

# RÉFLEXIONS

## ENSEIGNEMENTS TIRÉS DES ÉVALUATIONS : L'ENGAGEMENT DE LA SOCIÉTÉ CIVILE DANS LES PROGRAMMES « LEAVE NO ONE BEHIND » (NE LAISSER PERSONNE POUR COMPTE)

**Auteur principal** : Ben Murphy

**Attaché de recherche** : Anna Kunová

### INTRODUCTION

Le principe Leave No One Behind (LNOB), en français « Ne laisser personne pour compte », traduit l'engagement politique de tous les États membres de l'ONU à éradiquer la pauvreté, la discrimination et l'exclusion, et à réduire les inégalités et les vulnérabilités qui sapent le potentiel des individus et de l'humanité. Le cadre du PNUD pour la mise en œuvre de ce principe stipule que le fait de ne laisser personne pour compte « n'implique pas une ligne d'action distincte mais qu'il s'agit d'une mesure intrinsèque aux actions requises pour atteindre les ODD ». <sup>1</sup> La directive propose des activités pour intégrer ce principe à la programmation du développement, notamment en s'attachant davantage à identifier les personnes qui risquent d'être laissées pour compte, puis en adaptant le soutien pour qu'il soit accessible à ces groupes et améliore leur statut social, politique et économique.

Les organisations de la société civile (OSC), <sup>2</sup> appréciées pour leur lien avec des personnes qui, autrement, ne seraient pas atteintes par le secteur public et privé, et reconnues pour attirer l'attention sur des personnes et des problèmes négligés, ont été décrites comme des acteurs importants pour s'assurer que personne n'est laissé pour compte. <sup>3</sup> Les exemples présentés dans ce document montrent que de nombreuses OSC remplissent ce rôle, que ce soit par le biais de services aux personnes déplacées par un conflit, en promouvant les droits des personnes lesbiennes, gays, bisexuelles et transgenres, en faisant campagne contre la violence sexiste ou en soutenant la formation professionnelle des jeunes qui ont été exclus du système éducatif depuis leur enfance.

Ce document a été conçu dans le cadre de la série Réflexions du Bureau indépendant d'évaluation (BIE) du PNUD et fournit une évaluation rapide des éléments d'évaluation du PNUD et de l'extérieur. En 2022, la série vise à contribuer aux connaissances sur les « moteurs » et les « directions du changement » du plan stratégique du PNUD. Ce document se concentre sur la mise en œuvre du principe LNOB et couvre les caractéristiques particulières du statut et des

modèles d'organisation des OSC qui peuvent améliorer ou diminuer leur capacité à : 1) atteindre les personnes les plus négligées, et 2) travailler en tant que partenaires du PNUD.<sup>4</sup> Ce document vise à éclairer la stratégie d'engagement du PNUD pour les OSC, ainsi que ses partenariats avec le gouvernement et les parties prenantes du marché.

## MÉTHODOLOGIE

Il s'agit d'une évaluation rapide<sup>5</sup> conçue pour fournir une synthèse équilibrée des données d'évaluation envoyées au [Centre de ressources d'évaluation](#) du PNUD au cours de la dernière décennie. Les évaluations nationales et thématiques menées par le BIE ont constitué une source importante, compte tenu de leur indépendance et de leur crédibilité, tout comme les évaluations décentralisées de haute qualité commandées par les bureaux de pays. Au total, le document présente 41 évaluations du Centre de ressources en évaluation du PNUD. Le document s'appuie également sur 15 études externes, notamment des évaluations de programmes de la société civile ne relevant pas du PNUD et des études universitaires, afin de contextualiser les enseignements pour mieux comprendre les OSC et la programmation LNOB.<sup>6</sup> L'évaluation rapide a mis l'accent sur l'identification de résultats, de conclusions et de recommandations cohérents qui permettent de tirer des leçons pertinentes pour le PNUD. L'analyse vise à offrir un aperçu pratique et opportun pour aider le PNUD à prendre des décisions efficaces. Il ne s'agit pas d'une étude exhaustive de la littérature générale et scientifique. La qualité du document a fait l'objet d'un examen par le personnel du BIE et par un expert externe spécialisé sur les questions de programmation et de gouvernance au sein de la société civile.

## CONTEXTE

Le PNUD emploie une définition large des OSC, reconnaissant toute la gamme des organisations formelles et informelles qui sont en dehors de l'État et du marché. Il s'agit notamment des mouvements sociaux, des organisations de bénévoles, des organisations de peuples autochtones, des organisations de masse, des organisations non gouvernementales (ONG) et des organisations communautaires (OC), ainsi que des communautés et des citoyens agissant individuellement et collectivement. Au niveau national, les OSC sont engagées dans la fourniture de services de base dans les domaines de la santé, de l'éducation, de l'approvisionnement en eau, de la sensibilisation agricole et de l'octroi de microcrédits. En outre, le PNUD reconnaît que les OSC servent souvent à la fois de force motrice pour guider les politiques de développement et de garde-fou pour s'assurer que les politiques sont mises en œuvre, et facilitent également la participation de la société civile aux processus de stratégie de réduction de la pauvreté, au plaidoyer et à la promotion de l'égalité des sexes.

Le PNUD identifie cinq facteurs convergents qui contribuent au risque que les personnes soient laissées pour compte : la discrimination fondée sur une identité ou un statut supposé ou attribué ; la situation géographique ; la vulnérabilité aux chocs ; la gouvernance ; et le statut socioéconomique.<sup>7</sup> Comme ces facteurs le suggèrent, dans certains contextes, les personnes risquent d'être laissées pour compte parce qu'elles sont négligées par la croissance économique et la planification du développement, et dans d'autres, parce qu'elles sont poussées à l'exclusion par les préjugés, voire la violence, de la société ou de l'État. Ces contextes créent des environnements opérationnels fondamentalement différents pour les OSC, bien que dans certaines situations, la marge de manœuvre des OSC soit ambiguë et que leur niveau d'activité soit toléré mais sans limites claires. Il est admis que l'espace civique se rétrécit dans de nombreux pays<sup>8</sup> et que les OSC ont été victimes de représailles pour s'être élevées contre la marginalisation.<sup>9</sup> La pandémie de COVID-19 a également aggravé la fermeture de l'espace civique, en particulier dans les États fragiles,<sup>10</sup> limitant le rôle des OSC dans l'effort de réalisation des ODD, où les acquis s'érodent.

## APERÇU DES ENSEIGNEMENTS TIRÉS

1

Les OSC peuvent fournir des services essentiels là où les alternatives publiques et privées sont absentes ou limitées. Toutefois, ce soutien modifie rarement les causes profondes ou les effets à long terme de l'exclusion.

4

Les personnes risquant d'être laissées pour compte forment souvent leurs propres organisations communautaires, et les organisations internationales ont été encouragées à se familiariser avec les attributs de leur caractère informel.

7

La mainmise des élites contredit le principe LNOB, mais les moyens de renforcer les modèles de gouvernance représentatifs des OSC ne sont pas suffisamment connus.

2

Les OSC sont souvent confrontées à des contraintes lorsqu'elles exigent et contrôlent le respect des droits des laissés-pour-compte, mais cette fonction peut être renforcée lorsque les partenaires internationaux en encouragent l'utilisation.

5

Le renforcement des réseaux d'OSC permet aux organisations locales et nationales de relier les groupes exclus au plaidoyer de haut niveau et de limiter les effets négatifs de la concurrence.

8

Les OSC sont souvent considérées comme un intermédiaire lorsque les donateurs cherchent à identifier les personnes qui risquent d'être laissées pour compte. Il s'agit d'un excellent moyen d'atteindre les personnes victimes de discrimination jusqu'à ce que des mesures de protection des données soient avancées.

3

Les OSC peuvent faciliter l'accès à la planification du développement local pour les personnes qui risquent d'être laissées pour compte. Une planification ascendante est plus efficace lorsqu'elle est coordonnée et accompagnée d'un soutien descendant et d'un changement social.

6

Des mécanismes de subvention adaptés aux OSC peuvent constituer un moyen efficace de transposer les objectifs internationaux aux contextes locaux.

## ENSEIGNEMENTS TIRÉS

### **1 Les OSC peuvent fournir des services essentiels là où les alternatives publiques et privées sont absentes ou limitées. Toutefois, ce soutien modifie rarement les causes profondes ou les effets à long terme de l'exclusion.**

Les initiatives du PNUD en Irak<sup>11</sup>, aux Maldives<sup>12</sup>, au Népal<sup>13</sup>, aux Philippines<sup>14</sup>, au Sud-Soudan<sup>15</sup>, en Sierra Leone<sup>16</sup>, au Sri Lanka<sup>17</sup>, au Tadjikistan<sup>18</sup>, en Thaïlande<sup>19</sup>, en Tunisie<sup>20</sup>, et au Zimbabwe<sup>21</sup> montrent que les services offerts par les OSC peuvent constituer l'option la plus viable pour apporter un soutien aux personnes risquant d'être laissées pour compte, notamment lorsque l'accès aux services publics par des moyens officiels peut créer des risques pour certaines populations.<sup>22</sup> Dans tous ces exemples, les OSC offrent une proximité géographique à ceux qui peuvent avoir besoin de soutien, opèrent dans les langues locales (Albanie<sup>23</sup>, Eswatini<sup>24</sup>, Maldives, Myanmar/Birmanie<sup>25</sup>) et sont souvent louées pour leur portée grâce au recours à des moyens décentralisés peu coûteux pour le public, tels que des campagnes d'information en porte-à-porte, des événements locaux et des émissions de radio communautaires. Certaines évaluations soulignent également la capacité des OSC à opérer dans les conflits (Irak, Philippines, Sud-Soudan), ce qui soulève des questions sur la protection offerte à ces organisations par les gouvernements et les partenaires internationaux.<sup>26</sup>

Bien qu'essentiels dans certains contextes, nombre de ces services offerts par les OSC sont fournis à court terme et dépendent du financement de projets ou concernent des activités qui n'apportent pas d'avantages matériels à moins que des mesures de suivi ne soient prises par les responsables (comme l'enregistrement des actes d'état civil, l'éducation électorale, l'information sur les droits de l'homme, les services d'aide juridique). Des programmes plus approfondis exploitent les capacités de sensibilisation des OSC nationales pour orienter les personnes vers un système de soutien plus large (Sri Lanka, Ouganda<sup>27</sup>, Balkans occidentaux<sup>28</sup>) et, dans certains cas, donnent aux OSC locales les moyens d'offrir un meilleur niveau de service pendant la sensibilisation (Monténégro<sup>29</sup>). Au Timor-Leste<sup>30</sup>, par exemple, une OSC partenaire a organisé un vaste programme d'événements dans les sous-districts afin de sensibiliser les citoyens aux processus judiciaires et de donner aux personnes qui ne pouvaient pas se rendre dans un tribunal la possibilité de porter une affaire. Le personnel de l'ONG s'est rendu dans des zones reculées pour assurer une médiation initiale, ce qui était considéré comme la limite de l'expertise juridique que les OSC pouvaient offrir à l'époque.

