

RÉFLEXIONS

ENSEIGNEMENTS TIRÉS DES ÉVALUATIONS : SOUTIEN DU PNUD AU RÉTABLISSEMENT DES MOYENS D'EXISTENCE ET À LA CRÉATION D'EMPLOIS DANS LES PAYS EN CRISE

INTRODUCTION

La pandémie de COVID-19 est la crise sanitaire mondiale 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.

MÉTHODOLOGIE

La méthode utilisée consiste en un examen rapide des données probantes 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

Concernant le domaine de la relance et la stabilisation économiques, ce document est fondé sur des données probantes issues d'évaluations de différentes crises pour lesquelles le PNUD a souvent servi de mécanisme de coordination du relèvement rapide des Nations Unies, au moyen de son projet « SURGE » de renforcement des

capacités opérationnelles de ses équipes par le déploiement d'experts, qui vise à fournir un soutien humain et financier rapide. Les enseignements tirés de ces évaluations englobent également l'approche 3x6 du PNUD. Celle-ci définit une stratégie de gestion des mesures initiales de réponse et de stabilisation en cas de crise, puis du soutien au relèvement, et enfin de l'intégration du développement durable en accordant la priorité à la croissance économique à long terme ainsi qu'à la création d'emplois pérennes. Le présent document analyse des enseignements tirés d'une large gamme d'évaluations de réponses à des crises, y compris d'origine humaine (conflits et gestion des réfugiés), naturelles (séismes, glissements de terrain, typhons et tsunamis) et sanitaires (virus Ebola).¹

APERÇU DES ENSEIGNEMENTS TIRÉS

1

Il est préférable de planifier à long terme les activités stratégiques relatives aux moyens d'existence.

2

L'établissement de cadres régissant la coopération et la coordination entre les organismes des Nations Unies et les autres partenaires joue un rôle primordial.

3

Les interventions de réponse aux crises sont plus efficaces lorsqu'elles s'accompagnent d'un large éventail de mesures de soutien au développement.

4

Il est essentiel d'assurer une transition claire entre les réponses aux crises et le relèvement.

5

Les mesures de rétablissement des moyens d'existence doivent être axées sur la « reconstruction en mieux ».

ENSEIGNEMENTS TIRÉS

1

Il est préférable de planifier à long terme les activités stratégiques relatives aux moyens d'existence.

En contexte de crise, le meilleur moyen de mettre en œuvre des activités stratégiques relatives aux moyens d'existence est de les planifier à long terme, au-delà de la période de réponse et de stabilisation initiales.

Au cours de la première phase de réponse, les activités sont particulièrement efficaces lorsqu'elles sont conduites en étroite coopération avec les partenaires, le gouvernement du pays et les donateurs, dans le but de concevoir des stratégies qui permettent de subvenir aux besoins immédiats, puis de réaliser une évaluation des besoins à plus long terme dans un objectif de relèvement et de retour à la normale fondé sur le principe de la « reconstruction en mieux » (Bangladesh, Afghanistan, Syrie).²

L'expérience démontre que **le PNUD est le mieux positionné lorsqu'il établit et clarifie son offre** dans le cadre de ce processus. Dans ces cas, le PNUD définit la valeur ajoutée qu'il peut apporter ainsi que ses avantages comparatifs en matière de développement et de gouvernance, en plus de lier ses efforts de gestion de la crise à la mise en œuvre de son programme de développement de base et des priorités de développement à long terme du pays, tout en tenant compte des possibilités de complémentarité et de synergies avec les autres organisations et partenaires existants (Bangladesh).³

En situation de crise, le PNUD fournit souvent un soutien assuré tout au long des trois phases de l'approche 3x6. Celle-ci définit une stratégie de gestion des mesures initiales de réponse et de stabilisation (reposant généralement sur des injections de liquidités dans le cadre de programmes de travail contre rémunération), suivie d'un soutien au relèvement centré sur la relance économique à moyen et long terme. Enfin, elle assure la prise en compte d'un développement durable centré sur la croissance économique à long terme ainsi que sur la création d'emplois pérennes.⁴

