



DÉVELOPPEMENT DE LA CAPACITÉ D'ÉVALUATION

SÉRIE DE DOCUMENTS DE TRAVAIL DU DCE N° 5 : JANVIER 1999

Études

comparatives sur la
Chine, la Colombie,
et l'Indonésie

R. Pablo Guerrero O.



Études comparatives sur la Colombie, la Chine, et l'Indonésie

R. Pablo Guerrero O.

Introduction

Les raisons pour lesquelles on a fait des évaluations un instrument de gouvernance et renforcé la capacité d'évaluation dans les pays industrialisés sont également celles pour lesquelles des initiatives ont été prises dans les pays en développement. La justification du rôle de l'évaluation dans la réforme du secteur public des pays en développement est exposée clairement par Wiesner (1993-1997). Cet auteur a observé que dans un grand nombre de pays en développement, y compris dans son propre pays, la Colombie, le taux de croissance économique stagnait malgré une saine gestion macroéconomique. Cela tient essentiellement aux contraintes imposées par l'existence d'un secteur public vaste et inefficace. Wiesner attribue cet état de choses, pour une large part, au manque de concurrence au niveau de la prestation des services publics. Les organismes publics se comportent comme des monopoles qui ne sont pas véritablement exposés à l'épreuve du marché, ni tenus, dans une large mesure, de rendre compte de leur action, et qui sont prisonniers de groupes d'intérêts particuliers à la recherche d'une rente. Alors que, dans le secteur privé, la concurrence et les prix déterminent dans une large mesure la réussite ou l'échec d'une entreprise, la prestation des services publics par des organismes publics n'a pas été mise en question. Wiesner soutient que des évaluations transparentes du secteur public donnent les « signaux du marché » susceptibles d'indiquer effectivement aux contribuables et à la société civile dans son ensemble si le secteur public fournit des services de façon efficiente et efficace.

Sur le fond, les évaluations du secteur public portant sur les principaux programmes de l'État donnent des signaux qui jouent le même rôle que ceux qui font fonctionner le marché. En examinant le rôle de l'évaluation, Havens (1992) fait une observation complémentaire : « Plus nous [administrateurs publics] en savons sur la façon dont fonctionnent nos programmes, leurs effets et leur coût, plus nous avons de chances de trouver des moyens de les rendre plus efficaces. Dans une large mesure, ces connaissances jouent pour le responsable du secteur public le même rôle que l'état des profits et pertes d'une entreprise ».

La Banque mondiale voit dans l'évaluation du secteur public un élément indispensable du nombre croissant de programmes de réforme du secteur public et d'initiatives visant à améliorer la gouvernance, auxquels elle apporte son soutien dans les pays en développement les plus divers. Stiglitz (1989, 1994) fournit une base plus théorique à l'évaluation du secteur public. En analysant le rôle de l'État il a montré le rôle unique que joue l'asymétrie de l'information dans la défaillance de l'État et son influence négative sur le rôle du secteur public dans la gestion économique et, par contrecoup, sur le développement économique. Les décisions fondées sur des connaissances

imparfaites aboutissent à une répartition des ressources qui est loin d'être optimale. Selon certains, dans la mesure où les évaluations du secteur public fournissent des informations précieuses et accessibles sur la gestion des ressources publiques, leur disponibilité réduit l'asymétrie de l'information entre les agents économiques et, toutes choses étant par ailleurs égales, elle a une influence positive sur le rôle que joue l'État pour améliorer les conditions de vie. Bates (1995) estime que l'évaluation du secteur public est une solution non fondée sur le marché ou une fonction institutionnelle qui compense les défaillances du marché. De nombreuses données fondées, par exemple, sur les évaluations de projets et programmes du secteur public réalisées sous les auspices de la Banque mondiale montrent en fait que les évaluations du secteur public peuvent déboucher à la longue sur une meilleure répartition des ressources de ce secteur. Ce type de données explique pourquoi on s'intéresse de plus en plus aujourd'hui au renforcement des capacités d'évaluation dans les pays en développement.

Le présent document porte sur les aspects pratiques du renforcement des capacités d'évaluation dans les pays en développement. Il a pour but de montrer comment certains pays en développement ont envisagé l'institutionnalisation de

l'évaluation au sein de l'administration. Le cadre de l'offre et de la demande concernant le renforcement des capacités d'évaluation constitue le schéma général. Le présent document examine de façon approfondie le contexte dans lequel trois pays en développement (Colombie, Chine, et Indonésie) sont en train d'acquérir une expérience et les principaux problèmes auxquels ils se heurtent. Ce sont des pays où la Banque mondiale soutient les efforts d'évaluation de l'administration.

L'expérience des pays industrialisés montre que chaque pays a des caractéristiques institutionnelles uniques qui rendent les généralisations difficiles, peu judicieuses ou risquées. Derliens (1990) a montré qu'il existe dans les pays industrialisés autant de formes d'organisation de l'État et du secteur public que de systèmes d'évaluation. Toutefois, dans le cadre des systèmes existants, on observe les méthodes d'évaluation qui méritent d'être examinées et, éventuellement, imitées ou adaptées dans les pays en développement.

Ce n'est pas un hasard si, lorsque les gouvernements de pays en développement ont décidé de faire avancer le processus d'institutionnalisation de la fonction d'évaluation, une de leurs priorités absolues a été d'en apprendre le plus possible sur le développement de cette fonction dans les pays industrialisés et la façon dont elle est exercée aujourd'hui.

À titre de référence et pour mieux comprendre le contexte des cas examinés, il est important de noter que les trois pays retenus ici se caractérisent par des formes très différentes d'organisation de l'État, qui influent sur l'institutionnalisation de la capacité d'évaluation. La Colombie a un système démocratique pluraliste et un gouvernement dirigé par un président, un congrès et un sénat élus au suffrage universel direct. La Chine est dotée d'un système de parti unique et d'un congrès national populaire élu par des citoyens, qui élisent ensuite un président et un premier ministre. L'Indonésie est une république présidentielle dotée d'une chambre des députés et d'une assemblée consultative populaire qui comprend des parlementaires élus au suffrage universel. Comme on le verra, chaque pays a conduit de façon différente le processus d'institutionnalisation de la fonction d'évaluation du secteur public.

Pour des raisons de présentation, l'examen du cas de ces pays se subdivise en trois volets principaux. Le premier porte sur la

demande d'évaluation et couvre les questions relatives au leadership, aux incitations et au système institutionnel. Le deuxième traite des problèmes relatifs à l'organisation de la fonction d'évaluation et des mesures concrètes à envisager. Le troisième porte sur les questions relatives à l'offre — y compris la capacité d'évaluation, c'est-à-dire les effectifs et leurs compétences, les ressources financières et les méthodes. Les perspectives qu'ouvrent ces trois cas offrent une base à partir de laquelle l'institutionnalisation de l'évaluation peut être envisagée dans d'autres pays. Le tableau 1 indique brièvement où en sont les trois pays considérés du point de vue de l'institutionnalisation de l'évaluation.