Plusieurs évaluations montrent que les personnes risquant d'être laissées pour compte en raison d'un choc ou d'une marginalisation sociale à long terme ont besoin d'un soutien plus substantiel que celui que les OSC financées par le projet peuvent fournir (Albanie<sup>31</sup>, Bosnie-Herzégovine<sup>32</sup>, Irak<sup>33</sup>, Sri Lanka<sup>34</sup>, Sud-Soudan<sup>35</sup>, Ouganda). Le travail du PNUD en Albanie met en évidence les effets à long terme de la discrimination : le personnel des centres de formation professionnelle a déclaré que les ONG locales étaient essentielles pour leur permettre d'adapter les programmes de formation aux besoins des jeunes roms et égyptiens, mais l'évaluation a identifié des préjugés contre l'emploi de ces diplômés dans les entreprises privées, les bureaux d'emploi et même les centres de formation. Au Sud-Soudan, la nature à court terme des engagements des OSC a été jugée insuffisante pour gagner la confiance des communautés dans les zones touchées par le conflit. Une évaluation du soutien global de l'UE aux OSC révèle qu'il existe des défis techniques et administratifs qui empêchent les organisations humanitaires d'offrir un soutien à plus long terme et plus général<sup>36</sup>, et des exemples de projets du PNUD montrent que la conversion des initiatives des OSC en services de routine nécessite une stratégie de transfert pour garantir que le gouvernement a la capacité de maintenir le soutien (Irak<sup>37</sup>, Soudan du Sud<sup>38</sup>, Ouganda).

## Les OSC sont souvent confrontées à des contraintes lorsqu'elles exigent et contrôlent le respect des droits des laissés-pour-compte, mais cette fonction peut être renforcée lorsque les partenaires internationaux en encourageant l'utilisation.

Le PNUD reconnaît que les OSC jouent un rôle important au-delà de la prestation de services et qu'elles sont essentielles à la promotion et au contrôle du respect des droits par le gouvernement. Plusieurs évaluations montrent que le fait de confiner les OSC à un rôle de prestataire de services peut limiter la capacité d'un projet à demander aux responsables de rendre des comptes sur la fourniture d'un soutien substantiel à ceux qui risquent d'être laissés pour compte (Népal<sup>39</sup>, Kazakhstan<sup>40</sup>, Rwanda<sup>41</sup>, Sierra Leone<sup>42</sup>, Pakistan<sup>43</sup>). Un programme conjoint des Nations Unies en Ouganda<sup>44</sup> a mis en place avec succès un modèle d'assistance psychosociale, sanitaire, sécuritaire et juridique axé sur les besoins immédiats et à long terme des survivantes de la violence sexiste, en organisant les services des agences des Nations Unies, des OSC et du gouvernement en un ensemble intégré de soutien. Contrairement aux autres initiatives examinées, elle a également permis aux OSC d'obtenir des changements de politique de haut niveau en faveur des droits des femmes et d'une planification sensible au genre. Cependant, cette orientation a empêché le projet de donner aux OSC les moyens de demander aux gouvernements locaux de rendre des comptes sur la prestation de services, et environ 80 % des ressources du projet ont été consacrées aux capacités nationales plutôt que locales. En dépit de la réussite du modèle de soutien aux victimes de la violence sexiste, l'évaluation a noté un risque très élevé que les progrès réalisés ne reculent car le gouvernement local a fourni des budgets minimaux et uniquement en nature.

Les exemples montrent que le rôle du partenaire officiel du projet peut influencer l'ouverture des initiatives descendantes à un engagement substantiel avec les OSC. Dans ces cas, le PNUD s'associe à au moins une commission nationale ayant un mandat pertinent pour la population respectives qui risque d'être laissée pour compte. Au Népal<sup>45</sup>, le partenariat a limité le nombre d'OSC engagées dans le projet et les a confinées à agir en tant que prestataires de services contractuels à court terme pour l'aide juridique et le soutien psychosocial. L'évaluation a décrit cette situation comme une occasion manquée de faire appel à l'expertise de ces organisations en matière de protection des droits de l'homme et de soutien à la violence sexiste, et a également limité la couverture géographique du projet et sa capacité à travailler avec certaines castes. Au Kazakhstan, le manque d'OSC totalement indépendantes a été considéré comme un obstacle à la capacité du projet à se concentrer sur les questions de genre, la commission nationale étant considérée comme ayant une vision irréaliste de la position des femmes dans la société et une conscience limitée de la prévalence de la violence sexiste. Une initiative d'accès à la justice en Tanzanie constitue un exemple positif, dans lequel le PNUD a renforcé la capacité de l'institution nationale des droits de l'homme à respecter les droits des femmes, des enfants et des groupes marginalisés par le biais d'une stratégie d'engagement bien planifiée pour l'expertise des OSC. L'équipe du projet a été encouragée à recenser toutes les OSC susceptibles de soutenir les services d'aide juridique au niveau sous-régional.<sup>46</sup>

L'évaluation du programme mondial de renforcement des droits de l'homme du PNUD pour la période 2008-2015 suggère que de nombreux bureaux nationaux ont perçu les partenariats avec les OSC comme un risque potentiel pour leurs relations avec les gouvernements.<sup>47</sup> L'équipe du programme a travaillé avec 90 institutions nationales de défense des droits de l'homme en tant que « terrain d'entente », mais l'engagement limité des OSC nationales et locales a fait que le programme n'a pas atteint cet objectif et a été considéré comme un angle mort pour la durabilité des initiatives.<sup>48</sup> L'évaluation attire également l'attention sur le rôle perçu du secteur privé dans les programmes liés aux droits de l'homme, que certains ont souligné comme étant un risque car les approches de marché ostensiblement neutres peuvent invalider l'engagement politique des fonctions de plaidoyer des OSC.<sup>49</sup>

### 3

**Les OSC peuvent faciliter l'accès à la planification du développement local pour les personnes qui risquent d'être laissés pour compte. Une planification ascendante est plus efficace lorsqu'elle est coordonnée et accompagnée d'un soutien descendant et d'un changement social.**

Là où le gouvernement local est présent, le PNUD a cherché à responsabiliser les personnes en soutenant leur engagement dans la planification du développement régional et sous-régional (Bosnie-Herzégovine<sup>50</sup>, Kenya<sup>51</sup>, Monténégro<sup>52</sup>, Mozambique<sup>53</sup>, Palestine<sup>54</sup>, Rwanda<sup>55</sup>, Tunisie<sup>56</sup>). Dans ces initiatives, les OSC soutiennent l'engagement en éduquant leurs membres et la population locale sur les processus de participation et en mobilisant une contribution collective sur des sujets ou des décisions. Les résultats sont cohérents avec les conclusions d'une évaluation macroéconomique du cadre politique du DFID en matière d'autonomisation<sup>57</sup> et de responsabilité et de la recherche universitaire en Ouganda<sup>58</sup>, qui note que cette approche n'a pas remis en cause les structures de pouvoir générales, « mais [...] a aidé les communautés exclues à remettre en cause les inégalités drastiques et à encourager l'engagement politique et économique », prouvant ainsi le bienfondé des OSC « dans les avancées du développement démocratique ».

Le projet du PNUD en Palestine montre qu'une telle approche permet aux citoyens d'établir un lien avec les décideurs locaux et leur offre une expérience pratique de la gestion de processus de planification complexes et de la médiation des conflits<sup>59</sup>. Il contraste avec un projet aux objectifs similaires en Jordanie<sup>60</sup>, qui a impliqué de nouvelles organisations de jeunes pour développer une application de gouvernance locale, mais qui n'a eu qu'un bénéfice technologique limité et a été isolé des décisions de gouvernance locale réelles, en partie parce que le secteur des OSC était trop immature pour soutenir les jeunes dans ce rôle, comme l'avaient fait les OSC établies en Palestine. L'évaluation a révélé que l'approche adoptée en Palestine a servi de « passerelle » pour encourager les jeunes à aborder d'autres enjeux politiques.<sup>61</sup>

La possibilité d'autonomiser les groupes exclus en ouvrant la planification locale à l'engagement des OSC peut être compromise. Le système de gouvernance décentralisée du Kenya a débuté en 2013, mais la participation des populations locales a été faible car les processus d'engagement sont trop complexes et les réunions de participation publique ont été considérées comme des exercices de légitimation des budgets, plutôt que comme une occasion de les développer<sup>62</sup>. Malgré le partenariat du PNUD avec les OSC de défense de la démocratie au Mozambique, les priorités au niveau local ont porté à nouveau sur la fourniture de services de base et non sur étapes prévues vers la transformation économique et la réduction de la pauvreté. L'engagement a diminué après la clôture du projet. Même un engagement réussi présente des problèmes pratiques, car les efforts non coordonnés des OSC peuvent submerger les autorités de nombreuses demandes à haut risque provenant de différentes sources (Palestine, Monténégro), une préoccupation relevée dans le Rapport de 2017 sur le *Développement mondial*<sup>63</sup>.

