

RÉFLEXIONS

ENSEIGNEMENTS TIRÉS DES ÉVALUATIONS: SOUTIEN DU PNUD À LA GOUVERNANCE LOCALE DANS LES PAYS EN CRISE

INTRODUCTION

La pandémie de COVID-19 est la crise globale la plus importante de notre ère. Elle entraîne des conséquences sociales, économiques et politiques dévastatrices à travers le monde, et des pertes de vies humaines tragiques. En tant qu'acteur central du système de développement des Nations Unies, le Programme des Nations Unies pour le développement (PNUD) joue un rôle essentiel dans l'élaboration et la mise en œuvre de la réponse des Nations Unies à cette crise.

Pour soutenir la réponse du PNUD au COVID-19, le Bureau indépendant d'évaluation (BIE) a entrepris un examen des enseignements tirés de précédentes évaluations du travail du PNUD dans des contextes de crise. L'objectif de cette démarche est de fournir des conseils fondés sur des données probantes aux bureaux pays du PNUD qui traitent les demandes d'aide en matière de préparation, réponse, et relèvement après la crise du COVID-19, avec une attention particulière envers les groupes les plus vulnérables.

Axé sur le soutien au secteur de la santé, le présent document fait partie d'une série de supports de connaissances du BIE s'articulant autour des principaux domaines de soutien du PNUD aux pays en crise. Le travail mené par le PNUD en matière de gouvernance locale dans les contextes de crise est un sujet qui intéresse grandement la direction du PNUD. En effet, l'organisme élargit actuellement ses activités infranationales et cherche à aider les autorités nationales et locales dans leurs efforts de relèvement face à l'épidémie de COVID-19.

MÉTHODOLOGIE

La méthode utilisée consiste en un examen rapide des données probantes¹ afin d'offrir une synthèse équilibrée de données évaluatives issues des nombreux rapports d'évaluations publiés sur le [Centre de gestion en ligne des évaluations](#) du PNUD au cours des dix dernières années. Ce document s'appuie largement sur les évaluations de programme de pays ou thématiques du BIE, en raison du niveau d'indépendance et de degré de crédibilité qui les caractérisent. En outre, il a également tenu compte des évaluations décentralisées de haute qualité mandatées par les bureaux de pays. Chaque examen a principalement consisté à identifier les constatations, conclusions et recommandations récurrentes qui fournissent des enseignements pertinents pour le PNUD. L'analyse de ces données probantes a pour but d'offrir des informations pratiques et opportunes pour aider les décideurs du PNUD à gérer efficacement les crises. Cette analyse ne constitue pas une revue complète de la littérature générale et scientifique au sujet des services de soutien en contexte de crise.

CONTEXTE

L'épidémie de COVID-19 a mis en évidence le rôle vital de la gouvernance locale au quotidien. Aujourd'hui plus que jamais, les citoyens du monde entier dépendent des autorités locales – le niveau de gouvernement le plus proche de la population – pour la fourniture de services essentiels visant à garantir la sécurité et la sûreté des personnes au cours de cette pandémie (eau salubre, assainissement, logement et sécurité des citoyens). Outre les très fortes hausses de dépenses et baisses de revenus locaux, les gouvernements, à tous les niveaux, continuent de faire face à des difficultés en matière de décentralisation fiscale et de dévolution des pouvoirs. La pandémie a également fait émerger d'autres problèmes pour le secteur privé et la société civile à l'échelle locale, lesquels jouent également un rôle clé dans la promotion du développement économique et la garantie de la transparence et de la redevabilité de l'action gouvernementale.

Ce document met en lumière les principaux enseignements tirés d'évaluations du soutien à la gouvernance locale fourni par le Programme des Nations unies pour le développement (PNUD) dans les contextes de crise. Ces enseignements non exhaustifs sont tirés de pays ayant subi des catastrophes naturelles ou d'origine humaine dévastatrices. Ils reflètent un petit éventail des vastes travaux entrepris par le PNUD en soutien aux autorités locales, et rendent compte des possibilités et des difficultés concernant l'avancement des programmes en temps de crise.

