



**La contribution de l'IDA  
au partenariat contre  
la pauvreté (Ex. 94-00)  
Une évaluation indépendante  
RÉSUMÉ ANALYTIQUE**

<http://www.worldbank.org/html/oed>

2001  
Banque mondiale  
Washington



Copyright © 2001  
Département de l'évaluation des opérations  
Programme Partenariats et savoir (OEDPK)  
Email : [ecampbellpage@worldbank.org](mailto:ecampbellpage@worldbank.org)  
Email : [eline@worldbank.org](mailto:eline@worldbank.org)  
Téléphone : 202-458-4497  
Fax : 202-522-3125

La série des Documents de travail de l'OED fait connaître les résultats d'activités en cours pour encourager les échanges d'idées sur les moyens de renforcer l'efficacité des opérations de développement par l'évaluation. Nous tenons à publier nos constatations dans les meilleurs délais, même si cela donne aux communications un caractère quelque peu informel. Les communications portent le nom de leurs auteurs et doivent être citées en conséquence.

Les constatations, interprétations, opinions et conclusions contenues dans le présent document n'engagent que leurs auteurs. Elles n'expriment pas nécessairement les vues du Département de l'évaluation des opérations ni celles d'autres services de la Banque mondiale, de ses administrateurs ou des pays qu'ils représentent.

---

# TABLE DES MATIÈRES

- 5 Avant-propos
- 7 Résumé analytique



---

# AVANT-PROPOS

*Pendant la période couverte par IDA 10-12, marquée par des défis de plus en plus difficiles à relever, le programme de travail de la communauté du développement n'a cessé de s'allonger et les gouvernements, la société civile et les bailleurs de fonds ont déployé beaucoup d'efforts pour améliorer l'efficacité de l'aide. C'est dans ce contexte que les délégués à l'IDA ont demandé que soit réalisée la présente évaluation indépendante pour examiner les résultats obtenus par l'Association sur la base des engagements pris dans le cadre des accords au titre d'IDA 10-12 et pour tirer des enseignements applicables à la prochaine reconstitution des ressources.*

Au cours des sept années couvertes par cette période, l'IDA a considérablement renforcé la pertinence de ses interventions et a amélioré la performance de son portefeuille. Elle a recentré son action, réorienté ses programmes d'aide aux pays, accru sa capacité d'adaptation aux besoins des demandeurs, renforcé sa présence sur le terrain et diversifié ses instruments de prêt. Dans le cadre du CDI et des DSRP récemment lancés, elle a également redoublé d'efforts pour permettre une meilleure coordination de l'aide.

Aussi l'IDA s'est-elle profondément transformée entre les exercices 94 et 00. Et pourtant, le manque de progrès sur le front de la pauvreté, surtout en Afrique, montre qu'il faut poursuivre cette transformation afin que l'aide fournie réponde pleinement aux nouveaux critères d'adhésion, de conditionnalité et de pilotage par les pays. L'importance à accorder à la bonne gestion des affaires publiques, au renforcement des capacités et aux résultats en termes de développement, l'abandon des mesures ponctuelles au profit d'un mécanisme structuré de coordination de l'aide et le rôle bien établi que l'IDA doit jouer au niveau mondial restent en outre de puissants moteurs de l'amélioration de l'efficacité du développement.

Les engagements pris depuis IDA 10 sont très opportuns, aidant l'IDA à coller à l'évolution du consensus au sein de la communauté internationale du développement, même s'ils exigent énormément

d'efforts de la part de l'Association et de ses emprunteurs. Globalement, il ressort de la présente évaluation que ces engagements ont été respectés de façon satisfaisante, bien qu'il faille nuancer cette appréciation. Quant à l'impact des programmes de l'Association sur le développement — résultat qui tient aussi à des facteurs exogènes ainsi qu'à la performance des emprunteurs, de l'IDA et de ses partenaires —, il est jugé partiellement satisfaisant, et en progrès par rapport au début de la période considérée.

Grâce à l'aide de l'IDA pendant cette période, plusieurs emprunteurs de l'Association sont aujourd'hui mieux à même de mettre l'accent sur la promotion d'une croissance largement répartie et d'une réduction de l'incidence de la pauvreté. Il n'en reste pas moins que des liens mieux définis doivent être établis entre les programmes destinés aux pays et les résultats à obtenir sur le front de la pauvreté ; qu'un régime plus clair de promotion du développement du secteur privé, de la parité des sexes et de la viabilité sur le plan social et environnemental doit faire partie intégrante des stratégies d'aide aux pays ; et que les efforts doivent se poursuivre pour que les stratégies de lutte contre la pauvreté et les questions liées à la gouvernance et au développement institutionnel soient prises en compte dans les stratégies et les actions macro-économiques et sectorielles menées en fonction de la situation propre aux différents pays.