Considérations relatives à la demande

L'expérience montre que sans demande effective, c'est-à-dire une demande fondée sur des pressions réelles exercées sur les gouvernements, tout effort visant à institutionnaliser une fonction d'évaluation du secteur public s'essouffle très rapidement. Quelles sont les circonstances qui ont amené les trois pays examinés à aller de l'avant en matière d'évaluation et quelles ont été les premières mesures prises ? En premier lieu, tous ces pays ont fait face à des contraintes de plus en plus marquées au niveau des ressources que nécessite le financement de plans de développement toujours plus exigeants. La croissance démographique et l'espoir qu'a la population de voir son niveau de vie s'améliorer, suscité en partie par la révolution mondiale de l'information, ont incité les gouvernements à fournir davantage de services publics et à en améliorer la qualité. Les budgets publics, qu'ils fassent l'objet d'un financement interne ou externe, ont eu des difficultés à augmenter au même rythme que les besoins en matière de dépenses publiques. Les promesses politiques et les engagements des gouvernements ont par ailleurs accru les pressions visant à améliorer l'efficacité du secteur public en ce qui concerne la répartition des ressources. En l'absence de mécanismes appropriés pour ce faire, il est apparu que l'on risquait d'avoir à financer des déficits budgétaires insoutenables. Deuxièmement, la mise en œuvre des politiques, plans et programmes de développement, en particulier ceux faisant l'objet d'un financement interne, n'a pas toujours atteint ses objectifs. Beaucoup de programmes publics coûteux, y compris certains financés de l'extérieur, n'ont pas pleinement atteint leurs objectifs de façon efficiente, ce qui a engendré un sentiment de déception et de mécontentement et

poussé les organismes publics à mieux utiliser mieux les ressources publiques. Troisièmement, en raison des résultats médiocres et de la possibilité d'utiliser les ressources de façon plus productive, la société civile et l'opposition politique organisée ont demandé que les gouvernements soient davantage tenus de rendre compte de l'utilisation des fonds publics et, plus généralement, que des améliorations soient apportées à la gouvernance.

Dans les trois pays considérés, sans exception, la demande d'évaluation a été due à un ou plusieurs des facteurs décrits plus haut. En optant pour l'institutionnalisation de la fonction d'évaluation du secteur public, les gouvernements de ces pays ont reconnu que celle-ci constituait un aspect essentiel d'une bonne gouvernance. Pourtant, dans les trois cas, bien que la demande ait été une condition préalable à la décision d'entreprendre des programmes de renforcement des capacités d'évaluation, le facteur fondamental a été le leadership et le projet de passer à l'action dans ce domaine. Dans les trois pays, le leadership a été exercé de façon extrêmement différente.

En Colombie, en 1991, le gouvernement du Président Cesar Gaviria a fait réaliser une étude de haut niveau pour déterminer comment le pays devait institutionnaliser la fonction d'évaluation. Le gouvernement avait fait l'expérience d'une évaluation externe des investissements dans le secteur clé de l'électricité, d'où il ressortait que la Colombie aurait pu nettement améliorer les résultats des milliards de dollars d'investissements consacrés à ce secteur, ainsi que la qualité des services assurés. Cette étude de haut niveau avait pour but d'examiner dans quelle mesure on peut procéder à une évaluation de façon à couvrir les principales dépenses du secteur public. Tout en réalisant l'étude, le gouvernement a rapidement reconnu que l'institutionnalisation de la fonction d'évaluation impliquerait un consensus politique qui ménage les intérêts de toutes les parties concernées. À cette fin, il a fait exécuter cinq évaluations indépendantes de grands programmes publics sujets à controverse. Ces programmes couvraient une période durant laquelle divers régimes politiques se sont succédé et incluaient une centrale hydroélectrique, un projet de transports urbains, une papeterie, des services sociaux pour les collectivités et un projet international de communications (DNP, 1992). Ces évaluations avaient pour but d'enrichir le dialogue entre les divers groupes d'intérêts en leur fournissant les conclusions

précises d'évaluations comparant les résultats obtenus à ceux qui auraient pu l'être si les évaluations en question avaient été disponibles à un stade plus précoce du processus de décision. Les conclusions de ces évaluations ont été examinées à une conférence de haut niveau à laquelle ont participé les décideurs des gouvernements antérieurs et du gouvernement en place, des observateurs nationaux et des groupes d'intérêts politiques. À l'issue de cette conférence, il a été recommandé que la constitution colombienne, qui était alors en cours de révision, contienne un article rendant obligatoire l'évaluation du secteur public. Enfin, par le leadership exercé, la participation des intéressés et l'opportunisme dont il a été fait preuve, on a établi le fondement juridique de la fonction d'évaluation en Colombie.

En Chine, les premières mesures ont été prises par le Vérificateur général du pays qui, par ses relations suivies avec des confrères des pays industrialisés et des contacts officiels, notamment avec l'Organisation internationale des institutions supérieures de contrôle des finances publiques, avait appris l'existence de systèmes de contrôle des performances et d'évaluations de programmes et s'y était intéressé. Alors qu'initialement, le Vérificateur général était particulièrement désireux de commencer par renforcer les capacités d'évaluation des services de contrôle de l'administration, le Conseil d'État a décidé de faire participer d'autres ministères clés. Cela a permis de définir plus largement le cadre institutionnel dans lequel doit s'inscrire un système d'évaluation. En 1992, le Vérificateur général, le ministère des Finances, la Commission de planification d'État et d'autres organismes centraux clés ont décidé d'aller de l'avant en réalisant une étude institutionnelle contenant diverses propositions à soumettre au Conseil d'État. Certains aspects précis du processus sont décrits en détail dans Hong et Rist (1997). Mais la principale caractéristique de l'approche suivie par la Chine est que le ministère des Finances, en tant qu'organisme public jouant un rôle de pointe, s'est rendu compte que l'on ne progresserait que si tous les principaux organismes publics concernés participaient au processus. À un stade précoce, le ministère des Finances a formé un Comité directeur constitué de représentants des principaux organismes publics. C'était la première fois qu'un grand nombre de ces hauts fonctionnaires chinois se rencontraient ou travaillaient ensemble. Avec l'appui d'experts nationaux et internationaux, le groupe directeur a formulé une proposition concernant divers systèmes d'évaluation envisageables (Khan, 1994). Ces proposi-

**Tableau 1 : Renforcement et institutionnalisation des capacités d'évaluation
Principaux problèmes abordés en Chine, en Colombie et en Indonésie**