APERÇU DES ENSEIGNEMENTS TIRÉS

1

La programmation en matière de gouvernance locale est un moyen efficace de jeter les bases et d'appuyer les efforts de relèvement et de prévention des crises.

2

Une approche holistique dans les programmes de gouvernance locale convient pour réduire la fragmentation, créer des synergies et améliorer l'efficacité au niveau local.

3

L'amélioration des infrastructures et des capacités locales est essentielle pour permettre aux communautés d'accueil de faire face à la demande additionnelle créée par les populations réfugiées et déplacées.

4

Les évaluations rapides des besoins locaux sont des outils utiles pour hiérarchiser les besoins et élaborer des interventions appropriées au lendemain d'une crise.

5

Les réformes de décentralisation sont des investissements importants en faveur de municipalités mieux structurées pour faire face à la crise, mais elles nécessitent un lancement précoce et un engagement à long terme.

6

La mise en relation entre les interventions individuelles couronnées de succès à l'échelle locale et les réformes des politiques nationales est un moyen efficace pour mettre à l'échelle les interventions et permettre un impact plus large.

7

Les approches inclusives et ascendantes encouragent la participation des parties prenantes locales à la planification et soutiennent l'élaboration de meilleurs processus, tout en contribuant à l'obtention de résultats durables.

ENSEIGNEMENTS TIRÉS

1

La programmation en matière de gouvernance locale est un moyen efficace de jeter les bases et d'appuyer les efforts de relèvement et de prévention des crises.

C'est à l'échelle locale qu'opère le relèvement des sociétés profondément touchées par les crises, et que la résilience des communautés est finalement assurée². Les systèmes de gouvernance locale redevables et inclusifs mettent en place des éléments de base qui non seulement peuvent aider à restaurer les services et les infrastructures, mais également favoriser la cohésion sociale au sein de communautés divisées, faciliter la participation à la vie publique, répartir les ressources et les possibilités de façon équitable, et garantir les droits des minorités³.

La programmation en matière de gouvernance locale du PNUD est exhaustive ; elle implique une coopération avec les autorités locales et d'autres parties prenantes (par exemple, les autorités nationales, le secteur privé et la société civile) dans plusieurs domaines pour répondre aux besoins locaux et aider au relèvement, prévenir les conflits violents

et veiller à ce que les interventions soient locales et efficaces⁴. Le PNUD a soutenu l'amélioration de la prestation de services et de la collecte de revenus, ainsi que la simplification des services gouvernementaux (e-gouvernance) en faveur de la paix et du développement à l'échelle locale, en menant notamment des travaux dans des régions du **Bangladesh** sortant d'un conflit⁵. Il a soutenu les communautés locales directement pour la construction de logements sociaux et la fourniture de services essentiels au moyen de processus participatifs au **Nicaragua**⁶, après le passage dévastateur de l'ouragan Mitch, et pour la gestion de l'approvisionnement en eau et la constitution de communautés résilientes au **Kirghizistan**⁷ afin de prévenir les conflits. En **Afghanistan**, les efforts du PNUD se sont concentrés sur l'augmentation de la sensibilisation au sein de la société civile et des autorités infranationales, et sur l'appui technique et le soutien au renforcement des capacités à l'échelle des municipalités et des districts pour améliorer le contrôle public des budgets (génération de revenus) et la planification du développement local⁸.