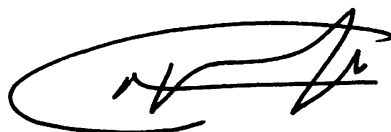
La direction s'étant attachée à accélérer la réorganisation interne pendant la période étudiée, l'intervention de l'IDA est aujourd'hui mieux adaptée à chaque emprunteur et sa capacité d'ajustement est plus grande, grâce notamment à l'affectation sur le terrain de 24 des directeurs d'opérations pour les pays. Le lancement de nouveaux instruments de prêt a donné une plus grande souplesse d'intervention et a accru l'impact sur le développement institutionnel. La mise en place de programmes aux indicateurs mesurables et aux résultats vérifiables demeure toutefois un objectif clé qui est loin d'être atteint. Les responsabilités internes pour le respect des politiques, les investissements dans le travail d'analyse et le renforcement des capacités, le suivi des progrès, l'évaluation des résultats et le couplage des ressources aux actions prioritaires sont tous des aspects qui demandent une attention plus soutenue et des mesures supplémentaires, comme la direction le reconnaît elle-même dans des propositions et examens récents.

Les années étudiées ont de toute évidence été marquées par de profondes mutations — chez les pays emprunteurs, à l'IDA et dans la communauté du développement. Le cadre d'intervention défini pour IDA 10-12 a encouragé l'Association à évoluer dans une direction correspondant bien aux principaux enjeux du développement dans ses pays membres. L'IDA et ses partenaires poursuivent leur apprentissage de la mise en oeuvre du CDI et des DSRP, deux dispositifs adoptés pendant IDA 12.

Dans la perspective de la prochaine reconstitution des ressources de l'IDA, il faudra surtout promouvoir les missions de l'Association, dans le cadre de la mise en oeuvre du CDI et des DSRP, et s'attacher à encore

améliorer l'exécution des stratégies et des programmes d'aide aux pays. Ce dernier point passe notamment par une plus grande sélectivité au niveau des pays et des programmes, des mesures résolues en faveur d'une coordination et d'une harmonisation de l'aide afin de réduire la charge de coûts de transaction qui pèsent lourdement sur les emprunteurs, et un travail systématique de suivi et d'évaluation, axé sur les résultats et sur les objectifs internationaux de développement. Le financement intégral et sur plusieurs années des activités de prêt et des services hors prêt des SAP ainsi que des nouveaux engagements (y compris ceux pris dans le cadre de la reconstitution des ressources) est indispensable si l'on veut que des moyens adéquats soient affectés aux actions prioritaires.

Enfin, le rapport d'évaluation propose un ajustement du processus de reconstitution des ressources. En effet, on a le sentiment que les engagements pris en cette occasion sont surdéterminés et trop lourds, même s'ils vont bien dans le sens de l'évolution du modèle de développement. Il serait souhaitable de faire preuve d'un plus grand réalisme lorsqu'on envisage ce que l'IDA et ses emprunteurs peuvent raisonnablement accomplir en trois ans. Il faut aussi que ce processus se déroule en relation étroite avec tous les acteurs du développement. En consultation avec ses emprunteurs, l'IDA doit donc définir une vision à long terme s'articulant autour d'un contrat d'objectif. Elle doit associer les pays en développement à la définition des priorités et au suivi de sa performance, et les engagements qu'elle prend doivent correspondre à des objectifs réalisables, accompagnés d'indicateurs de suivi.



Robert Picciotto  
Directeur général, Évaluations des opérations



# RÉSUMÉ

*L'IDA a pour mission de soutenir des programmes efficaces et efficients visant à réduire la pauvreté et à améliorer la qualité de la vie dans ses pays membres les plus pauvres...{Pour y parvenir}, les énergies doivent tendre vers la viabilité — stimuler durablement le développement dans le cadre d'une action écologiquement viable — et l'équité — supprimer les obstacles auxquels se heurtent les populations défavorisées et leur ouvrir des opportunités.*

## Rapport sur la Douzième reconstitution des ressources de l'IDA

L'Association internationale de développement (IDA) est un instrument unique de coopération pour le développement, ayant pour mission d'aider les pays les plus pauvres du monde. La création de l'IDA en 1960 — dotée d'un financement distinct mais membre à part entière du Groupe de la Banque mondiale — constituait une innovation hardie par laquelle la communauté internationale s'engageait comme elle ne l'avait encore jamais fait à améliorer le bien-être mondial. En l'espace de 40 ans, l'IDA a apporté une contribution substantielle et originale à la croissance et à la réduction de la pauvreté dans les pays à faible revenu, sous forme de financements concessionnels, de travaux d'analyse et de services de coordination de l'aide.