Problèmes	Colombie	Chine	Indonésie
Implantation du régime d'évaluation	Suivant la constitution le pouvoir exécutif joue un rôle de pointe.	Le projet de résolution du Conseil d'État demande aux organismes du pouvoir exécutif central de jouer un rôle de pointe.	La responsabilité incombe au pouvoir exécutif par le biais d'un Décret ministériel.
Localisation des fonctions d'évaluation	Fonctions d'évaluation centralisées au Département national de la planification (NPD). Les principaux organismes d'exécution apportent leurs contributions.	Fonctions décentralisées confiées aux principaux organismes centraux.	Fonctions centralisées au sein de l'Organisme national de planification du développement (BAPPENAS). Les organismes d'exécution apportent leurs contributions.
Couverture de l'évaluation	Politique de l'État et principaux programmes du secteur public.	Projets du secteur public.	Politiques, plans, programmes et projets de développement.
Lier l'évaluation aux autres fonctions du secteur public	Le NPD joue un rôle clé dans la formulation des politiques et des stratégies, ainsi que dans l'affectation et le suivi du budget.	Aucun lien officiel n'a été établi. La Commission de planification d'État participe à l'affectation et au suivi des ressources publiques.	Le BAPPENAS doit lier l'évaluation au processus annuel d'affectation budgétaire.
Utiliser l'évaluation dans le processus de décision	L'information sur le suivi et l'évaluation doit parvenir aux directeurs des organismes publics et au NPD.	L'information sur le suivi et l'évaluation doit parvenir à la direction de l'organisme central.	L'information sur le suivi et l'évaluation doit parvenir au BAPPENAS par l'intermédiaire de la direction des organismes techniques.
Professionnaliser la fonction d'évaluation	L'évaluation est une fonction multidisciplinaire qui recoupe plusieurs compétences professionnelles précises.	L'évaluation est considérée essentiellement comme applicable à l'analyse socio-économique.	L'évaluation n'est pas considérée comme une profession distincte, mais comme une discipline complémentaire.
Ressources affectées à l'évaluation	L'évaluation doit être intégrée au budget des organismes.	Évaluation intégrée au budget des organismes centraux.	Évaluation intégrée aux budgets des organismes.

tions ont été ultérieurement examinées, et les participants à une conférence ministérielle de haut niveau sont parvenus à un accord de principe sur la marche à suivre. Bien que ce soit au Conseil d'État d'approuver officiellement la proposition retenue, en 1995, on a autorisé par accord tacite la Commission de planification d'État à fixer les règles à appliquer à l'évaluation au sein des organismes du secteur public. Divers organismes centraux clés ont commencé à institutionnaliser une fonction d'évaluation dans leur propre organigramme. Aujourd'hui, plus de dix grands organismes publics ont constitué des services d'évaluation et établi des programmes de travail. Avant l'initiative du Vérificateur général, seuls quelques projets faisant l'objet d'un financement ultérieur donnaient lieu à une évaluation effectuée de façon ponctuelle et par un petit nombre d'organismes.

En Indonésie, alors que la Banque mondiale évoquait depuis le début des années 90 la question de la capacité d'évaluation dans le contexte de ses activités normales, la demande d'institutionnalisation de la fonction d'évaluation au niveau du leadership a émané d'un haut conseiller du Président qui a persuadé l'organisme national de planification du développement (BAPPENAS) de procéder à un diagnostic institutionnel, ce qui a débouché sur une proposition visant à mettre en place un système d'évaluation. La raison invoquée était que le nouveau plan de développement de l'Indonésie — REPELITA VI — devait se préoccuper beaucoup plus de l'impératif d'équité et des questions sociales. Face à la demande croissante de ressources et de services publics, le gouvernement a constaté qu'une évaluation pouvait aider à réaliser des gains de productivité et à limiter les gaspillages. En 1994, un diagnostic institutionnel a été entrepris et, en 1996, une proposition relative au renforcement des capacités d'évaluation a été approuvée par le BAPPENAS (Barbarie, 1995). Celui-ci a constitué un groupe directeur représentant divers organismes afin de donner des directives sur le diagnostic institutionnel. Ce diagnostic a été effectué par des experts nationaux et internationaux. Pour donner un fondement juridique à la fonction d'évaluation et préciser les incitations à offrir, la proposition finale a inclus la rédaction d'un Décret ministériel définissant officiellement les responsabilités des divers organismes dans le système d'évaluation et liant plus étroitement le processus de répartition annuelle des ressources au suivi des performances et aux

résultats de l'évaluation. Le Décret ministériel a été officiellement publié fin 1996.

La demande d'évaluation ne naît pas spontanément : elle doit en effet être entretenue par des incitations appropriées et par le leadership. Les lois et règlements constituent un élément nécessaire du cadre d'incitations, mais non une condition suffisante d'institutionnalisation réussie de l'évaluation. Le cas des trois pays décrit ici prouve combien les circonstances et les situations sont variées. La mise en place réussie d'un régime d'évaluation implique un environnement favorable, c'est-à-dire un environnement dans lequel des pressions s'exercent véritablement en faveur du type de changement institutionnel que constitue une évaluation systématique du secteur public. Ces pressions peuvent être externes, motivées par les exigences de transparence de la part des pouvoirs publics ou par la responsabilisation demandée, par exemple, par les organismes de financement extérieurs. Les pressions peuvent être internes, c'est-à-dire répondre à des lois, à des règles et règlements ou à des besoins au niveau de la direction. Les pressions peuvent également découler de contraintes en matière de ressources. Comme l'a montré Derlien (1990), on observe clairement un parallèle, à cet égard, avec le développement de l'évaluation dans les pays industrialisés. Mais l'institutionnalisation de l'évaluation nécessite également une orientation et un leadership, c'est-à-dire un champion dont le pouvoir et l'engagement sont suffisants pour dégager un consensus et prendre les décisions qui s'imposent. Comme on le verra, un système d'évaluation doit également être susceptible d'être mis en œuvre grâce à des mesures concrètes prises par un personnel compétent et disposant des ressources financières voulues. Enfin, le système d'incitations doit prévoir des gratifications effectives pour ceux qui sont appelés à réaliser l'évaluation ou à l'utiliser, ou bien être tenus responsables de ses résultats.

Organiser la fonction d'évaluation

L'organisation de l'évaluation comporte au moins trois aspects. Les enseignements à tirer de l'expérience des pays industrialisés en ce qui concerne la localisation de la fonction d'évaluation. Portent notamment sur la question de savoir si la fonction d'évaluation dans le secteur public devrait incomber au pouvoir exécutif ou au pouvoir législatif, si elle devrait être centralisée ou

décentralisée, et s'il convient de se doter d'une capacité interne d'évaluation ou bien de faire appel à des experts extérieurs. Les liens existant entre l'évaluation et d'autres fonctions clés du secteur public, ainsi que les incidences qui en découlent pour l'organisation de la fonction d'évaluation sont aussi importants. Qu'ont fait la Chine, la Colombie et l'Indonésie face à ces aspects organisationnels ?