Le PNUD a également soutenu les moyens de subsistance en travaillant avec les communautés en vue d'améliorer les revenus et la résilience, notamment par la création du guichet unique pour les services gouvernementaux au **Cameroun**⁹, ou a contribué au renforcement des services de police municipale et de la gestion des déchets solides, comme le montrent les travaux menés au **Liban**¹⁰, dans le cadre de la riposte de la communauté d'accueil à la crise des réfugiés. Parmi les autres exemples d'aide apportée par le PNUD aux autorités centrales à l'appui de la décentralisation et de la dévolution du pouvoir à l'échelle locale, au moyen de projets de lois, ou d'analyse et/ou de contributions à l'élaboration de politiques, figure notamment le cas de la **Turquie**¹¹, où les contributions liées aux politiques ont conduit au renforcement du système de prêts des autorités locales tout en augmentant les recettes et les transferts fiscaux intergouvernementaux vers les autorités locales.

2

Une approche holistique dans les programmes de gouvernance locale convient pour réduire la fragmentation, créer des synergies et améliorer l'efficacité au niveau local.

Le large éventail et types de services nécessaires à l'échelle locale en temps de crise offrent des occasions d'intégrer les efforts et de combiner les projets, ce qui peut engendrer des synergies et améliorer l'efficacité des programmes du PNUD en matière de gouvernance locale. Le PNUD a adopté une approche holistique en vue du renforcement des communautés au **Tadjikistan**¹² en combinant des projets de développement économique et des investissements dans la gouvernance et la (re)construction d'infrastructures sociales (écoles, centres médicaux, systèmes de distribution de l'eau, approvisionnement en électricité). Cette approche a donné des résultats significatifs en matière d'amélioration des moyens de subsistance et du bien-être de la population locale, en tirant parti de la collaboration continue avec les autorités locales et les citoyens. Toutefois, il convient d'affecter des ressources suffisantes à ces efforts. En effet, au **Bangladesh**¹³, par exemple, malgré l'élaboration d'un programme exhaustif comprenant environ 57 activités d'aide dans plusieurs domaines d'appui au sein des Chittagong Hill Tracts, la portée des activités du PNUD a été sensiblement limitée, faute de financements. Par conséquent, des travaux importants, tels que l'appui aux autorités locales, la construction d'abris pour les femmes victimes de violence, l'amélioration des politiques et de l'administration des biens fonciers, n'ont pas été mis en œuvre.

3

L'amélioration des infrastructures et des capacités locales est essentielle pour permettre aux communautés d'accueil de faire face à la demande créée par les populations réfugiées et les personnes déplacées.

La fourniture de services essentiels, l'amélioration de la gouvernance et des infrastructures sociales à l'échelle locale au sein des communautés d'accueil sont vitales alors que les crises sont exacerbées par les demandes (nouvelles et supplémentaires) visant à répondre aux besoins des réfugiés ou des personnes déplacées. Par exemple, la migration humaine de grande ampleur en Syrie a conduit de très nombreux réfugiés à vivre dans les villes des pays voisins¹⁴, au sein de zones dépourvues de services municipaux de base. Cette situation est venue surcharger les infrastructures locales, les poussant jusqu'au point de rupture. Le PNUD a aidé les gouvernements à rapidement élargir les services essentiels, comme l'énergie, la gestion des déchets solides, la création d'emplois et les services de protection sociale, afin de faire face à cet afflux considérable de personnes déplacées grâce à des programmes de pays s'inscrivant dans

le Plan régional pour les réfugiés et la résilience (3RP) en **Jordanie, en Turquie, en Égypte, en Iraq, et au Liban**¹⁵. En **Turquie**¹⁶, par exemple, le PNUD a joué un rôle clé dans le renforcement des capacités des municipalités en matière de protection de l'environnement et de gestion des déchets solides en réponse aux priorités du plan national du pays visant à faire face aux difficultés rencontrées par la population syrienne et la communauté d'accueil.