Dans de nombreux cas, la phase initiale de réponse à une crise du PNUD et ses activités relatives aux moyens d'existence débouchent sur la conception réussie de stratégies reliées incluant des créations d'emplois temporaires au moyen de programmes de travail contre rémunération. Cette forme de soutien comprend d'abord des injections de liquidités aux ménages, qui s'accompagnent fréquemment de mesures d'aide à moyen terme relevant de l'épargne des ménages ou de projets de génération de revenus, par exemple au moyen d'un soutien aux petites entreprises et à leur développement ainsi que de crédits aux ménages. Ces efforts sont particulièrement efficaces lorsqu'ils sont axés sur la planification à moyen et long terme, et font le lien entre les phases de réponse initiale et de relèvement, dans l'optique de la stabilisation future des systèmes économiques. Les évaluations démontrent cependant que, la plupart du temps, les activités relatives aux moyens d'existence interviennent à **court terme** et ne durent parfois même qu'un an, ce qui limite leur impact ainsi que leur durabilité (réponses au virus Ebola, Irak, Afghanistan, Syrie).⁵

Dans le même temps, **les meilleures approches sont celles dont l'ampleur est adaptée ou adaptable**, en coordination avec le gouvernement du pays et d'autres donateurs. Cette coordination est difficile à mettre en œuvre et la plupart des activités relatives aux moyens d'existence entreprises en réponse à une crise sont non seulement de court terme, mais aussi d'ampleur limitée, ce qui entrave leur impact à long terme. Les activités axées sur l'emploi ou le renforcement des compétences, au-delà des programmes immédiats de transferts de fonds ou de travail contre rémunération (tels que les initiatives de formation et d'aide consacrées aux petites entreprises) sont considérablement moins efficaces si elles ne sont pas planifiées en vue d'un soutien à long terme (réponses au virus Ebola, Irak, Afghanistan, Syrie).⁶

À la suite d'une crise, le financement est souvent fragmenté, imprévisible et majoritairement imputable aux interventions d'aide humanitaire initiales (réponse au virus Ebola, Afghanistan, Bangladesh).⁷ Malgré le défi qu'elle représente, cette situation comporte des possibilités de partenariat pour le PNUD, parfois avec de nouveaux acteurs et dans le cadre de domaines de soutien émergents. Cependant, il peut également amener le PNUD à sélectionner ses domaines d'intervention en fonction de la probabilité d'accord de financements plutôt que des avantages comparatifs de l'organisation et de la valeur ajoutée qu'elle peut apporter (évaluation par le BIE du soutien apporté aux pays les moins développés, soutien dans le cadre du virus Ebola, Irak, Afghanistan, Yémen).⁸ Si le PNUD est en mesure de profiter de ces possibilités de partenariat pour gérer les crises, il est également nécessaire d'évaluer les capacités de réponse propres de l'organisation, y compris la disponibilité de ses ressources humaines pour l'élaboration, la mise en œuvre et la coordination dans des délais appropriés d'activités relatives au relèvement immédiat et aux moyens de subsistance (Yémen).⁹

2

L'établissement de cadres régissant la coopération et la coordination entre les organismes des Nations Unies et les autres partenaires joue un rôle primordial.

La coordination des réponses relatives aux moyens d'existence avec les autres partenaires et organismes des Nations Unies est particulièrement efficace lorsqu'il existe un cadre intégré pour la coopération définissant clairement les organismes responsables ainsi que les rôles et les responsabilités.

Cette constatation peut paraître évidente ; cependant, l'expérience démontre qu'un tel cadre n'est pas toujours établi. L'efficacité des réponses relatives au relèvement immédiat et aux moyens d'existence est souvent érodée par un manque de coordination, en particulier entre organismes des Nations Unies de domaines liés (par exemple, le Fonds des Nations Unies pour l'enfance, l'Organisation internationale pour les migrations, l'Organisation pour l'alimentation et l'agriculture et l'Organisation internationale du Travail) ainsi qu'avec les institutions nationales, les organisations de la société civile et les organisations non gouvernementales internationales. Lorsqu'il existe des institutions nationales et locales, il est essentiel de **coordonner avec elles la mise en œuvre des activités liées aux moyens de subsistance et l'harmonisation des réponses des donateurs** afin de garantir leur durabilité (les Philippines). Assurer la coordination tout aussi étroite des réponses relatives aux moyens d'existence permet au PNUD de moins s'impliquer dans les interventions d'aide humanitaire initiales et de se concentrer davantage sur les

possibilités de développement et la promotion du lien entre action humanitaire et développement (Somalie, Iraq, Yémen, Syrie, Jordanie, Népal).¹⁰

3

Les interventions de réponse aux crises sont plus efficaces lorsqu'elles s'accompagnent d'un large éventail de mesures de soutien au développement.