L'engagement local peut atteindre une limite si la planification du développement des communautés et des régions ne reçoit pas de financement de la part des autorités supérieures et si la discrimination politique ou sociale affaiblit le pouvoir de décision des personnes risquant d'être laissées pour compte. En Bosnie-Herzégovine<sup>64</sup>, le soutien du PNUD aux partenariats entre les OSC et les autorités locales a eu un impact positif au niveau local, mais s'est heurté à « un sérieux manque de compréhension de la part des citoyens et des fonctionnaires des administrations locales » quant aux personnes socialement exclues et aux moteurs et effets de l'exclusion. Le projet a « moins bien réussi à introduire un changement systémique [...] en particulier [la] réforme législative et politique et la pleine intégration d'approches sensibles au genre et socialement inclusives au niveau local ». Même les services locaux sont restés dépendants du soutien financier et opérationnel du gouvernement local, qui était susceptible d'être influencé et modifié par la politique. De même, en Eswatini<sup>65</sup>, le PNUD et ses OSC partenaires de projet ont remporté des succès localisés en sensibilisant les



femmes, les personnes âgées et les personnes handicapées à leurs droits, qui avaient récemment été codifiés dans une constitution nationale. Bien que ces communautés aient exprimé leur enthousiasme à participer davantage aux processus démocratiques, les initiatives locales se sont heurtées à la résistance des autorités traditionnelles et ont reçu un engagement national limité<sup>66</sup>. Cela suggère que, bien que la participation aux affaires publiques soit un droit de l'homme, elle peut être restreinte et limitée, ce qui nécessite d'autres formes d'action collective pour surmonter les contraintes dans des contextes apparemment ouverts.

## **4 Les personnes risquant d'être laissées pour compte forment souvent leurs propres organisations communautaires, et les organisations internationales ont été encouragées à se familiariser avec les attributs de leur caractère informel.**

Les évaluations et les recherches plus globales montrent que les groupes d'entraide et de solidarité organisés localement sont souvent le principal moyen de soutien pour les personnes qui risquent d'être laissées pour compte. Bien que ces groupes informels ne fournissent pas de services spécialisés, ils peuvent offrir un soutien régulier et d'urgence à partir de leurs ressources communes et peuvent s'organiser pour demander et alimenter les services du gouvernement ou des OSC plus importantes. La valeur de ces acteurs est reconnue dans les projets du PNUD en Azerbaïdjan<sup>67</sup>, en Bosnie-Herzégovine<sup>68</sup>, au Cambodge<sup>69</sup>, au Kenya<sup>70</sup>, aux Philippines<sup>71</sup>, au Sri Lanka<sup>72</sup> et au Tadjikistan<sup>73</sup> et soutenue par des recherches plus larges.<sup>74</sup> Les projets sélectionnés dans une évaluation du programme <sup>75</sup>de l'UE pour les organisations de la société civile et les autorités locales ont atteint des populations très pauvres dans des zones reculées en « travaillant directement avec les individus et par le biais de petites associations »<sup>76</sup>. Une évaluation du soutien du PNUD aux personnes handicapées au Cambodge suggère que les groupes d'entraide peuvent devenir des défenseurs et des prestataires techniques importants au fil du temps.

Les accords de partenariat de projet conventionnels proposés par le PNUD ne semblent pas être propices à l'efficacité des OSC nationales et le sont encore moins pour les entités locales et informelles tierces. Plusieurs évaluations du PNUD (Albanie<sup>77</sup>, Maldives<sup>78</sup>, Îles Salomon<sup>79</sup>, Sud-Soudan<sup>80</sup>, Thaïlande<sup>81</sup>) soulignent que les processus contractuels, d'établissement de rapports et d'octroi de subventions étaient particulièrement chronophages et ont parfois créé un décalage dans l'évaluation des résultats (Kenya<sup>82</sup>, Palestine<sup>83</sup>, Tunisie<sup>84</sup>). Ces difficultés sont également constatées dans les programmes des OSC ne relevant pas du PNUD et sont parfois décrites comme le produit de relations « asymétriques » entre les donateurs et les OSC. Une évaluation de la stratégie des OSC de l'Agence norvégienne de coopération au développement (NORAD) a noté que l'attachement des donateurs aux processus officiels risquait « d'évincer les résultats intangibles », suggérant qu'il devenait difficile pour la NORAD de soutenir les approches transformationnelles, notamment le renforcement de la société civile, car les exigences en matière de rapports conduisent les partenaires à « opter pour des résultats quantifiables et faciles à mesurer ».

Les projets du PNUD ont partiellement répondu à ce défi en assurant un partenariat plus étroit avec les OSC nationales et en soutenant le renforcement des capacités des OSC pour mener à bien leurs ambitions (Azerbaïdjan<sup>85</sup>, Kenya, Rwanda<sup>86</sup>, Tunisie) afin d'améliorer leurs capacités en matière de collecte de fonds, de gestion de programmes et de responsabilité. Dans d'autres projets, le soutien organisationnel du PNUD aborde les problèmes administratifs de manière réactive, comme aux Îles Salomon, où les fonds ont été retardés car les OSC locales n'étaient pas en mesure d'établir suffisamment de rapports, et étaient parfois affectées par le manque de ressources du PNUD (Rwanda). Bien que les exemples montrent que les OSC plaident souvent en faveur d'une amélioration organisationnelle, d'autres OSC

et des recherches universitaires ont noté que la « professionnalisation » et les ambitions de collecte de fonds et de réussite politique peuvent saper les liens des OSC avec la base.<sup>87, 88</sup> Les évaluations du PNUD n'abordent pas directement cette question, mais soulignent les défis fondamentaux qui affectent de manière disproportionnée les OSC locales, tels que le temps et le coût nécessaires pour se rendre dans les capitales pour des réunions (Keyna, Tanzanie<sup>89</sup>), ou pour communiquer dans la même langue que le personnel du PNUD (Myanmar/Birmanie).

Plusieurs études recommandent aux organisations internationales de chercher à comprendre les réseaux de soutien informels comme moyen de réduire les risques potentiels d'engagement. Une recherche approfondie auprès de groupes marginalisés dans des zones de conflit au Mozambique, au Pakistan et au Myanmar suggère que les projets financés par les donateurs peuvent exposer ou délégitimer les initiatives que les communautés ont mises en place en réponse aux risques et à la futilité perçue de demander un soutien public officiel<sup>90</sup>. Une évaluation du soutien de l'Agence suédoise de développement et coopération (Sida) aux OSC recommande à l'organisation d'accroître sa capacité à financer les acteurs informels, car les OSC peuvent être déréférencées lorsque l'espace civique se rétrécit, ce qui les empêche de collecter des fonds et de travailler avec des partenaires internationaux<sup>91</sup>. À l'instar d'une question soulevée dans l'évaluation du programme OSC de la NORAD, l'évaluation recommande de clarifier qui assume le risque financier en cas d'échec des acteurs informels.

## **5 Le renforcement des réseaux d'OSC permet aux organisations locales et nationales de relier les groupes exclus aux activités de plaidoyer de haut niveau et de limiter les effets négatifs de la concurrence.**

Le soutien à la cohésion des acteurs de la société civile est généralement considéré comme un moyen positif de promouvoir les perspectives des groupes exclus<sup>92</sup> et d'améliorer la cohérence de l'action de la société civile, qui est parfois fragmentée, voire conflictuelle<sup>93</sup>. Le fait que la société civile soit à la fois un lieu de partenariat et de contestation est reconnu par les évaluations du PNUD au Honduras<sup>94</sup> et au Rwanda<sup>95</sup>, et également illustré par un projet de la Sida au Kenya<sup>96</sup>. Dans ce dernier, les grandes OSC de défense des droits de l'homme ont renforcé la capacité des organisations communautaires à mobiliser et à gérer des fonds, permettant à un réseau local de défense des droits de l'homme à Mombasa de fonctionner de manière indépendante. En tant que partenaires du réseau, les OSC ont pu s'appuyer sur l'expérience de terrain des organisations communautaires pour leur travail de plaidoyer national. Dans d'autres régions, cependant, la relation n'a pas été positive, et les organisations communautaires ont accusé les OSC de les utiliser, de les diviser et de faire dérailler leurs objectifs dans le but de satisfaire aux exigences des donateurs.

Les initiatives du PNUD ont été saluées pour leur capacité à renforcer les réseaux de soutien des OSC (Haïti<sup>97</sup>, les Philippines<sup>98</sup>, Sri Lanka<sup>99</sup>, Ouganda<sup>100</sup>, Vietnam<sup>101</sup>). Un programme conjoint de l'ONU sur l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes a été considéré comme innovant car, en créant un partenariat de type « main tendue » entre les OSC nationales et les collectifs de femmes locaux, il a permis d'obtenir leur engagement combiné directement dans le développement du deuxième plan de développement national de l'Ouganda<sup>102</sup>. Au Vietnam, le programme de leadership LGBT, ViLEAD, a été félicité pour une initiative qui a donné à des groupes de personnes lesbiennes, gays, bisexuelles, transsexuelles et intersexes (LGBTI) plus modestes et disparates l'occasion de concevoir, de gérer et d'évaluer leurs propres activités sous le mentorat de militants LGBTI expérimentés et avec un soutien financier modeste du projet. L'évaluation a décrit cette approche comme une rupture bienvenue par rapport au modèle traditionnel de renforcement



des capacités, dans lequel les OSC reçoivent une formation mais un soutien limité pour l'application de leurs nouvelles capacités.