Il existe d'autres exemples de demandes accrues résultant de vulnérabilités liées aux conflits, dans le cadre desquelles on dénombre des pertes d'infrastructures physiques et de moyens de subsistance, et une pression plus forte sur les ménages notamment dirigés par des femmes. Au **Sri Lanka**¹⁷, pour faire face à cette situation, le PNUD a soutenu la création de logements communautaires et d'infrastructures sociales liées aux moyens de subsistance afin de renforcer les possibilités pour les communautés vulnérables, notamment les femmes et les personnes déplacées. Ces démarches étaient vitales au processus de relèvement des communautés et ont permis d'aider ces dernières à retrouver des moyens de subsistance ainsi que leur confiance, un sentiment de dignité et une certaine stabilité. Parmi les autres exemples de travail mené par le PNUD pour améliorer les conditions de vie des personnes déplacées et des réfugiés rapatriés figure le cas de la **Somalie**¹⁸, où l'accent a été mis sur la mise en place de systèmes de gouvernance, l'augmentation du nombre de logements, les droits fonciers et de propriété, et l'inclusion économique et politique, le tout pour améliorer les conditions d'intégration locale des personnes déplacées dans deux établissements humains de Mogadiscio.

Cependant, l'afflux de nouvelles personnes, les capacités des infrastructures déjà saturées et les demandes accrues de services peuvent conduire à une hausse des tensions au sein de la population locale en concurrence pour les ressources. Cette situation fait ressortir le besoin de renforcement des capacités à l'échelle locale afin de faire face aux tensions et aux conflits. Au **Liban**¹⁹, le PNUD contribue à la réduction des tensions au sein des populations de réfugiés et d'accueil grâce à la mise en place de mécanismes pour la stabilité sociale, consistant en des groupes de travail ou des comités chargés de surveiller les tensions et d'intervenir dès que nécessaire. Cela permet de créer un environnement favorable à l'échelle locale par le dialogue et la réalisation d'activités. La stabilité sociale est encouragée en faisant face aux difficultés d'ordre social et culturel rencontrées par les communautés libanaises et les déplacés syriens, tout en facilitant le rôle des parties prenantes et des autorités locales comme médiateurs internes au sein de leurs communautés.

4 Les évaluations rapides des besoins locaux sont des outils utiles pour hiérarchiser les besoins et élaborer des interventions appropriées au lendemain d'une crise.

En règle générale, il est difficile de définir et de hiérarchiser les priorités locales en temps de crise, ce qui, en retour, peut retarder les interventions et les efforts de relèvement et de reconstruction. Au **Bhoutan**²⁰, le PNUD a fait preuve d'une grande réactivité face aux catastrophes à l'échelle locale en fournissant un soutien rapide au relèvement et à la reconstruction au lendemain des tremblements de terre survenus en 2009 et en 2011²¹, en réalisant une évaluation des besoins post-catastrophe et en contribuant au rétablissement des infrastructures endommagées par les inondations de l'été 2016²². Ces efforts ont ouvert la voie à des travaux efficaces visant à renforcer les capacités d'adaptation au changement climatique et de gestion des risques de catastrophe aux échelons national et local. Toutefois, il est important de coordonner les évaluations rapides avec celles menées par d'autres organismes afin d'éviter de susciter des attentes irréalistes à l'égard des ressources au sein de la population locale et, dans certains cas, de retarder les interventions. En **Ouganda**²³, le PNUD a œuvré au renforcement des capacités locales de réduction des risques de catastrophe, et les représentants nationaux et des districts ont été formés à la réalisation d'une évaluation des effets du séisme survenu en 2016 tenant compte des questions de genre. Cependant, de nombreux organismes gouvernementaux et organisations non gouvernementales avaient pris part à des exercices similaires d'évaluations de la catastrophe, ce qui a suscité des attentes accrues à l'échelle communautaire et entraîné une intervention plus lente.

5

Les réformes de décentralisation sont des investissements importants en faveur de municipalités mieux structurées pour faire face à la crise, mais elles nécessitent un lancement précoce et un engagement à long terme.