Les activités relatives aux moyens d'existence, telles que les programmes de travail contre rémunération, le soutien aux entreprises et la création d'emplois, produisent un impact à plus long terme lorsqu'elles sont conjuguées à une série d'autres mesures d'aide, y compris en matière de développement des entreprises et des capacités, d'épargne des ménages et des communautés ainsi que de formations professionnelles.

Dans le cadre de précédentes crises, le PNUD a obtenu de bons résultats en recourant à des programmes de travail contre rémunération combinés à une gamme d'autres activités de soutien comprenant des services de développement des entreprises, des projets d'épargne des ménages et des communautés ainsi que des formations professionnelles à court terme, afin de répondre aux besoins immédiats des ménages en plus de poser les bases des efforts de relèvement à venir (réponse au typhon Haiyan, Ouganda).¹¹ **Les transferts de fonds ont également eu un impact positif immédiat** sur les économies locales, en contribuant à la stabilisation des communautés bénéficiaires et à l'adaptation des mesures de réponse aux besoins de la population (les Philippines).

Aux Philippines, après le passage du typhon Haiyan, un programme de transferts de fonds de grande ampleur destiné à des milliers de ménages a été mis en place pour subvenir aux besoins immédiats de la population. Cette réponse base sur le transfert de fonds (au moyen d'initiatives de travail contre rémunération et de transferts monétaires inconditionnels) a **pu être mise en œuvre en raison de trois facteurs sous-jacent et préexistants** : i) une économie basée sur les envois de fonds déjà opérationnelle et acceptée dans la société ; ii) un système solide de fournisseurs de services financiers ; et iii) un programme national de transferts de fonds hautement sophistiqué, qui comprenait déjà des mécanismes de ciblage de la pauvreté.¹² Cependant, les programmes de travail contre rémunération et les systèmes de transferts de fonds constituent des interventions initiales qui doivent être intégrés à un plan de réponse qui tire profit de l'implication des communautés ainsi obtenue pour améliorer les moyens d'existence à moyen et long termes (réponse au typhon Haiyan, Ouganda).¹³

4

Il est essentiel d'assurer une transition claire entre les réponses aux crises et le relèvement.

D'après les données probantes, les plans de relèvement qui prévoient une transition claire entre les activités de réponse et de relèvement sont mieux adaptés au changement d'approche nécessaire ainsi qu'à la poursuite de partenariats efficaces avec le gouvernement, les organismes des Nations Unies, les donateurs et les communautés.

Les évaluations réalisées démontrent que le positionnement fort du PNUD ainsi que la priorité qu'il accorde à la stabilisation immédiate et aux phases de réponse ont une influence sur sa capacité à effectuer la transition entre la réponse à une crise et le soutien au relèvement. La forte mise en avant des activités de stabilisation et de réponse, accompagnées d'une série de mesures de soutien, ainsi que l'attribution de ressources à la mise en place de réponses, principalement de court terme (telles que des programmes de travail contre rémunération, de microfinancement et de développement des petites entreprises), peuvent fournir les bases d'un travail de relèvement et de réduction de la pauvreté à plus long terme. Cependant, le PNUD a rencontré des difficultés dans la mise en œuvre de cette transition (virus Ebola en Sierra Leone et au Liberia, typhon Haiyan aux Philippines, Syrie, Jordanie, Yémen, Pakistan).¹⁴