Cette vision plus globale de la société civile est souvent associée à une meilleure compréhension du temps nécessaire pour garantir la participation de groupes plus difficiles à atteindre. Dans les Balkans occidentaux, le PNUD a reconnu que l'apparition de la pandémie de COVID-19 menaçait son intention de s'écarter des acteurs « classiques » et de travailler avec des OSC de jeunes en milieu rural. Dans le cadre de son processus de candidature, le PNUD a constitué un premier groupe de groupes de jeunes qui se sont montrés disposés à travailler avec d'autres groupes de jeunes et les a aidés en partant du principe qu'ils formeraient eux-mêmes d'autres groupes dans leur région. Une ONG internationale financée par la NORAD applique une approche à encore plus long terme ; en s'associant aux organisations les plus faibles dans les régions où les niveaux de pauvreté sont les plus élevés et où les donateurs sont les plus rares, elle soutient intentionnellement la croissance des petites OSC par le biais de cette relation. Ces approches contrastent avec une approche à plus court terme axée sur la réalisation des objectifs du projet, où les organisations d'OSC sont sélectionnées en fonction de leur capacité d'exécution, souvent après avoir satisfait aux exigences de candidature et de conformité. En Jamaïque, par exemple, un projet du PNUD sur la sécurité locale et la prévention du crime a réussi à obtenir la plupart de ses résultats parce qu'il a choisi des conseils paroissiaux et d'autres partenaires de mise en œuvre bien établis. Bien que les résultats aient été positifs, le projet n'a pas réussi à encourager les OSC à se concentrer davantage sur l'égalité des sexes, malgré les cours et le manuel sur les questions de genre.<sup>103</sup>

## **6 Des mécanismes de subvention sur mesure pour les OSC peuvent être un moyen efficace de traduire les objectifs internationaux en contextes locaux, si le processus de demande est géré de manière à garantir la participation des petites organisations.**

Le programme de l'UE pour la société civile et les autorités locales a élaboré des feuilles de route nationales pour adapter le programme mondial aux besoins des sociétés civiles nationales dans 118 pays en développement<sup>104</sup>. Les feuilles de route ont été créées avec des OSC faîtières ou de tutelle, avec une participation limitée des groupes au-delà des capitales. Cependant, le programme a été félicité pour avoir atteint les groupes éloignés, vulnérables et marginalisés par le biais d'appels à propositions de projets distincts et de subventions aux petites OSC. Au fil des itérations successives, le programme a amélioré la prise en compte de la dimension de genre dans le programme national, d'abord en lançant un appel aux initiatives spécifiques au genre, puis en exigeant que le genre soit intégré dans toutes les candidatures. La même approche n'a toutefois pas permis d'améliorer la prise en compte des vulnérabilités climatiques dans les demandes de subvention.

Le programme d'investissement forestier du Fonds d'investissement climatique a mis en place un mécanisme de subvention dédié pour canaliser les ressources vers les initiatives conçues par les peuples autochtones et les communautés locales. Dans chaque pays, le mécanisme comprend un comité directeur national composé de représentants autochtones et locaux, qui bénéficie du soutien administratif d'une ONG internationale. Les comités nationaux ont constaté que les groupes locaux peuvent être exclus ou cooptés par des organisations qui sont plus à même de demander des fonds pour des projets. Ils ont donc inclus une composante de renforcement des capacités dans leur approche d'octroi de subventions pour la conception de projets au niveau communautaire, un mécanisme de recours en cas de griefs et, dans certains pays, une restriction partielle du processus de candidature<sup>105</sup>. À l'instar du Programme de petites subventions du FEM, le mécanisme du Programme d'investissement forestier s'est avéré être un moyen

efficace de canaliser les ressources vers les groupes les plus pauvres, mais a nécessité une attention accrue et étendue pour garantir que les projets financés tiennent compte des besoins des femmes et des groupes socialement exclus<sup>106</sup>.

## **7 La mainmise des élites contredit le principe LNOB, mais les moyens de renforcer les modèles de gouvernance représentatifs des OSC ne sont pas suffisamment connus.**

Le guide opérationnel du Groupe des Nations Unies pour le développement durable (UNSDG) sur le LNOB reconnaît la valeur du travail avec les groupes de femmes, les communautés minoritaires, les défenseurs des droits de l'homme et d'autres groupes et associations qui impliquent directement les personnes risquant d'être laissées pour compte, mais note que les équipes de pays des Nations Unies doivent être attentives à la mainmise des élites « lorsque seule une petite partie privilégiée du groupe a une voix [, ce qui] n'est probablement pas représentatif de tous »<sup>107</sup>.

Aucune des évaluations du PNUD examinées ne s'attache à déterminer si les OSC disposent de mécanismes de gouvernance ou de consultation appropriés pour garantir qu'elles représentent et prennent en compte les perspectives des personnes risquant d'être laissées pour compte. Certains rapports notent que les OSC individuelles peuvent dominer les associations, ou que certains ménages ou groupes sont plus à même de bénéficier des activités des OSC que d'autres (Kenya<sup>108</sup>, Zimbabwe<sup>109</sup>). Cependant, une recherche quantitative à grande échelle en Indonésie suggère qu'une différence économique marginale peut exister entre les personnes considérées comme élites et non-élites au niveau local, et démontre que les montants détournés des groupes les plus pauvres sont minimes par rapport au coût des retards administratifs<sup>110</sup>. Elle attire également l'attention sur le rôle des dirigeants locaux dans l'organisation du soutien aux plus pauvres, un domaine mis en évidence par la recherche dans les zones de conflit du Mozambique, du Pakistan et du Myanmar<sup>111</sup>. Cette dernière suggère que les groupes marginalisés qui hésitent à s'engager dans les processus officiels peuvent maintenir un niveau d'accès aux services et se faire entendre par le biais « d'intermédiaires », souvent des personnes ayant un lien étroit avec la localité et un statut social conféré par un engagement actuel ou passé en politique ou dans les activités civiques. Les deux travaux de recherche notent que ces intermédiaires ont longtemps été considérés comme des « gardiens » par les organisations de développement, mais ils appellent à une réévaluation au cas par cas. Dans le même ordre d'idées, l'évaluation d'un projet du PNUD au Cambodge souligne le rôle important joué par un dirigeant d'OSC dans la promotion des droits des personnes handicapées et l'accès aux forums politiques provinciaux. Plutôt que de suggérer de limiter les approches personnalisées, elle recommande que les enseignements sur le leadership soient transférés à d'autres organisations locales.

Les donateurs des OSC ont reconnu les faiblesses de la légitimité et de la gouvernance interne<sup>112</sup> des OSC et la recherche a attiré l'attention sur l'échec à long terme des OSC dont « les structures internes et les relations externes ont encouragé la capture par les élites, la cooptation et le clientélisme »<sup>113</sup>. Cependant, ce qui constitue une OSC représentative n'est pas clairement défini. L'évaluation du programme de la Sida a révélé que le critère d'adhésion sur lequel les OSC doivent être fondées était insuffisant, notant que le donateur avait fait appel aux OSC internationales partenaires pour évaluer la responsabilité, la transparence, la représentation, la légitimité et le fonctionnement démocratique en interne<sup>114</sup>.

**Les OSC sont souvent considérées comme des intermédiaires par les donateurs qui cherchent à identifier les personnes qui risquent d'être laissées pour compte. Il s'agit d'un excellent moyen d'atteindre les personnes victimes de discrimination jusqu'à ce que les mesures de protection des données soient avancées.**

Le guide opérationnel de l'UNSDG pour le LNOB note que les OSC peuvent offrir des données « centrées sur les personnes » qui mettent en évidence les défis auxquels sont confrontées les personnes risquant d'être laissées pour compte et qui peuvent être intégrées à une analyse socio-économique plus approfondie pour améliorer les statistiques nationales et la planification du développement, où ces groupes sont souvent invisibles. Les processus d'examen national volontaire des ODD 2017-2018 au Bangladesh, en Inde, au Kenya, au Népal et au Vietnam ont été considérés comme des exemples positifs d'intégration entre l'analyse LNOB et les perspectives des OSC, même s'il a été reconnu qu'il était nécessaire d'améliorer l'inclusion des perspectives des personnes marginalisées et que la contribution aux données des communautés et des volontaires soit officiellement reconnue<sup>115</sup>. Dans quelques contextes, les projets émergents des OSC se concentrent sur la compréhension des chaînes de valeur des données, de la génération à l'utilisation, et sur le rôle des OSC en tant qu'intermédiaires potentiels, « infomédiaires » ou défenseurs pour attirer l'intérêt des gouvernements pour ces données et influencer la programmation des ODD<sup>116</sup>.

Au niveau de la programmation, cependant, il existe toujours un décalage entre les ODD et les données des OSC, et en l'absence d'un protocole standard, les pratiques varient selon les pays et les organisations<sup>117</sup>. Les évaluations examinées fournissent peu d'exemples positifs d'intégration des données des OSC dans les ODD ou dans d'autres plans nationaux. Une évaluation à mi-parcours du projet d'accélération des ODD du PNUD au Pakistan<sup>118</sup> a reconnu cette lacune et a recommandé de reproduire les bonnes pratiques d'une région, où les départements provinciaux de statistiques ont identifié les régions les plus en retard, et où les comités ODD locaux ont travaillé avec les OSC et les communautés pour offrir des services appropriés et surveiller la discrimination. En Somalie<sup>119</sup>, il a été recommandé au PNUD d'améliorer son ciblage des groupes vulnérables par le biais de consultations avec les OSC et d'utiliser une carte de pointage des citoyens comme moyen de suivre les progrès et d'identifier les besoins en capacités du gouvernement.

Les évaluations examinées mettent en évidence plusieurs problèmes liés aux données des OSC (Bosnie-Herzégovine<sup>120</sup>Fidji<sup>121</sup>, Maldives<sup>122</sup>, Sri Lanka<sup>123</sup>, Tanzanie<sup>124</sup>). Une évaluation du soutien de la NORAD à la société civile note que « les données [des OSC nationales partenaires] sont faibles en termes de nombre de personnes aidées par les projets, car la collecte de ces données n'a pas été une priorité pour les organisations. » Dans certaines évaluations du PNUD, la privatisation des données est attribuée à l'unité de gestion du projet plutôt qu'exclusivement aux OSC (Sri Lanka<sup>125</sup>, Tanzanie<sup>126</sup>). En Géorgie, lors d'un projet de développement rural, les données sur la participation des groupes vulnérables n'ont délibérément pas été demandées aux OSC en raison des sensibilités des personnes touchées par le conflit et des minorités ethniques<sup>127</sup>. Toutefois, les processus de ciblage et de suivi des OSC ne sont pas suffisamment étudiés dans les évaluations examinées, lesquelles signalent souvent que les OSC atteignent les personnes qui risquent d'être laissées pour compte lorsque l'organisation opère dans des zones géographiques négligées et se concentre sur la pauvreté ou sur le handicap, la jeunesse, l'origine ethnique ou les droits des femmes (Kenya<sup>128</sup>, Monténégro<sup>129</sup>, Palestine<sup>130</sup>, Timor Leste<sup>131</sup>). Des inquiétudes sont soulevées lorsque des franges entières et visibles de la société sont exclues par un projet (Chine<sup>132</sup>), et une attention plus approfondie est parfois accordée à la manière dont les OSC ciblent les questions de genre et en rendent compte.