En Colombie, la Constitution de 1991 prévoit que le pouvoir exécutif dirige le processus d'institutionnalisation de la fonction d'évaluation dans le secteur public. Elle charge également le Contrôleur général de procéder à des vérifications indépendantes des performances et du respect des règlements. Le ministère national du Plan (MNP) est chargé d'exécuter le nouveau mandat constitutionnel. Il s'acquitte de cette tâche en liant l'évaluation au Plan national de développement auquel participent les principaux organismes publics responsables de l'exécution des programmes de dépenses publiques (Banque mondiale, 1997). Ces organismes doivent établir des plans annuels précisant les résultats attendus et les mesures de performance, qui serviront de base à une évaluation ex post continue des performances du secteur public. Les services de planification de chaque organisme sont chargés des activités annuelles d'évaluation ex post, et ils sont également censés en communiquer les résultats au MNP avant que des demandes de crédits budgétaires ne puissent être soumises. Le MNP envisage de procéder à certaines évaluations ex post approfondies des politiques, des secteurs, des programmes ou des entités, et de s'en inspirer pour définir le programme de dépenses ultérieur en identifiant les besoins institutionnels et en examinant la formulation des politiques stratégiques. De plus, les services de coordination entre les organismes rassembleront des représentants des parties prenantes, y compris des ministères, des organismes d'exécution des départements et municipalités et du secteur civil. Ces services assureront la coordination et la planification entre les diverses entités et superviseront l'évaluation. Pour faire face à la demande croissante de responsabilisation, le système proposé prévoit également que le Contrôleur général vérifiera périodiquement la qualité des données et les procédures suivies pour les recueillir.

En Chine, le système d'évaluation est en voie d'être institutionnalisé suivant une approche décentralisée. Alors que la Commission de planification d'État est chargée par le Conseil

d'État de formuler les réglementations et de faire évaluer les programmes du secteur public, des services d'évaluation ont dû se mettre en place dans les principaux organismes centraux. C'est ainsi que la Banque de développement d'État, le ministère de la Construction, le Bureau chinois de consultants en ingénierie (organe technique de la commission de Planification de l'État) et d'autres entités se sont dotés de services d'évaluation. Dans tous les cas, ces services se situent aux échelons les plus élevés de chaque organisation pour avoir l'indépendance voulue par rapport aux services responsables au niveau opérationnel. La proposition ministérielle relative au système d'évaluation a fait état de demandes antérieures de décentralisation des responsabilités en matière d'évaluation au niveau des organismes provinciaux du secteur public. Elle demande également à la Commission d'audit d'État de superviser le système d'évaluation. En Chine, il n'existe pas encore de raisons officielles leur permettant de faire en sorte que les résultats des évaluations servent à d'autres fonctions clés de l'État telles que la répartition des dépenses publiques. Toutefois, on met actuellement en place l'infrastructure voulue pour établir ces liaisons. À ce stade précoce du processus d'institutionnalisation, la Chine s'efforce plus activement d'utiliser les résultats des évaluations pour en tirer des enseignements et pour améliorer la gestion des organismes responsables des programmes du secteur public.

En Indonésie, l'organisation de la fonction d'évaluation dans le secteur public évolue de la même façon qu'en Colombie. L'évaluation est considérée comme un instrument pour corriger les politiques et les programmes de dépenses publiques grâce à des liens plus directs avec le plan national de développement et les procédures d'affectation des ressources. Plus précisément, le système d'évaluation indonésien prévoit un renforcement de l'évaluation dans tous les principaux organismes publics centraux et décentralisés, le BAPPENAS se situant à l'échelon le plus élevé. La proposition actuellement mise en œuvre prévoit le renforcement du suivi et de la mesure des performances dans les services d'exécution au sein de chaque organisme, ainsi que la création d'unités indépendantes de la hiérarchie au niveau supérieur de chaque organisme. Ces unités ont pour fonction de veiller à ce que toutes les dépenses publiques fassent l'objet de mécanismes de suivi appropriés et que les informations soient évaluées à l'échelon stratégique des organismes. Ces unités transmettent ensuite au BAPPENAS les informations pertinentes

de l'évaluation à l'appui du cycle annuel de demandes de crédits budgétaires. Le BAPPENAS, qui est un puissant organisme d'affectation des ressources, renforcera également ses propres capacités d'évaluation pour fournir des évaluations intersectorielles et stratégiques aux plus hauts responsables et pour faciliter l'adaptation aux plans de développement. Le plan indonésien d'institutionnalisation de l'évaluation prévoit à terme de faire jouer un rôle de supervision aux organismes de contrôle interne ou externe. Cette évolution se fera en temps voulu, lorsque les organismes de contrôle auront été suffisamment renforcés pour pouvoir s'acquitter de cette responsabilité.

Pour que l'évaluation puisse être menée avec succès — et il est encore trop tôt pour se prononcer dans les trois cas présentés ici —, elle doit être effectuée à plusieurs niveaux de la structure administrative si l'on veut répondre aux exigences des divers marchés et parties prenantes. En Colombie comme en Indonésie, l'organisation de l'évaluation dans le secteur public est dictée par les besoins d'information exprimés de façon explicite au niveau de la demande. Dans les deux cas, la demande résulte de la décision clairement exprimée des puissants organismes nationaux de planification de lier l'information fournie par l'évaluation aux procédures d'affectation des ressources. Toutefois, dans les trois pays sans exception, la dynamique en faveur de l'institutionnalisation de l'évaluation joue au niveau du pouvoir exécutif, où la pertinence des programmes gouvernementaux ne risque guère d'être mise en question. À mesure que ces systèmes parviennent à maturité, les pays examinés ici risquent d'éprouver de plus en plus le besoin de renforcer le rôle de supervision d'organismes indépendants relevant du pouvoir législatif. En fait, en Colombie, le rôle du Contrôleur général dans l'évaluation est reconnu dans la nouvelle constitution. En Chine, le Contrôleur général, qui jouait un rôle capital au début du processus d'institutionnalisation de l'évaluation, pourrait (comme le prévoit la proposition dont est saisi le Conseil d'État) exercer ultérieurement des responsabilités précises pour ce qui est de la supervision du fonctionnement du système d'évaluation. En Indonésie, la situation est semblable à celle de la Chine ; bien que le service du Vérificateur général ait participé à la mise en place d'un système d'évaluation, il n'a pas participé activement à la définition de son propre rôle. À cet égard, l'expérience de pays industrialisés tels que l'Australie fournit de précieux modèles d'interaction entre

l'exécutif et le législatif, quant au rôle de l'organisme de contrôle indépendant (Mackay, 1996).