L'appui à la décentralisation fourni aux pays, à déléguer les responsabilités aux municipalités, et à renforcer leurs capacités est essentiel pour ouvrir la voie à des municipalités mieux structurées, capables d'intervenir et de se relever rapidement en cas de crise. Toutefois, ces efforts demandent du temps, requièrent une certaine continuité, et doivent s'inscrire dans une stratégie à long terme à l'échelle nationale devant être mise en œuvre bien avant l'occurrence d'une crise. Par exemple, le PNUD est depuis longtemps engagé en **Somalie**²⁴, où des travaux de renforcement de l'État ont commencé en 2009²⁵ et se heurtent encore à des difficultés. Au fil des années, des progrès ont été accomplis vers la formation de structures étatiques et de processus de gouvernance à trois niveaux de gouvernement. Ces efforts ont aidé le gouvernement somalien dans l'élargissement de la gouvernance, des services, et de la réconciliation à des zones récemment libérées d'al-Shabaab grâce à des travaux de stabilisation, et ils sont considérés comme un élément essentiel de la stratégie de la communauté nationale et internationale en Somalie. Des progrès sont en cours dans la constitution de structures gouvernementales locales et de conseils de district par le biais d'une approche systématique de renforcement des capacités, afin que les nouvelles institutions locales soient en mesure d'assurer des fonctions de gouvernance dévolues essentielles. Parmi les défis qui persistent encore à tous les niveaux figure le besoin d'une stratégie de renforcement des capacités à long terme.

Dans de nombreux cas, l'engagement des autorités nationales est lent, et il faut du temps pour mobiliser les États centralisés qui opposent une résistance au transfert des ressources et de l'autonomie aux échelons locaux du gouvernement. Au **Bangladesh**²⁶, le PNUD est parvenu à de bons résultats en matière d'aide et de soutien à l'élaboration de politiques nationales, en rédigeant des études relatives aux politiques, des stratégies, des réglementations, des règles et des directives à l'appui d'une mise en œuvre améliorée des actions des autorités locales. Ces mesures comprenaient l'amélioration de la collecte de revenus et de l'exécution des budgets aux échelons locaux, associées à la valeur ajoutée de l'allocation de ressources ciblant les activités en faveur de l'égalité de genre, ainsi que les systèmes d'e-gouvernance permettant une meilleure prestation de services, la simplification des services gouvernementaux et les enjeux essentiels du développement. Toutefois, ces améliorations progressives étaient liées par les progrès limités accomplis par le pays dans la délégation d'autonomie et le transfert de ressources supplémentaires aux institutions gouvernementales locales.

De la même façon, les efforts publics de modernisation initiés en **Iraq**²⁷ en 2010 ont fortement contribué à la simplification à terme des systèmes et procédures de travail, ainsi que des modèles de prestation de services aux échelons national, infranational et local du gouvernement²⁸. Cependant, le programme de gouvernance, initialement un élément solide et influent du programme, a fini par se fragmenter et s'affaiblir. Bien que constituant un facteur crucial dans la consolidation de la stabilité et de la confiance dans le gouvernement irakien, la décentralisation des services publics s'avère difficile, l'Iraq étant traditionnellement un État centralisé. On observe ainsi une certaine résistance à la délégation de pouvoir aux provinces.

6

La mise en relation entre les interventions individuelles couronnées de succès à l'échelle locale et les réformes des politiques nationales est un moyen efficace pour mettre à échelle les interventions et de permettre un impact plus large.

Les programmes du PNUD ont tendance à soutenir de nombreuses activités diverses et de petite envergure qui sont fructueuses individuellement, mais qui ne contribuent pas au changement systémique, ou n'ont pas de liens avec la réforme des politiques²⁹. Tirer correctement parti des politiques gouvernementales ou institutionnaliser des initiatives pilotes réussies constitue des mesures essentielles en vue d'une application plus large de la part des gouvernements et des organismes de développement, en particulier en temps de crise.

