



Programme des Nations Unies pour le développement, " **Guide de la planification, du suivi et l'évaluation axés sur les résultats du développement**", PNUD, New-York, 2009, 220 pages.

NOTE DE LECTURE

L'ouvrage est une mise à jour de la publication de 2002, « Manuel de suivi et d'évaluation axés sur les résultats du développement », qu'il remplace.

A sa parution en 2009, il affichait pour objectif de rendre plus efficace l'approche de la gestion axée sur les résultats (GAR), dans la mise en œuvre des politiques et stratégies de développement, soutenus par le PNUD.

En substance, ce Guide explicite les « objets, les processus, les normes, les règles et les principes directeurs de la planification, du suivi et de l'évaluation », tels que conçus par le PNUD, dans le cadre de la mise en place d'une gestion axée sur les résultats, fortement promue par cette institution spécialisée de l'ONU.

Il met l'accent sur la nature intégrée de la planification, du suivi et de l'évaluation en vue d'une gestion axée sur les résultats, des plus efficace, des programmes et projets de développement appuyés par le PNUD.

Le Guide s'adresse prioritairement aux personnels du PNUD impliqués dans la mise en œuvre des programmes de développement.

Il est composé de huit (8) chapitres et huit (8) annexes.

Le premier chapitre (pp.5-17), aborde succinctement six (6) aspects :

- l'importance de la GAR ou plutôt de la GRD (gestion axée sur les résultats du développement) en vue d'améliorer les conditions de vie des populations. (cf. pp. 5 et 6) ;
- les liens entre la planification, le suivi et l'évaluation (cf. p.7) ;
- les définitions de la planification, du suivi et de l'évaluation (cf.pp.7-9) ;
- l'association planification, suivi et évaluation donnant lieu à la gestion axée sur les résultats. (cf. pp 10 et 11).
- l'appropriation de la planification, du suivi et de l'évaluation par les organes de gouvernance des pays en charge de leur mise en œuvre (cf. pp.12-15) ;
- les rôles et les responsabilités des organes du PNUD en matière de planification, de suivi et évaluation des plans, programmes et stratégies de développement (cf. pp.16 et 17).

Les chapitres 2 (pp.19-79) et 3 (pp.81-98) traitent de la planification.

Le chapitre 2 est centré sur la planification des résultats, en présentant les différentes étapes et approches qui conduisent à prévoir les résultats d'un plan, d'un programme ou d'un projet de développement. Avant d'exposer dans le détail ces étapes et approches (cf. pp.22-79), il est mis en exergue le rôle ou plutôt les avantages de la planification dans le cadre de la gestion des programmes ou des projets (cf. p.21).

Le chapitre 3 traite de « la planification pour le suivi et l'évaluation ». Il s'agit principalement des plans conçus pour assurer le suivi ou réaliser l'évaluation. Ces plans déterminent le cadre de suivi et d'évaluation (cf.pp.83-89), des ressources nécessaires pour le suivi et l'évaluation (cf.90-93), l'engagement des parties prenantes dans le suivi et l'évaluation (cf. pp. 93-94) et les capacités à assurer le suivi et l'évaluation (cf.94-98).

Le chapitre 4 (pp.99-125) est consacré au suivi tel qu'envisagé par le PNUD (cf. pp.100-107) et comme il doit être en général (cf. pp.108-125). S'agissant du suivi tel qu'envisagé par le PNUD, il est exposé son contexte opérationnel, la répartition des rôles et des responsabilités entre les différents acteurs concernés et la préparation à l'exercice effectif de la mission de suivi.

Pour le suivi en général (collecte des données, analyse et rédaction des rapports), le Guide définit la portée du suivi (cf. p.108), le suivi en situation de crise (cf.pp.109-111), le choix de l'approche et des indicateurs du suivi (cf.pp.111-114), le modèle et l'importance du rapport de suivi (cf. pp. 115-119) et les façons d'utiliser les données du suivi pour la gestion des mesures et des décisions à prendre (cf.pp.119-125).