Bien que les limites des données ne permettent pas de comprendre si les OSC (et les gouvernements locaux) atteignent d'abord les plus démunis, les exemples présentés dans ce document montrent que les OSC jouent un rôle visible au nom

de groupes clés. En outre, le potentiel d'utilisation des données des OSC pour comprendre si *toutes* les personnes risquant d'être laissées pour compte sont atteintes doit être mis en balance avec les dépenses administratives (voir Réflexions 4 ci-dessus) et les risques de sauvegarde. Certaines évaluations soulignent que les groupes exclus peuvent exprimer des réserves quant à la collecte de leurs données (Rwanda<sup>133</sup>, Jordanie<sup>134</sup>), ce qui renforce les préoccupations plus larges soulevées par les acteurs de la société civile<sup>135</sup>.

## RÉFÉRENCES

---

<sup>1</sup> UNDP, 'What Does It Mean to Leave No One Behind?', A UNDP discussion paper and framework for implementation, 2018, [https://www1.undp.org/content/dam/undp/library/Sustainable%20Development/2030%20Agenda/Discussion\\_Paper\\_LNOB\\_EN\\_lres.pdf](https://www1.undp.org/content/dam/undp/library/Sustainable%20Development/2030%20Agenda/Discussion_Paper_LNOB_EN_lres.pdf).

<sup>2</sup> Organisation for Economic Co-operation and Development, *Development Co-operation Report 2018, Joining Forces to Leave No One Behind*, OECD Publishing, Paris 2018, <https://doi.org/10.1787/dcr-2018-en>

<sup>3</sup> Le guide opérationnel LNOB du Groupe des Nations Unies pour le développement (UNSDG) à l'intention des missions de l'ONU dans les pays stipule que les gouvernements sont tenus de veiller à la protection de l'ensemble de la population, mais que les OSC jouent un rôle essentiel dans l'identification des personnes susceptibles d'être laissées pour compte et dans la fourniture de services à ces personnes.

<sup>4</sup> Ce document n'aborde pas directement l'efficacité ou l'impact des services spécifiques des OSC, étant donné la pluralité des soutiens qu'elles apportent dans la quasi-totalité des secteurs du développement.

<sup>5</sup> L'évaluation rapide (ER) est un processus qui consiste à rassembler des informations et des connaissances provenant d'une série de sources afin d'éclairer les débats et les décisions politiques urgentes sur des questions spécifiques. Tout comme les évaluations systématiques plus connues, les ER synthétisent les résultats d'études uniques en suivant un protocole standard mais n'analysent pas l'ensemble de la littérature sur un sujet : les ER font des concessions en ce qui concerne l'ampleur, la profondeur et l'exhaustivité de la recherche afin de produire des résultats plus rapidement.

<sup>6</sup> La documentation externe provient : 1) d'une recherche par mots-clés dans les revues universitaires en ligne et les référentiels d'évaluation des agences donatrices bilatérales ayant des programmes importants pour la société civile depuis 2012 ; et 2) de conseils d'experts sur des ressources supplémentaires lors d'une révision du projet de document. Toutes les sources externes utilisées comme preuves ont été examinées sous l'angle de leur pertinence thématique et par rapport aux critères de qualité suivants : clarté des questions d'évaluation ; inclusion de l'analyse du contexte ; robustesse de la conception de l'étude ; lien entre les résultats, la conclusion, les recommandations ; traitement de la considération du genre ; et transparence sur les faiblesses de la conception de l'étude.

<sup>7</sup> UNDP, 'What Does It Mean to Leave No One Behind?', A UNDP discussion paper and framework for implementation, 2018, [https://www1.undp.org/content/dam/undp/library/Sustainable%20Development/2030%20Agenda/Discussion\\_Paper\\_LNOB\\_EN\\_lres.pdf](https://www1.undp.org/content/dam/undp/library/Sustainable%20Development/2030%20Agenda/Discussion_Paper_LNOB_EN_lres.pdf)

<sup>8</sup> CIVICUS, '2021 State of Civil Society Report, 2021', Johannesburg 2022, <https://civicus.org/state-of-civil-society-report-2021/>

<sup>9</sup> Iffat Idris, 'LGBT rights and inclusion in Small Island Developing States (SIDS)', K4D Helpdesk Report 970, Institute of Development Studies, Brighton 2021, <https://opendocs.ids.ac.uk/opendocs/handle/20.500.12413/16572>

<sup>10</sup> Colin Anderson and others, 'Against the odds: Action for empowerment and accountability in challenging contexts', A4EA Policy and Practice Paper, Brighton, Institute of Development Studies, 2022, [https://opendocs.ids.ac.uk/opendocs/bitstream/handle/20.500.12413/17189/A4EA\\_Against\\_the\\_Odds\\_Sm.pdf?sequence=7&isAllowed=y](https://opendocs.ids.ac.uk/opendocs/bitstream/handle/20.500.12413/17189/A4EA_Against_the_Odds_Sm.pdf?sequence=7&isAllowed=y)

<sup>11</sup> UNDP Iraq, 'Outcome Evaluation of Country Programme Outcome 2, Enhanced rule of law, protection and respect for human rights in line with international standards', UNDP 2013, <https://erc.undp.org/evaluation/evaluations/detail/6217>

- 
- <sup>12</sup> Mallika R. Samaranayake and Shaufa A. Saeed, 'Outcome Evaluation on UNDP's Engagement with Civil Society Actors and Mechanisms, Including Small Grant Schemes, between 2008 – 2021', UNDP Maldives, 2012, <https://erc.undp.org/evaluation/evaluations/detail/5808>
- <sup>13</sup> Nisar Ahmad Khan, Rishikesh Wagle and Sarmila Shrestha, 'Final Evaluation of Enabling Access to Justice through Institutional Reform in Nepal, (A2J Project: 2018-2020)', UNDP Nepal, 2020, <https://erc.undp.org/evaluation/evaluations/detail/12422>
- <sup>14</sup> UNDP Philippines, 'Terminal Evaluation Report, Accelerating the BUB through Inclusive and Effective Governance, 2020', <https://erc.undp.org/evaluation/evaluations/detail/10059>.
- <sup>15</sup> Craig Naumann and Geoffrey Batali, 'Final Report, Mid-Term Evaluation of the Country Programme Document (CDP)', UNDP South Sudan, 2021, <https://erc.undp.org/evaluation/documents/detail/19372>
- <sup>16</sup> Cliff Bernard Nuwakora, 'Rule of Law and Access to Justice Programme Evaluation, Final Evaluation Report', UNDP UNDP Sierra Leon, 2019, <https://erc.undp.org/evaluation/evaluations/detail/12312>
- <sup>17</sup> UNDP Sri Lanka, 'Final Evaluation of Promoting Reconciliation', 2021, <https://erc.undp.org/evaluation/evaluations/detail/13076>
- <sup>18</sup> NIRAS 'Mid-term evaluation of Strengthening Rule of Law and Human Rights to Empower People in Tajikistan', Ministry of Foreign Affairs of Finland, 2016, <https://erc.undp.org/evaluation/evaluations/detail/8254>
- <sup>19</sup> Nisar Ahmad Khan and Kusumal Rachawong, 'Evaluation Report of UNDP Thailand Country Programme Document (2017-2021)', UNDP Thailand, 2021, <https://erc.undp.org/evaluation/evaluations/detail/8799>
- <sup>20</sup> M. Selim Kharat, UNDP Tunisia: 'Evaluation à mi-parcours du projet: Tamkeen pour la promotion de la citoyenneté, le renforcement de la cohésion sociale et de la société civile', UNDP Tunisia, 2019, <https://erc.undp.org/evaluation/evaluations/detail/8931>
- <sup>21</sup> Oliver Chapeyama and Lilian Goredema, 'Scaling Up Adaptation in Zimbabwe with a Focus on Rural Livelihoods, Terminal Evaluation', UNDP Zimbabwe 2019, <https://erc.undp.org/evaluation/documents/download/13707>
- <sup>22</sup> UNDP and International Civil Society Action Network, 'Invisible Women: Gendered Dimension of Return, Rehabilitation and Reintegration from Violent Extremism', UNDP 2019, <https://www1.undp.org/content/oslo-governance-centre/en/home/library/undp-ican-report.html>
- <sup>23</sup> Elida Metaj, 'Final Evaluation Report of the UN Joint Programme "Empowering Vulnerable Local Communities in Albania"', UNDP Albania 2013, <https://erc.undp.org/evaluation/evaluations/detail/5984>
- <sup>24</sup> Mazingira Consultants, 'End of Project Evaluation "Towards a Greater Citizenry Participation in Swaziland, Final Report' UNDP Eswatini, 2012, <https://erc.undp.org/evaluation/evaluations/detail/5692>
- <sup>25</sup> UNDP Myanmar, 'Mid-term External Evaluation of UNDP's Country Programme Document (2018-2022) in Myanmar', UNDP 2020, <https://erc.undp.org/evaluation/documents/download/18828>
- <sup>26</sup> UNDP Independent Evaluation Office, 'Independent Country Programme Evaluation, South Sudan', UNDP South Sudan, 2022, [http://web.undp.org/evaluation/evaluations/adr/south\\_sudan.shtml](http://web.undp.org/evaluation/evaluations/adr/south_sudan.shtml)
- <sup>27</sup> UNDP Uganda, 'Final Evaluation of the United Nations Joint Programme for Gender Equality in Uganda', 2015, <https://erc.undp.org/evaluation/evaluations/detail/7241>
- <sup>28</sup> UNDP Bosnia and Herzegovnia, Final Evaluation of the Regional Programme on Local Democracy in the Western Balkans, UNDP 2019, <https://erc.undp.org/evaluation/evaluations/detail/8529>
- <sup>29</sup> Tomislav Novivic and Olivera Komar, 'Final Evaluation of the United Nations Development Assistance Framework (UNDAF) for Montenegro 2017-2021', UNDP Montenegro 2020, <https://erc.undp.org/evaluation/evaluations/detail/9254>
- <sup>30</sup> UNDP Timor Leste, 'Final Evaluation Report, JSP IV, 2020', <https://erc.undp.org/evaluation/evaluations/detail/12338>