En dehors de ces considérations, les trois gouvernements sont conscients du fait qu'il est important de situer l'évaluation aussi bien au niveau de la gestion des programmes, liée à l'exécution des dépenses au sein des organismes, qu'à celui des entreprises sous la forme de services d'évaluation distincts de ceux qui exercent des responsabilités opérationnelles, et relevant de façon indépendante de la direction des organismes. En Colombie et en Indonésie, un objectif important consiste à décentraliser les responsabilités de l'évaluation en les confiant à tous ceux qui ont des responsabilités en matière de répartition des dépenses publiques. Il est important de constater à cet égard que ces deux pays mettent en œuvre des politiques de décentralisation budgétaire. La Chine a engagé une décentralisation de facto, et elle est également soucieuse de confier, à terme, les responsabilités en matière d'évaluation à tous les organismes pertinents, centraux et décentralisés, du secteur public. Une fonction d'évaluation décentralisée dotée de responsabilités bien définies est le complément naturel du processus de décentralisation proprement dit. Si un objectif clé de celui-ci est de rapprocher le processus de décisions des clients des services publics, seul un processus d'évaluation décentralisé et fondé sur les résultats, par exemple au niveau de l'administration locale, fera en sorte que des signaux adéquats permettent de déterminer si les résultats voulus sont obtenus du point de vue de l'amélioration des conditions de vie. Souvent, le processus politique local lui-même est censé assurer une information en retour et une meilleure responsabilisation mais, sans information transparente sur les résultats obtenus par des procédures systématiques d'évaluation, il est naïf d'espérer que des dépenses publiques décentralisées puissent donner les résultats souhaités.

Considérations relatives à l'offre

La gamme la plus pertinente d'activités d'évaluation dans les pays en développement va de la politique, au niveau stratégique et sectoriel, aux projets d'investissement en passant par les programmes de dépenses publiques. Le champ couvert par l'évaluation détermine les questions auxquelles celle-ci doit répondre, ces questions déterminant à leur tour les besoins au niveau de l'offre. Les ressources nécessaires pour effectuer des évaluations se répartissent en quatre catégories généralement

interdépendantes : méthodes et normes, informations, ressources financières et compétences professionnelles. Les ressources en matière d'information sont déterminées essentiellement par les méthodes spécifiques d'évaluation qui doivent être utilisées pour répondre à l'évaluation. Mais les méthodes elles-mêmes dépendent des questions auxquelles il faut répondre, des ressources financières, des compétences et du temps disponible pour l'évaluation. La date à laquelle celle-ci est effectuée joue également un rôle clé pour répondre à la demande (Chelimsky, 1987), ce qui aboutit souvent à des arbitrages entre ces facteurs de l'offre. C'est ainsi que la meilleure méthodologie peut également être celle qui fait appel à l'utilisation la plus intensive de ressources et qui demandera le plus de temps pour fournir les informations demandées. Si les évaluations ne sont pas réalisées à temps pour répondre à la demande, les ressources qui leur sont consacrées seront mises en question et le soutien à la fonction d'évaluation s'affaiblira.

Dans les trois pays examinés, sans exception, ces apports ne sont disponibles que dans certaines limites, mais alors que les ressources financières et les informations sont limitées, les lacunes les plus graves concernent la méthodologie et les compétences. Bemelmans-Videc (1992) examine en détail les problèmes de valorisation des ressources humaines que pose une pratique efficace de l'évaluation. Alors que les méthodes d'évaluation des programmes et des projets sont au point et bien connues dans les pays industrialisés, les méthodes d'évaluation des politiques publiques sont en pleine évolution. De nouvelles méthodes d'évaluation des conseils de politique générale commencent à faire leur apparition et à être mises en pratique (Uhr et Mackay, 1996). Alors que dans les trois pays considérés, il existe des programmes universitaires pour former les professionnels aux sciences sociales et techniques, il n'existe nulle part des programmes de formation à l'évaluation. Dans la mesure où elle est pratiquée, celle-ci est exécutée par des professionnels formés à d'autres disciplines. En fait, l'évaluation n'est pas considérée comme une profession mais plutôt comme une activité pluridisciplinaire faisant appel à diverses compétences. Les trois pays ont néanmoins envoyé du personnel pressenti pour de futures évaluations à l'étranger afin de recevoir une formation, ou bien ils ont invité des conférenciers étrangers à former des responsables et professionnels locaux aux méthodes d'évaluation.

Les trois pays ont également envisagé de créer des normes d'évaluation professionnelles, la Chine et l'Indonésie ayant formulé des propositions précises. Ces deux pays encouragent également leurs communautés universitaires à s'occuper d'évaluation. Des universités locales ont participé activement à des bilans institutionnels avant d'inaugurer la fonction d'évaluation. La Chine va de l'avant en envisageant de créer une association professionnelle d'évaluation représentant le secteur public, les universités et les institutions de recherches locales, et comprenant des experts extérieurs.

En Indonésie, le système d'évaluation qui est actuellement mis en place prévoit également une formation à l'évaluation à différents niveaux. Il prévoit la formation des évaluateurs à des compétences techniques, l'acquisition de compétences interpersonnelles pour encourager une approche pluridisciplinaire de l'évaluation et de compétences de gestion par ceux qui sont chargés de diriger les services d'évaluation dans les divers organismes. La Chine et l'Indonésie envisagent également de combler le déficit de compétences en faisant appel à l'extérieur pour effectuer des évaluations. L'Indonésie se propose d'encourager le recours à des tierces parties lorsque des compétences spécialisées sont nécessaires, de combler les lacunes et de parvenir à une plus grande indépendance. D'une façon générale, l'évaluation n'est pas encore considérée comme offrant des possibilités de carrière dans les services publics. Elle suscite une certaine méfiance. Ceux qui se font les champions de l'évaluation n'ont pas de doute quant aux incidences de la mise en place d'une solide fonction d'évaluation, mais les hauts fonctionnaires auxquels on a confié des responsabilités dans ce domaine sont préoccupés par leur avenir professionnel. En effet, ils redoutent souvent d'être perçus comme les messagers chargés de donner des mauvaises nouvelles. Cette réaction est assez courante chez les praticiens de l'évaluation quel que soit le pays considéré. Dans les trois pays examinés ici ainsi que dans d'autres pays en développement en train d'institutionnaliser la fonction d'évaluation, il est amplement reconnu que l'évaluation en tant qu'élément institutionnel de la gouvernance ne sera un succès que lorsque l'on aura créé une culture de l'évaluation. Pour que l'évaluation devienne véritablement une profession, il faudra imiter l'Australie ou la Nouvelle-Zélande qui s'efforcent de créer une culture de l'évaluation à tous les échelons de l'administration. Créer une culture de l'évaluation est un