Dans la précipitation à répondre à une crise, le soutien au relèvement et l'aide au renforcement des moyens d'existence à long terme peuvent se retrouver marginalisés. En élaborant une proposition de plan de transition entre les phases de réponse et de relèvement au début des opérations de secours, le PNUD peut encourager les pays à concevoir des plateformes plus stables pour remettre sur pied les économies locales et restaurer les capacités gouvernementales, en plus d'accélérer le rétablissement des moyens d'existence des hommes et des femmes (Sierra Leone et Liberia, les Philippines, Syrie, Jordanie, Yémen, Pakistan).¹⁵

Un aspect fortement lié à la transition entre les réponses visant la stabilisation et les mesures de rétablissement est la nécessité de disposer d'un mécanisme de **coordination et de coopération solides et continues** entre les gouvernements et les donateurs qui ne se limite pas aux premières phases d'intervention et de stabilisation mais vise un relèvement à plus long terme. Au début des opérations, les interventions humanitaires peuvent être efficacement coordonnées entre les donateurs, tel que dans le cas des groupes de relèvement rapide d'organismes des Nations Unies reposant sur des partenariats (Yémen). Cependant, l'existence de ce type de groupes et même de cadres inter organisations en matière de réponse et de relèvement, tout comme les approches centrées sur le lien entre action humanitaire et développement, ne garantissent pas la mise en place d'une véritable coopération et coordination à l'échelle opérationnelle, particulièrement dans le cas des activités de relèvement (Jordanie, Yémen).¹⁶

5

Les mesures de rétablissement des moyens d'existence doivent être axées sur la « reconstruction en mieux ».

Les activités de rétablissement des moyens d'existence sont particulièrement efficaces lorsqu'elles se fondent sur des approches visant la « reconstruction en mieux », qui incluent des perspectives de développement plus larges tenant compte des synergies existantes entre les différents domaines de mise en œuvre de programmes. Les mesures de relèvement et de réponse à une crise fournissent les meilleurs résultats lorsque, plutôt que d'être envisagées comme un seul projet ou système isolé, elles mettent également en pratique les enseignements tirés de tous les programmes et activités participant à la poursuite d'une approche de « reconstruction en mieux ». Les mesures de réponse et de relèvement ne devraient pas être appréhendées simplement comme des stratégies de rétablissement des moyens d'existence dont les communautés et les groupes vulnérables disposaient avant la crise. Une telle conception peut perpétuer la vulnérabilité de ces personnes face à de futures crises ou situations d'instabilité. Aux Philippines, le typhon Haiyan a touché des communautés qui étaient déjà vulnérables et marginalisées au sein du système économique global. La période qui a suivi cette crise naturelle a fourni l'occasion de reconfigurer le contexte économique local pour améliorer les perspectives et les moyens d'existence de cette population (les Philippines).

Les activités de rétablissement des moyens d'existence des communautés sont renforcées lorsqu'elles **tiennent compte d'une grande variété de facettes du développement**, telles que les stratégies de réduction des risques de catastrophes, l'adaptation aux changements climatiques, la protection sociale, la santé, les infrastructures et le développement économique local (les Philippines, Indonésie, Bangladesh, Jordanie).¹⁷

La viabilité des mesures de soutien à l'emploi et aux entreprises est renforcée si elles accordent une **attention importante aux déficiences structurelles**, y compris concernant la gouvernance, les capacités et le relèvement économique à l'échelle locale, les services de développement des entreprises, l'accès aux marchés officiels de microfinancement, les questions de propriété et de droits fonciers ainsi que le renforcement des capacités, les formations professionnelles et l'aide à l'emploi destinés aux propriétaires d'entreprises, aux jeunes, aux femmes et aux groupes vulnérables (Syrie, les Philippines).¹⁸ De même, l'ampleur des activités conduites est importante, en particulier lorsqu'il existe un taux de chômage élevé après une crise.