- 
- <sup>31</sup> Marika Djolai and Samra Suskic-Basic, 'External Evaluation Report Project, "Evaluation Report Project: "Strengthening the Role of Local Communities/Mjesne Zajednice in Bosnia and Herzegovina 2015–2019"', UNDP Bosnia and Herzegovina 2019, <https://erc.undp.org/evaluation/evaluations/detail/7878>
- <sup>32</sup> Elida Metaj, 'Final Evaluation Report of the UN Joint Programme "Empowering Vulnerable Local Communities in Albania"', UNDP Albania 2013, <https://erc.undp.org/evaluation/evaluations/detail/5984>
- <sup>33</sup> UNDP Iraq: 'UNDP Outcome Evaluation on: Enhanced rule of law, protection and respect for human rights in line with international standards', UNDP 2013, <https://erc.undp.org/evaluation/evaluations/detail/6217>
- <sup>34</sup> UNDP Sri Lanka, 'Mid-term Evaluation cum Strategic Direction Setting of UNDP's Portfolio on SDG 16- Peace, Justice and Strong Institutions', 2020, <https://erc.undp.org/evaluation/evaluations/detail/12680>
- <sup>35</sup> Craig Naumann and Batali Geoffrey, 'Final Report, Mid-Term Evaluation of the Country Programme Document (CDP), UNDP South Sudan', 2021, <https://erc.undp.org/evaluation/documents/detail/19372>
- <sup>36</sup> Eric Buhl-Nielsen and others, 'Evaluation of the Civil Society Organisations and Local Authorities thematic programme (2014-2019), Main Report – volume 1', Directorate-General for International Cooperation and Development, European Commission 2020, [https://ec.europa.eu/international-partnerships/system/files/evaluation-cso-la-thematic-programme-2014-2019-main-report\\_en.pdf](https://ec.europa.eu/international-partnerships/system/files/evaluation-cso-la-thematic-programme-2014-2019-main-report_en.pdf)
- <sup>37</sup> UNDP Iraq, 'Outcome Evaluation of Country Programme Outcome 2, Enhanced rule of law, protection and respect for human rights in line with international standards', UNDP 2013, <https://erc.undp.org/evaluation/evaluations/detail/6217>
- <sup>38</sup> UNDP Independent Evaluation Office, 'Independent Country Programme Evaluation, South Sudan', UNDP South Sudan, 2022, [http://web.undp.org/evaluation/evaluations/adr/south\\_sudan.shtml](http://web.undp.org/evaluation/evaluations/adr/south_sudan.shtml)
- <sup>39</sup> UNDP Nepal: Evaluation of Strengthening the Rule of law and Human Rights Protection System in Nepal', UNDP Nepal 2015 <https://erc.undp.org/evaluation/documents/download/9470>
- <sup>40</sup> UNDP Kazakhstan, 'Outcome Evaluation in Civic Engagement', 2015, <https://erc.undp.org/evaluation/evaluations/detail/4705>
- <sup>41</sup> P. Madhava Rao, 'Final Evaluation of the Programme "Strengthening Civil Society Organisations (CSOs) for Responsive and Accountable Governance in Rwanda"', UNDP Rwanda 2017, <https://erc.undp.org/evaluation/evaluations/detail/6911>
- <sup>42</sup> Cliff Bernard Nuwakora, 'Rule of Law and Access to Justice Programme Evaluation, Final Evaluation Report', UNDP UNDP Sierra Leone, 2019, <https://erc.undp.org/evaluation/evaluations/detail/12312>
- <sup>43</sup> Robeela Bangash and Ahmed Hussain Naqav, 'Sustainable Development through Peace Building, Governance and Economic Recovery in Khyber Pakhtunkhwa (KPK), Mid-Term Review Report', UNDP Pakistan 2011, <https://erc.undp.org/evaluation/evaluations/detail/5252> .
- <sup>44</sup> UNDP Uganda, 'Final Evaluation of the United Nations Joint Programme for Gender Equality in Uganda', 2015, <https://erc.undp.org/evaluation/evaluations/detail/7241>
- <sup>45</sup> Richard H. Langan II and others, 'UNDP Nepal: Evaluation of Strengthening the Rule of law and Human Rights Protection System in Nepal', UNDP Nepal 2015, <https://erc.undp.org/evaluation/documents/download/9470>
- <sup>46</sup> James Jesse and Evelyn Mwaipopo, 'Mid-term Evaluation Report on Strengthening Access to Justice and Human Rights Protection Project in Tanzania', UNDP Tanzania 2020, <https://erc.undp.org/evaluation/evaluations/detail/12720>
- <sup>47</sup> UNDP Bureau for Policy and Programme Support: 'Evaluation of the UNDP Global Human Rights Strengthening Programme', UNDP 2015, <https://erc.undp.org/evaluation/evaluations/detail/7741>

- 
- <sup>48</sup> Annika Nilsson and others, 'Evaluation of IBON International and the CSO Partnership for Development Effectiveness (CPDE) Project', Sida 2019, <https://csopartnership.org/wp-content/uploads/2020/05/Sida-Decentralised-Evaluation.pdf>
- <sup>49</sup> David Lewis, 'Organising and Representing the Poor in a Clientelistic Democracy: the Decline of Radical NGOs in Bangladesh', *Journal of Development Studies*, 2017, <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/00220388.2017.1279732>
- <sup>50</sup> Marika Djolai and Samra Suskic-Basic, 'External Evaluation Report Project, "Evaluation Report Project: "Strengthening the Role of Local Communities/Mjesne Zajednice in Bosnia and Herzegovina 2015–2019"', UNDP Bosnia and Herzegovina 2019, <https://erc.undp.org/evaluation/evaluations/detail/7878>
- <sup>51</sup> UNDP Kenya: 'Mid -Term Evaluation of the Amkeni Wakenya Project 2015-2020', UNDP 2021, <https://erc.undp.org/evaluation/evaluations/detail/13283>
- <sup>52</sup> Tomislav Novivic and Olivera Komar, 'Final Evaluation of the United Nations Development Assistance Framework (UNDAF) for Montenegro 2017-2021', UNDP Montenegro 2020, <https://erc.undp.org/evaluation/evaluations/detail/9254>
- <sup>53</sup> John Mugabe, 'UNDP's Decentralization and Local Development Programme in Mozambique, Evaluation Report', UNDP Mozambique 2012, <https://erc.undp.org/evaluation/evaluations/detail/4508>
- <sup>54</sup> Riyada Consulting and Training, 'Support to the Role of Civil Society Organization and Youth in Local Public Oversight', UNDP Programme Assistance to the Palestinian People: 2015, <https://erc.undp.org/evaluation/evaluations/detail/7903>
- <sup>55</sup> P. Madhava Rao, 'Final Evaluation of the Programme "Strengthening Civil Society Organisations (CSOs) for Responsive and Accountable Governance in Rwanda"', UNDP Rwanda 2017, <https://erc.undp.org/evaluation/evaluations/detail/6911>.
- <sup>56</sup> M. Selim Kharat, UNDP Tunisia: 'Evaluation à mi-parcours du projet: Tamkeen pour la promotion de la citoyenneté, le renforcement de la cohésion sociale et de la société civile', UNDP Tunisia, 2019, <https://erc.undp.org/evaluation/evaluations/detail/8931>
- <sup>57</sup> e-Pact, 'Macro Evaluation of DFID's Policy Frame for Empowerment and Accountability', 2016, <https://itad.com/wp-content/uploads/2017/06/EA-Macro-Evaluation-Technical-report-Dec16-FINAL.pdf>
- <sup>58</sup> Sophie King & Sam Hickey: 'Building Democracy from Below: Lessons from Western Uganda', *The Journal of Development Studies*, Vol. 53, No.10, 2017, <https://doi.org/10.1080/00220388.2016.1214719>
- <sup>59</sup> Riyada Consulting and Training, 'Support to the Role of Civil Society Organization and Youth in Local Public Oversight', UNDP Programme Assistance to the Palestinian People, 2015, <https://erc.undp.org/evaluation/evaluations/detail/7903>
- <sup>60</sup> Ryan Knox, 'Evaluation of Project on Youth Participation in Local Governance', UNDP Jordan, 2014, <https://erc.undp.org/evaluation/evaluations/detail/6331>
- <sup>61</sup> Riyada Consulting and Training, 'Support to the Role of Civil Society Organization and Youth in Local Public Oversight', UNDP Programme Assistance to the Palestinian People: 2015, <https://erc.undp.org/evaluation/evaluations/detail/7903>
- <sup>62</sup> UNDP Kenya: 'Mid -Term Evaluation of the Amkeni Wakenya Project 2015-2020', UNDP 2021, <https://erc.undp.org/evaluation/evaluations/detail/13283>
- <sup>63</sup> World Bank, *World Development Report 2017, Governance and the Law*, 2018, <https://www.worldbank.org/en/publication/wdr2017>