Durant la période de sept ans couverte par le présent examen (Ex. 94-00), l'IDA s'est engagée à fournir un peu plus de 42 milliards de dollars de ressources à 77 pays emprunteurs à faible revenu. Ces ressources appuient les efforts déployés par les pays en cause pour accélérer leur croissance économique et réduire plus rapidement la pauvreté de manière durable en améliorant la qualité des investissements et des politiques économiques, en élargissant l'accès à l'éducation de base, à la santé et à d'autres services sociaux et en renforçant la gestion du secteur public et la gouvernance. L'IDA a également contribué au traitement des problèmes sans précédent auxquels sont confrontés les pays en transition et aidé à apporter une réponse aux besoins particuliers des pays sortant d'un conflit. Bien que la période étudiée soit

### Encadré 1. Engagements afférents aux reconstitutions 10-12 de l'IDA

En gros, les trois accords de reconstitution des ressources de l'IDA æ rapports qui fixent à l'IDA ses buts pour chaque cycle de financement triennal — affirment que la réduction de la pauvreté est l'objectif primordial et chargent l'Association :

- d'intensifier la priorité accordée à la lutte contre la pauvreté dans le cadre de l'appui qu'elle prête au développement des pays ;
- d'axer son assistance, à l'appui de cet objectif, sur l'élargissement de l'accès aux services sociaux essentiels, sur la stimulation d'une croissance diversifiée, la promotion d'une bonne gestion des affaires publiques et sur la prise en compte des questions d'égalité entre les sexes et d'environnement dans les actions de développement ;
- d'accroître l'efficacité de son impact sur le développement en améliorant la sélectivité et le caractère participatif de ses programmes d'aide-pays, ainsi que leur coordination.

Les engagements précis afférents à ces instructions reposent sur six priorités (lutte contre la pauvreté, secteurs sociaux, développement du secteur privé, inégalité entre les sexes, et gouvernance) et sur quatre méthodes (stratégies d'aide-pays, système d'allocation des ressources sur la base des résultats, participation et coordination de l'aide).

marquée par la persistance de la pauvreté, l'aggravation des inégalités et les conflits, plusieurs pays où des programmes de l'IDA sont mis en œuvre ont connu une diminution de l'incidence de la pauvreté, un développement social accru et ont commencé à s'attaquer aux questions de gouvernance et à la réforme du secteur public.

À la demande des États bailleurs de fonds à l'IDA et des administrateurs de l'IDA, le présent rapport examine le programme de l'IDA pour les Dixième et Onzième reconstitutions des ressources de l'IDA (IDA 10-11) et, sur une base intérimaire, l'IDA 12, en étudiant notamment le degré de succès avec lequel l'IDA s'est acquittée des engagements énoncés dans les rapports afférents aux reconstitutions de ses ressources pour chacune de ces périodes.

## RÉSUMÉ DES CONCLUSIONS

Les engagements afférents aux reconstitutions 10-12 des ressources de l'IDA (résumés dans l'encadré 1) sont extrêmement pertinents et opportuns. Ils ont encouragé l'IDA à s'adapter à un nouveau paradigme du développement — correspondant à une approche globale de la lutte contre la pauvreté qui prend en compte les leçons tirées de l'expérience du développement. Prise séparément, chacune des priorités opérationnelles est pertinente. Mais, à elles toutes, elles se sont avérées extraordinairement exigeantes, tant pour l'IDA que pour ses emprunteurs. Même dans les pays où l'on constate une ferme volonté de réduire la pauvreté et d'instaurer un développement durable, parvenir à un consensus sur le changement, réformer les politiques et renforcer les capacités institutionnelles représente une tâche écrasante qui, dans des pays disposant de ressources humaines et financières limitées, exige des choix et des arbitrages difficiles.

Lorsqu'on évalue la performance de l'IDA, il importe de replacer l'aide apportée dans son contexte. L'IDA fournit aux pays une part modeste des ressources qu'ils utilisent pour réaliser leurs priorités de développement, tandis qu'ils en fournissent la majeure partie eux-mêmes. L'IDA n'est aussi qu'un organisme d'aide extérieure parmi de nombreux autres, ayant contribué pour 14 à 18 % au total de l'aide publique au développement dans les années 90. Elle ne peut faire des choix à la place des pays, même si elle en mesure d'appuyer leurs choix et d'influer sur eux (ce qu'elle fait). Elle ne peut pas non plus être tenue seule responsable des résultats des pays en

question en termes de développement. La performance des emprunteurs et des autres partenaires pour le développement ainsi que l'évolution de la conjoncture économique mondiale jouent aussi un rôle dans l'obtention des résultats. L'IDA peut et doit être tenue responsable, toutefois, du degré d'efficacité avec lequel, au prix de choix difficiles et d'arbitrages indispensables, elle en déploie ses ressources concessionnelles pour remplir ses engagements institutionnels (tant dans le cadre de ses services de prêt que de ses services de conseil hors-prêt), comme de l'efficacité avec laquelle elle adapte son assistance aux priorités et à la situation de ses emprunteurs. C'est essentiellement en ces termes — à savoir en termes de pertinence de l'IDA (a-t-elle « fait ce qu'il fallait », compte tenu de l'action d'autres parties prenantes) et de son efficacité et efficience (l'a-t-elle « bien fait ») — que le présent examen évalue l'IDA. (Pour un bref résumé du rapport, on se reportera à l'encadré 2.)