Dans le cadre du **soutien aux femmes, il est essentiel que les activités visent une refonte structurelle** et non seulement l'inclusion des femmes. Les mesures relatives à la création d'emplois et aux moyens d'existence devraient être fondées sur l'analyse des questions liées au genre afin d'éviter la perpétuation des stéréotypes sexistes et

d'obtenir des résultats concrets. Aux Philippines, les bénéficiaires ont parfois reproché aux activités relatives aux moyens de subsistance d'être d'ampleur trop limitée pour avoir un impact significatif sur leur vie. Dans d'autres cas, les mesures adoptées ne tenaient pas compte des rapports entre les genres et des normes culturelles s'appliquant aux femmes, notamment dans le cas de programmes de travail contre rémunération liés aux infrastructures et au déblaiement de décombres (Syrie).¹⁹

De même, les **interventions relatives à l'emploi des jeunes de nature ponctuelle, fragmentée et de court terme** se révèlent insuffisantes pour répondre de manière durable à l'ampleur et à la complexité des défis socioéconomiques auxquels ce groupe de population est confronté dans des situations post-crise (Syrie, les Philippines).²⁰ Les activités menées en la matière, qu'elles soient générales ou qu'elles relèvent des réponses aux crises, démontrent que le soutien à l'emploi des jeunes doit être fondé sur la demande, qui dépend des compétences recherchées sur le marché. L'adoption d'une telle approche permet d'augmenter les perspectives d'embauche. L'organisation de stages et de partenariats avec le secteur privé se montre également efficace pour la mise en rapport de jeunes travailleurs potentiels avec des employeurs, permettant là encore de multiplier les possibilités d'emploi (Jordanie et Sierra Leone).²¹

D'après les évaluations, il est fortement avantageux pour le PNUD d'**intervenir sur le terrain** dans le cadre de ses efforts de relèvement et de rétablissement des moyens d'existence. Cette présence sur le terrain garantit une meilleure réactivité aux besoins des communautés, grâce à une collaboration étroite avec les instances gouvernementales locales et d'autres partenaires qui renforce grandement la coordination des activités (Syrie, Yémen, Bangladesh).²² Au Bangladesh, la création d'un bureau auxiliaire bien fourni en personnel à Cox's Bazar a permis au PNUD de jeter les fondations d'une future collaboration dans le domaine du lien entre action humanitaire et développement en réponse à la crise des réfugiés Rohingya de 2015.²³

RÉFÉRENCES

¹ [UNDP Global Toolkit on the 3x6 approach: building resilience through jobs and livelihoods \(2016\)](#)

² [Évaluation indépendante du programme de pays \(EIPP\) du Bangladesh \(2019\)](#) ; EIPP de l'Afghanistan (2020 – à paraître) ; EIPP de la Syrie (2020 – à paraître) ; [BICOL Recovery project – rapport d'évaluation \(2011\)](#)

³ *Ibid.*

⁴ *Ibid.*

⁵ [EIPP de l'Iraq \(2019\)](#) ; [Outcome evaluation – UNDP Sustainable economic transformation pillar Liberia \(2018\)](#) ; [Mid-term review Country Programme Liberia \(2015\)](#) ; [Reintegration of Sierra Leone Red Cross Society \(SLRCS\) Volunteers Burial Teams – Evaluation report \(2017\)](#) ; EIPP de l'Afghanistan (2020 – à paraître) ; [évaluation des résultats des activités de développement \(ERAD\) de la Jordanie \(2017\)](#) ; EIPP de la Syrie (2020 – à paraître) ; [Evaluation of the UNDP Strategic Plan and Global and Regional Programmes \(2017\)](#)

⁶ *Ibid.*

⁷ [Outcome evaluation – UNDP Sustainable economic transformation pillar Liberia \(2018\)](#) ; [Mid-term review Country Programme Liberia \(2015\)](#) ; [Reintegration of Sierra Leone Red Cross Society \(SLRCS\) Volunteers Burial Teams – Evaluation report \(2017\)](#) ; EIPP de l'Afghanistan (2020 – à paraître) ; [Evaluation of UNDP Support to Poverty Reduction in the Least Developed Countries \(2018\)](#) ; [Evaluation of the UNDP Strategic Plan and Global and Regional Programmes \(2017\)](#)

⁸ [Evaluation of UNDP Support to Poverty Reduction in the Least Developed Countries \(2018\)](#) ; [Final evaluation of the Social Rehabilitation and Payment to EVD Survivors project \(2017\)](#) ; [EIPP de l'Iraq \(2019\)](#) ; EIPP de l'Afghanistan (2020 – à paraître) ; [EIPP du Yémen \(2019\)](#)

