de durabilité, etc...)	

## 2. Tableau de Description

<b>Résumé</b>	<p>Veillez fournir un ou deux courts paragraphes pour donner un bref aperçu :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Du contexte d'où proviennent la ou les Leçons Apprises (positives ou négatives)</li> <li>• De pourquoi la ou les Leçons Apprises sont importantes (quelle est la valeur ajoutée à la réponse actuelle au COVID-19).</li> </ul>
<b>Question (Contexte)</b>	<p>Décrire brièvement (2 paragraphes maximum) la phase spécifique de la crise à laquelle s'applique la leçon apprise identifiée et la question que la leçon apprise permettra d'aborder.</p>
<b>Ce qui a bien fonctionné et ce qui a moins bien fonctionné</b>	<p>Veillez fournir 5 à 7 points décrivant en résumé les attributs spécifiques les plus pertinents (sur le front opérationnel et programmatique) de la ou des Leçons Apprises identifiées, notamment :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Des informations sur ce qui a fonctionné (facteurs de succès) ;</li> <li>• Des informations sur ce qui a été fait et ce qui n'a pas été fait (défis) ;</li> <li>• Des Informations sur ce qui pourrait être fait différemment pour tirer le meilleur parti des enseignements identifiés.</li> </ul>
<b>Contribution spécifique à la réponse au COVID-19</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• En résumé (2-3 paragraphes), décrivez comment ces enseignements ont contribué ou devraient contribuer au renforcement de la réponse à la COVID-19 (à cette fin, faites référence à la théorie du changement de la réponse à la COVID-19 et indiquez le niveau de contribution des enseignements tirés: produits, résultat ou impact) ;</li> <li>• Mettez en évidence tout changement introduit (ou susceptible d'être introduit) dans la réponse à la COVID-19 à la suite des Leçons Apprises identifiées ;</li> <li>• Veillez-vous assurer d'indiquer toutes les preuves disponibles (preuves qualitatives et/ou quantitatives) qui pourraient étayer vos déclarations.</li> </ul>
<b>Application future potentielle</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Veuillez décrire (1-2 paragraphes) l'application potentielle de la leçon apprise identifiée à d'autres contextes que celui où elle a été initialement identifiée (par exemple, une leçon apprise identifiée au niveau local pourrait être appliquée au niveau régional ou national ; de même, une leçon apprise identifiée dans le secteur WASH dans une zone urbaine pourrait s'appliquer à une intervention WASH dans un contexte rural ou à un secteur différent (C4D, Santé, etc.).</li> <li>• Indiquer clairement quels sont les points à prendre en compte lors des futures applications des enseignements tirés.</li> </ul>
<b>Personne de contact</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Veuillez indiquer le nom, le titre et l'adresse électronique d'une personne qui peut être contactée pour toute question concernant la ou les Leçons Apprises.</li> </ul>

## ANNEXE 2 : Bibliographie

Davies, R. (2009). Expectations about identifying and documenting “Lessons Learned”. Lien: <http://mande.co.uk/blog/wp-content/uploads/2009/08/Guidance-on-identifying-and-documenting-LL-vs21.pdf>

Maurer, R. (2012). ‘Lessons Learned: Utilizing lessons learned from project evaluations in policy decision making.’ i-eval THINK Piece (No. 1). Lien: [http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed\\_mas/---eval/documents/publication/wcms\\_180328.pdf](http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_mas/---eval/documents/publication/wcms_180328.pdf)

OECD (2010). Glossary of key terms in evaluation and results-based management. Lien: : <https://www.oecd.org/dac/evaluation/2754804.pdf>

Save the Children (2004). 12 Lesson Learned from Children’s Participation in the UN General Assembly Special Session on Children. Lien: <https://resourcecentre.savethechildren.net/sites/default/files/documents/4849.pdf>.