Pour ce qui est de la gestion des risques de catastrophe, par exemple, bien que les processus nationaux établissent le cadre qui guide les actions lors des situations d'urgence nationales et des catastrophes naturelles, il est également important de travailler à l'échelle locale pour valider les stratégies, consolider les cadres réglementaires locaux et

renforcer les capacités locales en vue de mettre en œuvre les interventions. En **Équateur**, le PNUD, en collaboration avec les partenaires aux échelons national et infranational, a travaillé avec les municipalités de Cuenca et Quito au renforcement de la gestion des risques urbains dans ces villes et à la mise à l'essai d'outils et de méthodologies de réduction des risques de catastrophe applicables aux contextes urbains, avec la perspective que les enseignements pouvant en être tirés puissent constituer des références dans le cadre des travaux menés avec d'autres municipalités urbaines³⁰. Au **Sri Lanka**³¹, le PNUD a encouragé et soutenu l'intégration de la gestion des catastrophes au sein des plans de développement, des plans d'utilisation des terres, et des codes du bâtiment à l'échelle locale, une mesure qui s'est accompagnée de réalisations et d'améliorations significatives en vue de créer un système de gestion des catastrophes efficace. Le PNUD a œuvré au renforcement des capacités pour assurer une préparation, une atténuation et une riposte efficaces face aux catastrophes naturelles ou anthropiques aux échelons national et infranational.

Dans de nombreuses situations, l'élimination des obstacles structurels entravant le changement exige des efforts accrus et soutenus. Il est possible de tirer parti des bons résultats obtenus à l'échelle locale afin d'élargir la portée des travaux et d'amplifier l'impact. Par exemple, en **Turquie**³², le PNUD a, entre autres, participé aux processus de réforme de l'administration locale et à l'établissement d'un mécanisme de surveillance civile pour la sécurité interne à l'échelle locale. Il a ainsi soutenu plusieurs études qui ont permis de déterminer les lacunes en matière de capacités institutionnelles et de renforcer les politiques et les processus. Toutefois, bien que le moment soit propice aux processus de réforme de l'administration locale, le PNUD doit encore avancer et miser sur ses initiatives infranationales visant un engagement structuré dans les questions touchant aux problèmes de réforme de l'administration locale. De même, au **Guatemala**³³, le PNUD a apporté de précieuses contributions en vue d'améliorer les cadres institutionnels pour qu'ils tiennent compte des victimes de violence et d'abus sexuels, et d'encourager une participation accrue des femmes et des populations autochtones aux processus de développement locaux. Cependant, cette question exige des efforts accrus, soutenus et concertés pour éliminer les obstacles structurels et parvenir à des résultats concrets en matière d'égalité de genre et de droits.

7 Les approches inclusives et ascendantes encouragent la participation des parties prenantes locales à la planification et soutiennent l'élaboration de meilleurs processus, tout en contribuant à l'obtention de résultats durables.

Dans de nombreux contextes d'intervention, de bons résultats ont été obtenus grâce à des approches inclusives et ascendantes de la gouvernance locale. Au **Liban**³⁴, le PNUD a pu rassembler les communautés afin de procéder à des évaluations des conflits et de déterminer des solutions pour traiter certaines des causes de conflit. Pendant plusieurs mois, des discussions et des négociations ont été menées pour garantir l'adhésion et l'appropriation des parties prenantes, et des progrès notables ont été réalisés dans la conception des éléments nécessaires à la professionnalisation de la police municipale du pays. En **Iraq**³⁵, le PNUD a garanti le sentiment d'appartenance des partenaires, tels que les gouvernorats et les administrations gouvernementales (eau, électricité, etc.), ainsi que des parties prenantes, grâce à leur participation à la détermination et à la hiérarchisation des projets de services essentiels. Il a également répondu efficacement aux besoins des personnes déplacées, des réfugiés, des rapatriés et des communautés d'accueil vulnérables, en satisfaisant leurs besoins de base (électricité, eau, logement et autres projets d'infrastructure). De la même façon, au **Kirghizistan**³⁶, le PNUD a inclus les communautés dans la gestion de l'approvisionnement en eau, et a obtenu des résultats positifs dans le renforcement de leur appropriation et redevabilité aussi bien du côté de l'offre d'eau que de la demande, ce qui a eu des incidences positives sur la constitution de communautés plus résilientes. Au lendemain de l'ouragan Mitch qui a frappé le **Nicaragua**³⁷, le PNUD a adopté une approche ascendante pour fournir un appui direct à la construction de 400 logements sociaux et la fourniture de services de base pour les victimes touchées par la catastrophe. En coopération avec la municipalité, un processus participatif a été employé pour sélectionner les bénéficiaires et la population locale a été mobilisée dans les processus de conception et de construction des logements. Ce processus a également permis de renforcer les capacités d'un petit nombre de personnes en matière de pratiques de gestion de la construction et de maintenance des bâtiments³⁸. Au **Timor-Leste**³⁹, à l'aide d'un processus ascendant de planification et de budgétisation aux échelons locaux, le PNUD a contribué, à l'échelle locale, au renforcement des capacités, des systèmes, des outils et des processus de planification, de programmation, de mise en œuvre et de gestion (gestion des dépenses publiques) des projets locaux de développement. Des approches ascendantes ciblées géographiquement et axées sur les droits ont