⁹ [EIPP du Yémen \(2019\)](#)

¹⁰ [Joint Programme on Youth Employment, Somalie \(2019\)](#) ; [EIPP de l'Iraq \(2019\)](#) ; [EIPP du Yémen \(2019\)](#) ; [After Action Review pour le typhon Haiyan aux Philippines \(2014\)](#) ; EIPP de la Syrie (2020 – à paraître) ; [ERAD de la Jordanie \(2017\)](#) ; [ERAD du Népal \(2012\)](#)

¹¹ [IASC Inter-agency Humanitarian Evaluation of the Typhoon Haiyan Response \(2014\)](#) ; [Strengthening the Humanitarian-Development Nexus in Responding to the South Sudanese Refugee Crisis in West Nile, nord de l'Ouganda \(2019\)](#) ; [Emergency Response to South Sudanese Refugee Influx: Enhancing Human Security for Refugees and Host Communities in Northern Uganda \(2018\)](#)

¹² [IASC Inter-agency Humanitarian Evaluation of the Typhoon Haiyan Response \(2014\)](#)

¹³ [IASC Inter-agency Humanitarian Evaluation of the Typhoon Haiyan Response \(2014\)](#) ; [Strengthening the Humanitarian-Development Nexus in Responding to the South Sudanese Refugee Crisis in West Nile, nord de](#)

l'Ouganda (2019) ; Emergency Response to South Sudanese Refugee Influx: Enhancing Human Security for Refugees and Host Communities in Northern Uganda (2018)

¹⁴ [Evaluation of UNDP Support to Poverty Reduction in the Least Developed Countries \(2018\)](#) ; *Outcome evaluation – UNDP Sustainable economic transformation pillar Liberia (2018)* ; [Mid-term review Country Programme Liberia \(2015\)](#) ; [Reintegration of Sierra Leone Red Cross Society \(SLRCS\) Volunteers Burial Teams – Evaluation report \(2017\)](#) ; *After Action Review pour le typhon Haiyan aux Philippines (2014)* ; EIPP de la Syrie (2020 – à paraître) ; [ERAD de la Jordanie \(2017\)](#) ; [EIPP du Yémen \(2019\)](#) ; [ERAD du Pakistan \(2017\)](#)

¹⁵ *Ibid.*

¹⁶ [ERAD de la Jordanie \(2017\)](#) ; [EIPP du Yémen \(2019\)](#)

¹⁷ [EIPP des Philippines \(2017\)](#) ; [ERAD de l'Indonésie \(2010\)](#) ; [ERAD du Bangladesh \(2011\)](#) ; [Evaluation of UNDP Support to Poverty Reduction in the Least Developed Countries \(2018\)](#) ; [ERAD de la Jordanie \(2017\)](#)

¹⁸ [IASC Inter-agency Humanitarian Evaluation of the Typhoon Haiyan Response \(2014\)](#) ; [ERAD des Philippines \(2009\)](#) ; [Evaluation of UNDP Support to Poverty Reduction in the Least Developed Countries \(2018\)](#) ; EIPP de la Syrie (2020 – à paraître)

¹⁹ EIPP de la Syrie (2020 – à paraître)

²⁰ [IASC Inter-agency Humanitarian Evaluation of the Typhoon Haiyan Response \(2014\)](#) ; [ERAD des Philippines \(2009\)](#) ; [Evaluation of UNDP Support to Poverty Reduction in the Least Developed Countries \(2018\)](#) ; EIPP de la Syrie (2020 – à paraître)

²¹ [ERAD de la Jordanie \(2017\)](#) ; [EIPP de la Sierra Leone \(2019\)](#)

²² EIPP de la Syrie (2020 – à paraître) ; [EIPP du Bangladesh \(2019\)](#) ; [EIPP du Yémen \(2019\)](#)

²³ [EIPP du Bangladesh \(2019\)](#)

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. Enfin, il contribue à la transparence de l'organisation.

À PROPOS DE LA SÉRIE « RÉFLEXIONS »

La série « Réflexions » du BIE s'intéresse à de précédentes évaluations 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. La présente édition met en lumière les enseignements tirés des évaluations des interventions du PNUD dans des contextes de crise.