Figure 2 : Renforcement des capacités d'évaluation — cadre d'action

	Demande	
	Forte	Faible
Offre	<ul style="list-style-type: none"> • Soutenir l'évaluation des politiques, programmes et projets • Établir des liens entre l'évaluation, la planification stratégique, l'affectation des ressources et les budgets • Faire appel à des commissions d'experts pour évaluer les politiques • Renforcer l'évaluation sur le plan législatif • Diffuser les résultats des évaluations auprès du public • Organiser et systématiser la fonction d'évaluation • Soutenir les systèmes de financement et d'information 	<ul style="list-style-type: none"> • Diffuser les méthodes et pratiques d'évaluation • Soutenir l'évaluation permanente des programmes et des projets • Participer aux évaluations réalisées par des organismes de financement extérieur • Soutenir le perfectionnement professionnel dans le domaine de l'évaluation • Aider les institutions de recherche à effectuer des évaluations.
	<ul style="list-style-type: none"> • Diffuser les données d'expérience et les pratiques optimales • Créer des commissions chargées d'évaluer les projets ou programmes importants • Former et utiliser les institutions du secteur privé en évaluation • Soutenir la formation universitaire à l'évaluation • Apporter une assistance technique aux organismes publics • Constituer un réseau d'évaluation au sein du gouvernement • Encourager les organismes non gouvernementaux à effectuer des évaluations • Instituer des normes d'évaluation 	<ul style="list-style-type: none"> • Renforcer l'audit et la comptabilité • Effectuer des évaluations conjointes avec les organismes de financement • Diffuser des données d'expérience nationales et internationales • Soutenir la formation et l'évaluation dans les établissements d'enseignement • Effectuer des bilans nationaux des capacités institutionnelles et d'évaluation • Encourager la coopération entre les pays en matière d'évaluation • Sensibiliser les décideurs

processus à long terme qui dépend du renforcement aussi bien du système d'incitations que des capacités.

En ce qui concerne les besoins d'information, la Colombie et l'Indonésie s'efforcent d'identifier les indicateurs de suivi et de performance à utiliser pour les programmes de dépenses publiques. Toutefois, aucun de ces deux pays ne dispose actuellement des systèmes d'information voulus pour ce faire. La Chine est dotée d'un système perfectionné de normes d'information essentiellement conçues pour suivre l'exécution

des programmes du secteur public. Les trois pays examinés ici prennent des mesures pour compléter leurs systèmes d'information existants par des données axées sur les résultats intermédiaires. C'est là également un processus à long terme qui implique le renforcement de l'infrastructure d'information, parallèlement au développement de la fonction d'évaluation. La possibilité d'accéder facilement à l'information n'est considérée dans aucun de ces trois pays comme une condition préalable à l'institutionnalisation de l'évaluation.

Au niveau des ressources financières, l'évaluation est considérée dans les trois pays comme une fonction normale de chaque organisme public, et non pas comme une responsabilité supplémentaire non financée. En Chine et en Indonésie, l'évaluation doit être financée sur les budgets ordinaires des organismes du secteur public. Aucun budget séparé n'est envisagé pour fournir des incitations financières à l'évaluation. En Colombie, le budget doit fournir un soutien plus stratégique aux affectations de ressources publiques orientées vers des résultats. Comme on l'a vu, en Colombie, les demandes de crédits budgétaires devraient être fondées sur les informations découlant de l'évaluation.

Harmoniser l'offre et la demande

L'histoire relativement récente du renforcement des capacités d'évaluation dans les pays en développement et l'expérience des pays industrialisés confirment les principales conclusions du rapport du groupe d'étude de la Banque mondiale (1994). Ces conclusions méritent d'être resumées :

- L'évaluation est un processus long, difficile et complexe. Dans la plupart des pays, les étapes essentielles de ce processus consistent à susciter une véritable demande en ce qui concerne l'évaluation de l'efficacité de l'action de l'État, et à permettre la prise en charge du processus par les intéressés. Les cas de trois pays examinés démontrent amplement cette observation.
 - Le renforcement des capacités d'évaluation doit être considéré comme faisant partie intégrante des efforts visant à améliorer la réforme du secteur public et le développement institutionnel. En utilisant des approches et des instruments différents, les trois pays ont cherché à faire de l'évaluation une fonction normale, et non à la confier à une institution distincte et isolée.
 - L'objet des interventions visant à renforcer les capacités d'évaluation devrait dépendre des caractéristiques institutionnelles du pays en question. Dans les trois cas, le cadre institutionnel est différent, et les approches d'évaluation suivies ont été adaptées en fonction de besoins particuliers. Chaque pays a été désireux de se renseigner sur l'expérience des autres dans l'intention non pas d'adopter telles quelles leurs meilleures méthodes, mais de les adapter aux situations et contraintes locales.
- L'information doit être suffisante pour assurer une évaluation efficace et accessible à ceux qui en ont besoin. Les trois pays reconnaissent la nécessité de disposer d'informations adéquates, et ils ont mis en place des mécanismes pour commencer à élaborer des systèmes d'information répondant aux besoins. Tandis que les systèmes d'information sont en cours d'élaboration, ces pays utilisent des méthodes ponctuelles de recueil de données.
 - Lorsque les efforts déployés dans le passé pour renforcer les capacités d'évaluation n'ont pas donné de résultats satisfaisants, ils ont été généralement considérés comme impulsés de l'extérieur, avec une participation nationale limitée, et ils n'ont pas atteint la masse critique nécessaire. La Banque mondiale a pris des mesures pour aider à promouvoir l'institutionnalisation de l'évaluation, et son effort, qui n'a pas porté essentiellement sur des programmes et projets financés de l'extérieur mais sur les dépenses publiques en général, a été dicté par les besoins locaux.
 - La demande d'évaluation et la prise en charge de l'évaluation par les pays peuvent être améliorées dans les meilleures conditions si elles sont considérées comme un moyen d'apprendre et d'obtenir à l'avenir de meilleures performances, et non pas seulement comme un instrument de responsabilisation. Les bilans institutionnels qui ont précédé l'institutionnalisation de l'évaluation ont abouti à des recommandations encourageant un système d'équilibre non seulement au sein des divers organismes publics, mais également entre eux. On a tendance à renforcer les méthodes d'évaluation aussi bien horizontales que verticales au sein des organismes. Dans les trois pays examinés, l'évaluation effectuée au sein des organes exécutifs de l'État est complétée par la fonction de supervision d'organismes indépendants, notamment pas des vérificateurs généraux ou des contrôleurs qui ne relèvent pas du pouvoir exécutif.

Comme on l'a vu dans les trois pays examinés ici, pour harmoniser avec succès les caractéristiques de l'offre et de la demande qui influent sur les interventions visant à renforcer les capacités d'évaluation, il a fallu procéder à un diagnostic approfondi du cadre institutionnel des différents pays. À partir de ce diagnostic, des propositions réalistes ont été formulées au

sujet de l'institutionnalisation des capacités d'évaluation (et également à propos du rythme auquel elle doit s'effectuer). Les études diagnostiques ont permis de discuter des moyens de développer et d'entretenir la demande d'évaluation et d'obtenir un soutien politique à cette fin. Elles ont aidé à déterminer les domaines dans lesquels la capacité au niveau de l'offre devrait être renforcée, par exemple en ce qui concerne l'amélioration des compétences et l'infrastructure d'information. Elles ont également aidé à déterminer les moyens d'utiliser de façon optimale l'aide extérieure fournie.