également été employées par le PNUD afin de fournir des solutions multisectorielles innovantes en réponse aux défis du déplacement de population en **Somalie**⁴⁰.

RÉFÉRENCES

¹ L'examen rapide des données probantes est un processus visant à rassembler les informations et les connaissances tirées d'un vaste éventail de sources en vue d'éclairer les débats et les décisions urgentes en matière de politiques sur des questions particulières. À l'instar d'autres évaluations systématiques plus connues, les examens rapides des données probantes synthétisent les conclusions d'études individuelles selon un protocole standard, mais n'analysent pas l'ensemble des documents consacrés à un sujet donné : ces examens font des concessions en lien avec l'étendue, la profondeur et l'exhaustivité de l'étude pour aboutir à un résultat plus rapidement.

² [Terminal Evaluation Report: Recovery and Resilience in Selected Typhoon Yolanda-Affected Communities in the Visayas \(Project RECOVERY\), Philippines \(2018\)](#)

³ https://www.undp.org/content/undp/en/home/librarypage/democratic-governance/local_governance/local-governance-in-fragile-and-conflict-affected-settings.html

⁴ <https://www.undp.org/content/undp/en/home/2030-agenda-for-sustainable-development/peace/conflict-prevention/strengthening-local-governance.html>

⁵ [Évaluation indépendante des programmes de pays \(EIPP\) du Bangladesh \(2019\)](#)

⁶ [Évaluation des résultats des activités de développement \(ERAD\) du Nicaragua \(2007\)](#)

⁷ [Integrated Area-based Development in Osh province, Kyrgyzstan \(2019\)](#)

⁸ [EIPP de l'Afghanistan \(2019\)](#)

⁹ [ERAD du Cameroun \(2016\)](#)

¹⁰ [Outcome Evaluation of UNDP's Crisis Prevention and Recovery Programme in Lebanon \(2019\)](#)

¹¹ [EIPP de la Turquie \(2019\)](#)

¹² [EIPP du Tadjikistan \(2019\)](#)

¹³ [EIPP du Bangladesh \(2019\)](#)

¹⁴ Environ 10 % seulement des plus de 4 millions de réfugiés dans les pays voisins se trouvent dans des camps gérés par le Haut-Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés (HCR). Les autres réfugiés vivent dans les villes.