Le chapitre 5 (pp.127-143) aborde la question de l'« évaluation axée sur les résultats ». Sont passés en revue :

- l'utilité de l'évaluation (cf.pp.127-129) ;
- les principes et normes pour l'évaluation (cf.pp.129 et 130) ;
- les différents types d'évaluation (évaluations indépendantes, évaluations décentralisées, évaluations des effets, évaluations des projets, évaluations thématiques, évaluations d'impact, évaluations en fonction du calendrier ...) (cf.pp.130-138) ;
- les rôles et les responsabilités dans l'évaluation (cf.pp.139-141) ;
- les exigences relatives aux évaluations (cf. pp.142 et 143).

Le chapitre 6 (pp. 145-162) porte sur la « mise en œuvre et gestion d'une évaluation » par les organes du PNUD. Il y est développé :

- l'implication et le rôle des parties prenantes (instances gouvernementales, donateurs, société civile, les bénéficiaires, ...) dans l'évaluation (cf.pp.145-146) ;
- les « étapes clés des évaluations décentralisées » évaluations conduites par des unités de programmes installées dans un pays partenaire du PNUD (cf.pp.147-158) ;
- les « éléments clés du processus de l'évaluation conjointe » évaluations réalisées par les organes du PNUD et des partenaires (cf.pp. 159-162).

Le chapitre 7 (pp.163-180) s'arrête sur les aspects qualitatifs de l'évaluation. Il est question de « garantir la qualité de l'élaboration et de la méthodologie de l'évaluation ». Ainsi, sont proposés des paramètres permettant d'arriver à une évaluation de bonne qualité. Il s'agit entre autres de la bonne compréhension de l'initiative et du contexte de l'évaluation (cf.pp.163-166), de bien cerner l'objet, la portée, les objectifs détaillés, les critères de l'évaluation (cf. pp.167-171) et d'adopter une méthodologie pertinente d'évaluation (cf.pp.172-180).

Le chapitre 8 (pp.181-189) étudie les modalités d'optimisation de « l'exploitation des informations issues du suivi et de l'évaluation ». Il renseigne sur les finalités du suivi et de l'évaluation (cf.pp.181-182), notamment en matière d'apprentissage et de production de connaissances sur le terrain et par le traitement des données collectées (cf.pp.182-185).

Un accent particulier est mis sur la nécessité de création et de diffusion des outils de qualité pour la production et le partage des connaissances acquises (cf.pp.185-189).

Le Guide est conclu par la présentation de huit (8) annexes qui donnent des indications sur :

- les références (bibliographiques) de l'ouvrage ;
- le format du rapport de visite sur le terrain ;
- le modèle de termes de référence de l'évaluation et normes de qualité ;
- les réseaux d'évaluation internationaux, régionaux et nationaux ;
- la sélection des évaluateurs : particuliers ou cabinets ;
- le modèle de réponse de gestion ;
- le modèle de rapport d'évaluation ;
- les ressources pour l'évaluation.

Le Guide, qui s'apparente à un manuel de procédures, remplit bien sa mission didactique au profit non seulement des personnels du PNUD mais aussi des partenaires du PNUD ainsi que du grand public.

Pour les personnels du PNUD, il est également l'instrument de conseil et la boîte à outils. Il doit leur être sans doute précieux dans l'exercice de leurs missions de conception et d'exécution des programmes et projets en partenariat ou non avec d'autres acteurs du développement.

Il est intéressant que le Guide insiste sur la gestion axée sur les résultats du développement, à même d'aider les populations des pays sous-développés à sortir progressivement de la pauvreté. De même que l'association de la planification au suivi et à l'évaluation est d'un intérêt certain.

Cependant, il peut être déploré que toute cette belle organisation normative n'ait pas eu beaucoup d'effets positifs sur le terrain. Après quinze (15) ans de mise en œuvre en Afrique, par exemple, il semble que la GAR ou la GRD n'ait pas nombre d'exemples de réussite à faire valoir. S'il y en a, ils sont le plus souvent à une échelle telle qu'une immense majorité de la population n'est pas concernée.

Au-delà de la planification du suivi et de l'évaluation des programmes et projets, le PNUD gagnerait, semble-t-il, à élaborer un guide de meilleure appréhension des problèmes et causes profondes du non-développement, en particulier des pays d'Afrique. Après coup surviendront, peut-on supposer, de vraies solutions axées sur la recherche d'une réelle amélioration des conditions de vie de la majorité des populations, sous-développés à ce jour.