- 
- <sup>64</sup> Marika Djolai and Samra Suskic-Basic, 'External Evaluation Report Project, "Evaluation Report Project: "Strengthening the Role of Local Communities/Mjesne Zajednice in Bosnia and Herzegovina 2015–2019"', UNDP Bosnia and Herzegovina 2019, <https://erc.undp.org/evaluation/evaluations/detail/7878>
- <sup>65</sup> Mazingira Consultants, 'End of Project Evaluation "Towards a Greater Citizenry Participation in Swaziland", Final Report' UNDP Eswatini, 2012, <https://erc.undp.org/evaluation/evaluations/detail/5692>
- <sup>66</sup> Mazingira Consultants, 'End of Project Evaluation "Towards a Greater Citizenry Participation in Swaziland", Final Report' UNDP Eswatini, 2012, <https://erc.undp.org/evaluation/evaluations/detail/5692>
- <sup>67</sup> Zehra Kacapor-Dzihic, 'Evaluation of the UNDP Project "Enabling civil society to play a greater role in advancing gender equality and women's rights"', UNDP Azerbaijan 2018, <https://erc.undp.org/evaluation/evaluations/detail/8270>
- <sup>68</sup> Marika Djolai and Samra Suskic-Basic, 'External Evaluation Report Project, "Evaluation Report Project: "Strengthening the Role of Local Communities/Mjesne Zajednice in Bosnia and Herzegovina 2015–2019"', UNDP Bosnia and Herzegovina 2019, <https://erc.undp.org/evaluation/evaluations/detail/7878>
- <sup>69</sup> Gheorghe Caraseni, 'Project to Support the Leading the Way for Gender Equality Programme (March 2017-September 2019) Mid-Term Evaluation Report', UNDP Cambodia 2020, <https://erc.undp.org/evaluation/evaluations/detail/10009>
- <sup>70</sup> UNDP Kenya: 'Mid -Term Evaluation of the Amkeni Wakenya Project 2015-2020', UNDP 2021, <https://erc.undp.org/evaluation/evaluations/detail/13283>
- <sup>71</sup> UNDP Philippines, 'Terminal Evaluation Report, Accelerating the BUB through Inclusive and Effective Governance, 2020', <https://erc.undp.org/evaluation/evaluations/detail/10059>
- <sup>72</sup> UNDP Sri Lanka, 'Mid-term Evaluation cum Strategic Direction Setting of UNDP's Portfolio on SDG 16- Peace, Justice and Strong Institutions', 2020, <https://erc.undp.org/evaluation/evaluations/detail/12680>
- <sup>73</sup> Niras, 'Mid-term evaluation of Strengthening Rule of Law and Human Rights to Empower People in Tajikistan', Ministry of Foreign Affairs of Finland 2016, <https://erc.undp.org/evaluation/evaluations/detail/8254>
- <sup>74</sup> UNDP's research with the International Civil Society Network notes that in crisis contexts 'locally rooted women-led CSOs are often the first to be alerted [...] and are at the front lines of responding to the complex challenges faced by women and girl returnees'. UNDP and International Civil Society Action Network, 'Invisible Women: Gendered Dimensions of Return, Rehabilitation and Reintegration from Violent Extremism', UNDP 2019, <https://www1.undp.org/content/oslo-governance-centre/en/home/library/undp-ican-report.html>
- <sup>75</sup> Le programme a fonctionné dans 118 pays en développement entre 2014 et 2019, avec une allocation d'environ 1,9 milliard d'euros.
- <sup>76</sup> Directorate-General for International Cooperation and Development, European Commission: 'Evaluation of the Civil Society Organisations and Local Authorities thematic programme (2014-2019), Main Report – volume 1', European Commission 2020, [https://ec.europa.eu/international-partnerships/system/files/evaluation-cso-la-thematic-programme-2014-2019-main-report\\_en.pdf](https://ec.europa.eu/international-partnerships/system/files/evaluation-cso-la-thematic-programme-2014-2019-main-report_en.pdf)
- <sup>77</sup> Elida Metaj, 'Final Evaluation Report of the UN Joint Programme "Empowering Vulnerable Local Communities in Albania"', UNDP Albania 2013, <https://erc.undp.org/evaluation/evaluations/detail/5984>
- <sup>78</sup> Mallika R. Samaranayake and Shaufa A. Saeed, 'Outcome Evaluation on UNDP's Engagement with Civil Society Actors and Mechanisms, Including Small Grant Schemes, between 2008 – 2021', UNDP Maldives, 2012, <https://erc.undp.org/evaluation/evaluations/detail/5808>
- <sup>79</sup> Lawrence Robertson, 'Independent End Evaluation, Strengthening the Electoral Cycle in the Solomon Islands Project Phase II (SESCIP II)', UNDP Solomon Islands 2021, <https://erc.undp.org/evaluation/documents/download/18818>

- 
- <sup>80</sup> Craig Naumann and Batali Geoffrey, 'Final Report, Mid-Term Evaluation of the Country Programme Document (CDP)', UNDP South Sudan, 2021, <https://erc.undp.org/evaluation/documents/detail/19372>
- <sup>81</sup> Ampai Harakunarak, 'Mid-Term Review, UNDP Country Programme Document for Thailand 2017 – 2021. Final Report', UNDP Thailand 2019, <https://erc.undp.org/evaluation/documents/download/18490>.
- <sup>82</sup> UNDP Kenya: 'Terminal Evaluation Report for the project Enhancing Wildlife Conservation in the Productive Southern Rangelands through a Landscape Approach, 2021, <https://erc.undp.org/evaluation/evaluations/detail/11115>
- <sup>83</sup> Riyada Consulting and Training, 'Support to the Role of Civil Society Organization and Youth in Local Public Oversight', UNDP Programme Assistance to the Palestinian People, 2015, <https://erc.undp.org/evaluation/evaluations/detail/7903>
- <sup>84</sup> M. Selim Kharat, UNDP Tunisia: 'Evaluation à mi-parcours du projet: Tamkeen pour la promotion de la citoyenneté, le renforcement de la cohésion sociale et de la société civile', UNDP Tunisia, 2019, <https://erc.undp.org/evaluation/evaluations/detail/8931>
- <sup>85</sup> Zehra Kacapor-Dzihic, 'Evaluation of the UNDP Project "Enabling civil society to play a greater role in advancing gender equality and women's rights", UNDP Azerbaijan 2018, <https://erc.undp.org/evaluation/evaluations/detail/8270>
- <sup>86</sup> P. Madhava Rao, 'Final Evaluation of the Programme "Strengthening Civil Society Organisations (CSOs) for Responsive and Accountable Governance in Rwanda"', UNDP Rwanda 2017, <https://erc.undp.org/evaluation/evaluations/detail/6911>
- <sup>87</sup> Nicola Banks, David Hulme, and Michael Edwards, 'NGOs, States, and Donors Revisited: Still Too Close for Comfort?', *World Development*, Vol. 66, 2015, <https://doi.org/10.1016/j.worlddev.2014.09.028>.
- <sup>88</sup> Masooda Bano, 'Dangerous Correlations: Aid's Impact on NGOs' Performance and Ability to Mobilize Members in Pakistan', *World Development*, Vol. 36, No. 11 2008, <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0305750X08001009>
- <sup>89</sup> UNDP Independent Evaluation Office: 'Independent Country Programme Review, Tanzania', UNDP 2021, <https://erc.undp.org/evaluation/evaluations/detail/12777>
- <sup>90</sup> K. Barnes and others, 'Understanding Governance from the Margins: What Does it Mean in Practice?', A4EA Policy and Practice Paper, Brighton: Institute of Development Studies, 2021, DOI: 10.19088/A4EA.2021.003.
- <sup>91</sup> Annika Nilsson and others, 'Evaluation of IBON International and the CSO Partnership for Development Effectiveness (CPDE) Project', Sida 2019, <https://csopartnership.org/wp-content/uploads/2020/05/Sida-Decentralised-Evaluation.pdf>
- <sup>92</sup> Nicola Banks, David Hulme, and Michael Edwards, 'NGOs, States, and Donors Revisited: Still Too Close for Comfort?', *World Development*, Vol. 66, 2015, <https://doi.org/10.1016/j.worlddev.2014.09.028>
- <sup>93</sup> World Bank, *World Development Report 2017, Governance and the Law*, 2018, <https://www.worldbank.org/en/publication/wdr2017>
- <sup>94</sup> UNDP Independent Evaluation Office, 'Independent Country Programme Evaluation, Honduras', UNDP 2020, <https://erc.undp.org/evaluation/evaluations/detail/12840> .
- <sup>95</sup> P. Madhava Rao, 'Final Evaluation of the Programme "Strengthening Civil Society Organisations (CSOs) for Responsive and Accountable Governance in Rwanda"', UNDP Rwanda 2017, <https://erc.undp.org/evaluation/evaluations/detail/6911>
- <sup>96</sup> Sida, 'Final Evaluation of the UNDP Projects Funded by Sida to Support Human Rights and Civic Education in Kenya, 2007', <https://erc.undp.org/evaluation/evaluations/detail/2985>
- <sup>97</sup> UNDP Independent Evaluation Office, 'Independent Country Programme Evaluation, Haiti', UNDP 2021, <https://erc.undp.org/evaluation/evaluations/detail/12782>