¹⁵ [Evaluation of the UNDP Strategic Plan and Global and Regional Programmes \(2017\)](#)

¹⁶ [EIPP de la Turquie \(2019\)](#)

¹⁷ [ERAD de Sri Lanka \(2012\)](#)

¹⁸ [EIPP de la Somalie \(2019\)](#)

¹⁹ [Mid Term Evaluation of the Lebanon Host Communities Support Project \(LHSP\), Liban \(2018\)](#)

²⁰ [EIPP du Bhoutan \(2017\)](#)

²¹ [Terminal evaluation of the Bhutan Recovery and Reconstruction Project, Bhoutan \(2012\)](#)

²² Au Bhoutan, une évaluation rapide des besoins post-catastrophe menée par le PNUD en octobre 2016 a révélé que l'interruption de l'approvisionnement en eau traitée soulevait des risques sanitaires et avait occasionné des perturbations au sein des services médicaux de l'Hôpital central régional, l'interruption de l'enseignement et de l'apprentissage pour plus de 3 000 élèves, ainsi qu'une perte de revenus pour les entreprises. L'évaluation a mis en avant la nécessité de construire une meilleure infrastructure afin qu'elle puisse résister aux inondations à l'avenir, même si elles s'avèrent plus graves que celles de juillet 2016.

²³ [Final Evaluation: Strengthening Disaster Reduction Management and Resilience Building Project, Ouganda \(2017\)](#)

²⁴ [EIPP de la Somalie \(2019\)](#)

²⁵ Il est essentiel de souligner les circonstances particulières de ce pays. En Somalie, le PNUD est largement reconnu comme un partenaire solide des homologues gouvernementaux à l'échelle du gouvernement fédéral et des États membres fédéraux. Certains partenaires existent depuis longtemps, et d'autres émergent en réponse aux besoins actuels et à l'attitude proactive du personnel du PNUD.

²⁶ [EIPP du Bangladesh \(2019\)](#)

²⁷ [EIPP de l'Iraq \(2019\)](#)

²⁸ [Final Evaluation: Iraq Public Sector modernization Programme, phase II, Iraq \(2019\), p. 10](#)

²⁹ [Evaluation of the UNDP Strategic Plan and Global and Regional Programmes \(2017\)](#)

³⁰ [Evaluación del Resultado 306: Fortalecimiento del Sistema Nacional Descentralizado de Gestión de Riesgos \(SNDGR\) en Ecuador \(2012\)](#)

³¹ [ERAD de Sri Lanka \(2012\)](#)

³² [EIPP de la Turquie \(2019\)](#)

³³ [EIPP du Guatemala \(2018\)](#)

³⁴ [Outcome Evaluation of UNDP's Crisis Prevention and Recovery Programme in Lebanon \(2019\)](#)

³⁵ [Final Report: Evaluation of the Iraq Crises Response and Resilience Programme \(ICRRP\), Iraq \(2020\)](#)

³⁶ [Integrated Area-based Development in Osh province, Kyrgyzstan \(2019\)](#)

³⁷ [ERAD du Nicaragua \(2007\)](#)

³⁸ D'après l'évaluation, la pérennité de cette intervention dépendait de l'existence d'un flux continu de ressources pour le logement, qui, à l'époque, n'étaient pas entièrement garanties.

³⁹ [EIPP du Timor Leste \(2018\)](#)

⁴⁰ [EIPP de la Somalie \(2019\)](#)

À PROPOS DU BUREAU DE L'ÉVALUATION INDÉPENDANTE

En produisant des données probantes objectives, le Bureau Indépendant d'Évaluation (BIE) aide le PNUD à accroître sa redevabilité et de tirer de meilleurs enseignements des expériences passées. Le BIE améliore également l'efficacité du PNUD dans le domaine du développement au moyen de ses évaluations par programmes et par thèmes, et contribue à la transparence de l'organisation.

À PROPOS DE LA SÉRIE « RÉFLEXIONS »

La série « Réflexions » du BIE s'intéresse à des évaluations conduites antérieurement et recense les enseignements tirés des activités du PNUD dans le cadre de ses différents programmes. Elle rassemble les connaissances issues d'évaluations pour fournir des éléments pertinents afin d'améliorer la prise de décision et les résultats en matière de développement. La présente édition met en lumière les enseignements tirés des évaluations des interventions du PNUD dans des contextes de crise.