Le tableau 2 indique des options plus précises en matière de renforcement des capacités d'évaluation, dans différents contextes d'offre et de demande, en utilisant le cadre décrit dans l'introduction. Étant donné qu'aucune stratégie particulière de renforcement des capacités d'évaluation ne convient à tous les pays, il se peut que des approches flexibles et opportunistes donnent les meilleurs résultats. Les interventions indiquées dans le tableau n'ont qu'un caractère indicatif et ne doivent être considérées ni comme une liste exhaustive, ni comme des instructions rigides. En fait, il y a des chances que l'on observe dans chaque pays, comme dans les cas examinés dans le présent ouvrage, des caractéristiques à la fois positives et négatives au niveau aussi bien de l'offre que de la demande. Ce cadre ne fait que souligner combien il est important d'analyser chaque information par rapport à l'état de l'offre et de la demande, de façon à adapter la stratégie de renforcement des capacités d'évaluation au contexte d'un pays particulier. Cette approche montre combien il est nécessaire de différencier les pays et d'adopter une stratégie graduelle de renforcement des capacités d'évaluation.

L'assortiment d'interventions dépendra du degré de priorité qui doit être donné à la fonction d'évaluation dans le cadre de la réforme de la gestion du secteur public dans les différents pays. Les interventions visant à renforcer les capacités d'évaluation découlant de cette analyse devraient être en harmonie avec les réformes de la gestion du secteur public entreprises ou envisagées dans un pays. Ces réformes devraient aider à déterminer le degré de priorité, la nature et la date des interventions. C'est ainsi que dans les pays où l'offre ou la demande sont toutes les deux faibles, il peut être prématuré de réfléchir à la localisation de la fonction d'évaluation à tel ou tel échelon de l'État. Dans les pays en développement bénéficiant de

financements importants de la part d'organismes extérieurs, il vaudrait peut-être mieux entreprendre une évaluation conjointe des projets et des programmes spécifiques pour en faire le catalyseur d'un développement ultérieur. Il ne s'agit pas de nier l'importance d'un point focal pour permettre à l'évaluation de contribuer au leadership national. Il serait peut-être prudent d'agir de façon expérimentale et d'apprendre, plutôt que d'avoir une position dogmatique sur la question de la localisation de l'évaluation. D'une façon générale, le processus de renforcement des capacités d'évaluation devrait évoluer dans le sens d'une offre et d'une demande fortes. Le chemin à parcourir pour y parvenir risque d'être accidenté.

Conclusion

La discussion qui précède sur les questions relatives à l'offre et à la demande en Chine, en Colombie et en Indonésie montre comment le cadre peut servir à faire un bilan et à évaluer la situation dans un pays donné. Bien qu'il n'y ait pas lieu de répéter la position de ces pays par rapport à ce cadre, il convient de faire quelques observations :

- en Chine et en Indonésie, on a jugé bon de commencer le processus de renforcement des capacités d'évaluation par un diagnostic institutionnel ;
- dans les trois pays, il a été reconnu nécessaire de sensibiliser davantage les principaux décideurs ;
- dans les trois cas, les autorités locales étaient très désireuses de tirer des enseignements de l'expérience internationale, en particulier des approches prometteuses du renforcement des capacités d'évaluation ;
- la Colombie a fait réaliser des évaluations indépendantes de projets importants tout en renforçant et en intégrant ses capacités d'évaluation ;
- en Chine et en Indonésie, on a constaté un vif intérêt pour une participation plus active aux évaluations exécutées par des organismes de financement extérieurs tels que la Banque mondiale ;
- en Colombie comme en Indonésie, il a été décidé de lier l'évaluation aux fonctions clés de l'État (telles que la planification stratégique et l'affectation des ressources) ;
- la Chine et l'Indonésie prennent actuellement des mesures pour renforcer les capacités des organismes de supervision indépendants en dehors du pouvoir exécutif ;

-
- la Colombie s'emploie activement à diffuser les résultats des évaluations auprès du public.

En somme, des mesures sont prises actuellement dans ces pays pour s'attaquer aux points faibles de l'offre et de la demande. Ayant pris la décision d'institutionnaliser l'évaluation au sein de l'administration, les autorités sont impatientes d'adopter ou de mettre en place des mécanismes et procédures d'évaluation semblables à ceux dont se dotent les pays industrialisés. Ceux-ci et les pays en développement qui ont entrepris de renforcer leurs

capacités d'évaluation dans le cadre de leurs programmes de réforme du secteur public souhaitent surmonter les obstacles (Derlien, 1990) auxquels s'est heurtée l'évaluation dans les pays industrialisés, pour adopter des approches plus solides et viables fondées sur les méthodes qui donnent de bons résultats. Étant donné qu'il n'existe pas de solutions globales aux problèmes que pose l'institutionnalisation de l'évaluation, il appartient au lecteur intéressé de tirer les conclusions qui lui paraîtront utiles ou appropriées à la situation particulière de son pays.

Références

- Banque mondiale (1994). *Rapport du Groupe constitué à l'échelle de la Banque pour étudier les possibilités de développement des capacités d'évaluation*. Washington : Banque mondiale
- Banque mondiale (1997). *Colombia - Paving the Way for a Results-Oriented Public Sector*. Washington : Banque mondiale
- Barbarie, A. (1995) « Strengthening Performance Evaluation Capacity ». Rapport non publié établi pour le Bureau national de planification du développement. République d'Indonésie. Djakarta
- Bates, R. H. (1995). « Social Dilemmas and Rational Individuals – An assessment of the new institutionalism ». In J. Harriss, J. Hunter et C. L. Lewis (directeurs de publication), *The New Institutional Economics and Third World Development*, New York : Routledge
- Bemimans-Videc, M. L. (1992). « Institutionalization Evaluation: International Perspectives ». In J. Mayne et al. (directeurs de publication), *Advancing Public Policy Evaluation: Learning from International Experiences*. New York : North-Holland
- Chelimsky, E. (1987). « What have we learned about the Politics of Program Evaluation ». *Evaluation Practice*. Volume 8, numéro 1, février 1987. Sage Publications
- Departamento Nacional de Planeacion (1992). *Conmol y Evaluacion de la Gestion Publica - Los Desafios de La Nueva Constitucion*. Santafe de Bogota : DNP
- Derlien, H-U (1990). « Genesis and Structure of Evaluation Efforts in Comparative Perspective ». In R. C. Rist (directeur de publication), *Program Evaluation and the Management of Government - Patterns & Prospects across Eight Nations*. New Jersey : Transactions Publishers
- Havens, Harry S. (1992). « The Erosion of Federal Program Evaluation ». In C.G. Wye et R. C. Sonnichsen (directeurs de publication), *Evaluation in the Federal Government: Changes, Trends, and Opportunities*. New Directions for Program Evaluation. Numéro 55. Automne 1992. Jossey-Bass Publishers
- Hong, H. et R. C. Rist (1997). « The Development of Evaluation in the People's Republic of China ». In E. Chelimsky et W. R. Shadish (directeurs de publication), *Evaluation for the 21st Century - A Handbook*. Thousand Oaks : Sage Publications
- Khan, M. A. (1994). « Establishing a Performance Evaluation Capacity in the Public Sector of the People's Republic of China ». Rapport non publié établi pour le service Banque mondiale du ministère des Finances. Beijing
- Mackay, K. (1996). « The Institutional Framework for Evaluation in the Australian Government ». Document présenté lors d'un séminaire de la Banque mondiale, Département des finances, Canberm
- Stiglitz, J. E. (1989). « On the Economic Role of the State ». In A. Heertje (directeur de publication), *The Economic Role of the State*. Londres : Basil Blackwell
- Stiglitz, J. E. (1994). *Whither Socialism*. Massachusetts : The MIT Press