- 
- <sup>98</sup> UNDP Philippines, 'Terminal Evaluation Report, Accelerating the BUB through Inclusive and Effective Governance, 2020', <https://erc.undp.org/evaluation/evaluations/detail/10059>
- <sup>99</sup> UNDP/UNICEF/WHO, 'Final Evaluation: Promoting Reconciliation in Sri Lanka', UNDP 2021  
<https://erc.undp.org/evaluation/evaluations/detail/13076>.
- <sup>100</sup> UNDP Uganda, 'Final Evaluation of the United Nations Joint Programme for Gender Equality in Uganda', 2015,  
<https://erc.undp.org/evaluation/evaluations/detail/7241>
- <sup>101</sup> UNDP Viet Nam: 'Final Evaluation Report: Support to Strengthen Lesbian, Gay, Bisexual, and Transgender (LGBT) CSOs in Viet Nam', UNDP 2016, <https://erc.undp.org/evaluation/evaluations/detail/7870>
- <sup>102</sup> UNDP Uganda, 'Final Evaluation of the United Nations Joint Programme for Gender Equality in Uganda', 2015,  
<https://erc.undp.org/evaluation/evaluations/detail/7241>
- <sup>103</sup> Kevin St Croix Morrison, 'Evaluation Report for Enhancing Civil Society Participation in Local Governance for Community Safety', UNDP Jamaica: 2014, <https://erc.undp.org/evaluation/evaluations/detail/6111>
- <sup>104</sup> Directorate-General for International Cooperation and Development, European Commission: 'Evaluation of the Civil Society Organisations and Local Authorities thematic programme (2014-2019), Main Report – volume 1', European Commission 2020, [https://ec.europa.eu/international-partnerships/system/files/evaluation-cso-la-thematic-programme-2014-2019-main-report\\_en.pdf](https://ec.europa.eu/international-partnerships/system/files/evaluation-cso-la-thematic-programme-2014-2019-main-report_en.pdf)
- <sup>105</sup> Boru Douthwaite and others, 'A Learning Review of the Dedicated Grant Mechanism (DGM) for Indigenous Peoples and Local Communities in the Forest Investment Program (FIP) of the Climate Investment Funds (CIF)', ITAD 2019, [https://www.itad.com/wp-content/uploads/2020/02/DGM-Learning-review\\_Jan26\\_final\\_withmanagementstatement-1.pdf](https://www.itad.com/wp-content/uploads/2020/02/DGM-Learning-review_Jan26_final_withmanagementstatement-1.pdf)
- <sup>106</sup> UNDP Independent Evaluation Office and Global Environment Facility Independent Evaluation Office, 'Third Joint GEF-UNDP Evaluation of the Small Grants Programme', UNDP and GEF 2021,  
<https://erc.undp.org/evaluation/documents/download/18857>
- <sup>107</sup> United Nations Sustainable Development Group, 'Leaving No One Behind: A UNSDG Operational Guide for UN Country Teams, Interim Draft', UNSDG 2019, <https://unsdg.un.org/sites/default/files/Interim-Draft-Operational-Guide-on-LNOB-for-UNCTs.pdf>
- <sup>108</sup> UNDP Kenya: 'Terminal Evaluation Report for the project "Enhancing Wildlife Conservation in the Productive Southern Rangelands through a Landscape Approach"', 2021,  
<https://erc.undp.org/evaluation/evaluations/detail/11115>
- <sup>109</sup> Oliver Chapeyama and Lilian Goredema, 'Scaling Up Adaptation in Zimbabwe with a Focus on Rural Livelihoods, Terminal Evaluation', UNDP Zimbabwe 2019, <https://erc.undp.org/evaluation/documents/download/13707>
- <sup>110</sup> Vivi Alatas and others, 'Does Elite Capture Matter? Local Elites and Targeted Welfare Programs in Indonesia', AEA Papers and Proceedings, Vol 109, 2019, <https://www.aeaweb.org/articles?id=10.1257/pandp.20191047>
- <sup>111</sup> C. Anderson and others, 'Against the Odds: Action for Empowerment and Accountability in Challenging Contexts', A4EA Policy and Practice Paper, Brighton: Institute of Development Studies, 2022,  
<https://www.ids.ac.uk/publications/against-the-odds-action-for-empowerment-and-accountability-in-challenging-contexts/>
- <sup>112</sup> Directorate-General for International Cooperation and Development, European Commission: 'Evaluation of the Civil Society Organisations and Local Authorities thematic programme (2014-2019), Main Report – volume 1', European Commission 2020, [https://ec.europa.eu/international-partnerships/system/files/evaluation-cso-la-thematic-programme-2014-2019-main-report\\_en.pdf](https://ec.europa.eu/international-partnerships/system/files/evaluation-cso-la-thematic-programme-2014-2019-main-report_en.pdf)
- <sup>113</sup> E. A. Brett, 'Representation and exclusion in partial democracies: the role of civil society

---

organisations’, The Journal of Development Studies, 2017,

[https://eprints.lse.ac.uk/83208/1/Brett\\_Representation%20and%20Exclusion\\_2017.pdf](https://eprints.lse.ac.uk/83208/1/Brett_Representation%20and%20Exclusion_2017.pdf)

<sup>114</sup> Annika Nilsson and others, ‘Evaluation of IBON International and the CSO Partnership for Development Effectiveness (CPDE) Project’, Sida 2019, <https://csopartnership.org/wp-content/uploads/2020/05/Sida-Decentralised-Evaluation.pdf>

<sup>115</sup> Organisation for Economic Co-Operation and Development, ‘Development Co-operation Report 2018, Joining Forces to Leave No One Behind’, OECD 2018, <https://doi.org/10.1787/dcr-2018-en>

<sup>116</sup> See for example: Global Partnership for Sustainable Development Data: ‘Citizen-generated data in Kenya’, Global Partnership for Sustainable Development Data 2021’, <https://www.data4sdgs.org/resources/citizen-generated-data-kenya-practical-guide>

<sup>117</sup> For further discussion, see: International Civil Society Center, ‘HLPF Side Event Explores Role of Community-driven Data for Leaving No One Behind’, SDG Knowledge Hub 2020, <https://sdg.iisd.org/news/hlpf-side-event-explores-role-of-community-driven-data-for-leaving-no-one-behind/>

<sup>118</sup> Tariq Husain, ‘National Initiative and Mainstreaming, Acceleration and Policy Support for Sustainable Development Goals Pakistan’, UNDP Pakistan: 2020, <https://erc.undp.org/evaluation/evaluations/detail/9573>

<sup>119</sup> Francesca Del Mese, ‘Joint Rule of Law Programme Evaluation’, UNDP Somalia, 2018, <https://erc.undp.org/evaluation/evaluations/detail/9060>

<sup>120</sup> Marika Djolai and Samra Suskic-Basic, ‘External Evaluation Report Project, “Evaluation Report Project: “Strengthening the Role of Local Communities/Mjesne Zajednice in Bosnia and Herzegovina 2015–2019”’, UNDP Bosnia and Herzegovina 2019, <https://erc.undp.org/evaluation/evaluations/detail/7878>

<sup>121</sup> Cécile Collin and Akuila Masi, ‘Final Evaluation of UNDP Fiji Access to Justice Report’, UNDP Fiji 2021, <https://erc.undp.org/evaluation/evaluations/detail/9766>

<sup>122</sup> <sup>122</sup> Mallika R. Samaranayake and Shaufa A. Saeed, ‘Outcome Evaluation on UNDP’s Engagement with Civil Society Actors and Mechanisms, Including Small Grant Schemes, between 2008 – 2021’, UNDP Maldives, 2012, <https://erc.undp.org/evaluation/evaluations/detail/5808>

<sup>123</sup> UNDP/UNICEF/WHO, ‘Final Evaluation: Promoting Reconciliation in Sri Lanka’, UNDP 2021 <https://erc.undp.org/evaluation/evaluations/detail/13076>

<sup>124</sup> James Jesse and Evelyn Mwaipopo, ‘Mid-term Evaluation Report on Strengthening Access to Justice and Human Rights Protection Project in Tanzania’, UNDP Tanzania 2020, <https://erc.undp.org/evaluation/evaluations/detail/12720>

<sup>125</sup> UNDP/UNICEF/WHO, ‘Final Evaluation: Promoting Reconciliation in Sri Lanka’, UNDP 2021 <https://erc.undp.org/evaluation/evaluations/detail/13076>

<sup>126</sup> James Jesse and Evelyn Mwaipopo, ‘Mid-term Evaluation Report on Strengthening Access to Justice and Human Rights Protection Project in Tanzania’, UNDP Tanzania 2020, <https://erc.undp.org/evaluation/evaluations/detail/12720>

<sup>127</sup> Hamid R. Chaudhry and Kartlos Gviniashvili, ‘Terminal Evaluation of Support to Rural Development in Georgia’, UNDP 2018, <https://erc.undp.org/evaluation/documents/download/12460>

<sup>128</sup> UNDP Kenya: ‘Mid -Term Evaluation of the Amkeni Wakenya Project 2015-2020’, UNDP 2021, <https://erc.undp.org/evaluation/evaluations/detail/13283>

<sup>129</sup> Tomislav Novivic and Olivera Komar, ‘Final Evaluation of the United Nations Development Assistance Framework (UNDAF) for Montenegro 2017-2021’ UNDP Montenegro 2020, <https://erc.undp.org/evaluation/evaluations/detail/12957>



---

<sup>130</sup> Riyada Consulting and Training, 'Support to Education in East Jerusalem', UNDP 2020,

<https://erc.undp.org/evaluation/evaluations/detail/11138>

<sup>131</sup> UNDP Timor Leste, 'Final Evaluation Report, JSP IV, 2020',

<https://erc.undp.org/evaluation/evaluations/detail/12338>

<sup>132</sup> Madhav Karki and Rong Dai, 'Terminal Evaluation Report, Payment for Watershed Services in the Chishui River Basin for the Conservation of Globally Significant Biodiversity', UNDP China 2019,

<https://erc.undp.org/evaluation/evaluations/detail/11264>

<sup>133</sup> UNDP Rwanda: 'Inclusive Participation in Governance Programme', UNDP 2013,

<https://erc.undp.org/evaluation/evaluations/detail/6905>

<sup>134</sup> Ryan Knox, 'Evaluation of Project on Youth Participation in Local Governance', UNDP Jordan, 2014,

<https://erc.undp.org/evaluation/evaluations/detail/6331>

<sup>135</sup> For further discussion, see: International Civil Society Center: 'HLPF Side Event Explores Role of Community Driven Data for Leaving No One Behind', SDG Knowledge Hub 2020, <https://sdg.iisd.org/news/hlpf-side-event-explores-role-of-community-driven-data-for-leaving-no-one-behind/>

### À PROPOS DU BUREAU INDÉPENDANT D'ÉVALUATION

En produisant des données probantes objectives, le Bureau indépendant d'évaluation (BIE) aide le PNUD à accroître sa redevabilité et permet 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 de l'évaluation pour fournir des éléments pertinents afin d'améliorer la prise de décision et les résultats en matière de développement. Cette édition souligne les enseignements tirés des évaluations de l'action du PNUD pour lutter contre la pauvreté.