Uhr, J. et K. Mackay (1996). *Evaluating Policy Advice: Learning from Commonwealth Experience*. Federalism Research Center, Université nationale d'Australie. Canberra

Wiesner, E. D. (1993). *From Macroeconomic Correction to Public Sector Reform - The Critical Role of Evaluation*. Document de travail n° 214 de la Banque mondiale. Washington : Banque mondiale

Wiesner, E. D. (1997). « Evaluation. Markets and Institutions in the Reform Agenda of Developing Countries ». In E. Chelmsky et W. R. Shadish (directeurs de publication), *Evaluation for the 21st Century - A Handbook*. Thousand Oaks : Sage Publications

Autres études dans cette série

Keith Mackay, *Lessons From National Experience*.

Stephen Brushett, *Zimbabwe: Issues and Opportunities*.

Alain Barberie, *Indonesia's National Evaluation System*.

Keith Mackay, *The Development of Australia's Evaluation System*.

Keith Mackay, *Evaluation Capacity Development: A Diagnostic Guide and Action Framework*

Autres lectures recommandées

1. Keith Mackay, *Public Sector Performance—The Critical Role of Evaluation*.
2. The World Bank, *Building Evaluation Capacity*, Lessons & Practices no. 4 1994.*
3. The World Bank, *Designing Project Monitoring and Evaluation*, Lessons & Practices no. 8 1996.*
4. The World Bank, *Evaluating Development Outcomes: Methods for Judging Outcomes and Impacts*, Lessons & Practices no. 10 1997.*
5. The World Bank, *Assessing Development Effectiveness*.*

* Cette publication est également disponible en anglais et sera bientôt disponible en espagnol.

Publications du Département de l'évaluation des opérations

Le Département de l'évaluation des opérations (OED), service d'évaluation indépendant relevant des Administrateurs de la Banque mondiale, évalue la contribution au développement et les résultats de toutes les opérations de prêt effectuées par la Banque. Ses conclusions et recommandations sont communiquées aux Administrateurs et prises en compte dans la conception et l'exécution des politiques et projets nouveaux. En plus des diverses opérations et programmes d'aide aux pays, l'OED évalue les politiques et procédures de la Banque.

Les études sur l'évaluation des opérations, les documents de travail de la Banque et tous les autres documents sont disponibles auprès du service d'information et de documentation de la Banque mondiale (« InfoShop »).

Des résumés des études et le texte intégral des *Précis et Leçons et Pratiques* sont accessibles sur internet : <http://www.worldbank.org/html/oed/index.htm>.

Comment commander les publications de l'OED

Les documents indiqués avec une cote et un code de prix peuvent être obtenus auprès du service de vente par correspondance de la Banque mondiale ou de son service d'information et de documentation, situé dans le centre de Washington. Pour des renseignements sur tout autre document, veuillez contacter le service d'information et de documentation de la Banque mondiale.

Comment commander les publications de la Banque mondiale

Les clients des États-Unis ou des territoires non desservis par un distributeur des publications de la Banque peuvent passer leur commande à :

The World Bank
P.O. Box 960

Herndon, VA 20172-0960

Télécopie : (703) 661-1501

Téléphone : (703) 661-1580

L'adresse internet de la base de donnée sur les publications de la Banque est : <http://www.worldbank.org> (cliquer sur la mention *publication/projet*).

Courrier électronique : pic@worldbank.org

Télécopie : (202) 522-1500

Téléphone : (202) 458-5454

Étude de l'évaluation rétrospective des opérations de la Banque mondiale

- Evaluation and Development: The Institutional Dimension (1998)
- 1997 Annual Review of Development Effectiveness (1998)
- India: The Dairy Revolution (1998)
- The World Bank's Experience with Post-Conflict Reconstruction (1998)
- Financial Sector Reform: A Review of World Bank Assistance (1998)
- Rebuilding the Mozambique Economy: Assessment of a Development Partnership (1998)
- Mainstreaming Gender in World Bank Lending: An Update (1997)
- Agricultural Extension and Research: Achievements and Problems in National Systems (1997)
- Fiscal Management in Adjustment Lending (1997)
- Reforming Agriculture: The World Bank Goes to Market (1997)
- Paddy Irrigation and Water Management in Southeast Asia (1997)
- Poland Country Assistance Review: Partnership in a Transition Economy (1997)
- 1995 Evaluation Results (1997)
- Zambia Country Assistance Review: Turning an Economy Around (1997)
- The Aga Khan Support Program: A Third Evaluation (1996)
- Lending for Electric Power in Sub-Saharan Africa (1996)
- Industrial Restructuring: World Bank Experience, Future Challenges (1996)
- Social Dimensions of Adjustment: World Bank Experience, 1980-93 (1996)
- 1994 Evaluation Results (1996)
- Ghana Country Assistance Review: A Review of Development Effectiveness (1995)
- Evaluation and Development: Proceedings of the 1994 World Bank Conference (1995)
- Developing Industrial Technology: Lessons for Policy and Practice (1995)
- The World Bank and Irrigation (1995)
- 1993 Evaluation Results (1995)
- Structural and Sectoral Adjustment: World Bank Experience, 1980-82 (1995)
- Gender Issues in World Bank Lending (1995)
- The World Bank's Role in Human Resource Development in Sub-Saharan Africa: Education, Training, and Technical Assistance (1994)
- 1992 Evaluation Results (1994)
- New Lessons from Old Projects: The Workings on Rural Development in Northeast Brazil (1993, contains summaries in French, Portuguese, and Spanish)
- World Bank Approaches to the Environment in Brazil (1993, contains summaries in French, Portuguese, and Spanish)
- Rapid Appraisal Methods (1993)
- Trade Policy Reforms Under Adjustment Programs (1992)
- World Bank Support for Industrialization in Korea, India, and Indonesia (1992)
- Population and the World Bank: Implications from Eight Case Studies (1992)
- The Aga Khan Rural Support Program in Pakistan: Second Interim Evaluation (1990)