### Respect des engagements

Globalement, l'IDA a respecté la liste impressionnante des engagements lui incombant au titre des reconstitutions de ses ressources de manière satisfaisante, mais quelques réserves importantes s'imposent. Ainsi, ses programmes-pays sont désormais mieux à même de traiter les problèmes prioritaires pour le développement. Elle a accru la place faite à la lutte contre la pauvreté dans ses stratégies d'aide-pays, ses travaux d'analyse et ses opérations de prêt. Elle apporte une contribution substantielle à la collecte et à l'analyse des données sur la pauvreté, est désormais très présente dans les secteurs sociaux et elle prend mieux en compte la pauvreté et les aspects sociaux dans ses opérations d'ajustement. Dernièrement, l'Association s'est sensiblement plus intéressée à la bonne gestion des affaires publiques, facteur clé de la promotion du développement des pays.

Pour renforcer l'efficacité de ses programmes-pays, l'IDA a également accru le rôle dévolu à ses Stratégies d'aide-pays (CAS) dans l'établissement d'un diagnostic approfondi et dans la planification des programmes. Elle a renforcé le lien entre la performance du pays et les opérations de prêt, insisté davantage sur la participation des parties prenantes aux projets et aux programmes ; et elle a redoublé ses efforts de coordination de l'aide, surtout ces dernières années. Ce sont là des résultats très importants.

L'exécution des engagements a toutefois été inégale selon les domaines de priorité programmatique et les



méthodes, et au sein même de chacun de ces domaines. Ce n'est que récemment que la gouvernance a obtenu sa juste place parmi les priorités programmatiques. En ce qui concerne la prise en compte dans les programmes d'aide-pays des questions cruciales que sont le développement du secteur privé, le rôle des hommes et des femmes et l'environnement, les progrès accomplis ne sont que partiels et hésitants. Et ni la sélectivité des programmes ni la coordination avec les partenaires pour le développement n'ont atteint le degré prôné dans les engagements afférents aux reconstitutions, bien que deux initiatives, l'instauration du Cadre de développement intégré (CDF) et celle des Documents de stratégie pour la réduction de la pauvreté (DSRP), aient enclenché une nouvelle dynamique au cours des deux dernières années.

### Impact sur le développement

À l'évidence, le respect des engagements afférents aux reconstitutions des ressources de l'IDA et les résultats en termes de développement ne sont pas une seule et même chose. De la même manière, l'efficacité de l'exécution des engagements en question (qui sont essentiellement énoncés en termes d'apports et de réalisations plutôt que de résultats) n'est pas le seul déterminant de ces résultats. La conjoncture mondiale a été éprouvante pour les pays dont les institutions sont fragiles et la gouvernance médiocre, et l'évolution de la pauvreté a été décevante. C'est dans ce contexte que l'accroissement de l'impact des opérations de l'IDA sur le développement est notable, alors que, dans l'ensemble, au regard de l'ambition des objectifs de l'Association, les résultats de ses

#### Encadré 2. L'examen de l'IDA en bref

À la demande des gouvernements des pays bailleurs de fonds à l'IDA et de ses administrateurs, le Département de l'évaluation des opérations (OED) a procédé à un examen de la performance de l'IDA pendant la période de l'IDA 10-12. L'OED a conclu que les engagements afférents à ces reconstitutions étaient extrêmement pertinents et opportuns, mais terriblement exigeants pour l'IDA comme pour ses emprunteurs. Ces engagements sont les suivants : i) intensifier la priorité accordée à la lutte contre la pauvreté dans le cadre de l'appui prêté au développement des pays ; 2) élargir l'accès aux services sociaux essentiels, encourager une croissance largement répartie, promouvoir une bonne gestion des affaires publiques et prendre en compte les questions d'égalité entre les sexes et d'environnement dans les actions de développement ; et 3) accroître l'efficacité de son impact sur le développement en améliorant la sélectivité et le caractère participatif de ses stratégies d'aide-pays, ainsi que leur coordination.

D'une manière générale, l'OED juge que la performance de l'IDA au regard de ses engagements a été satisfaisante, mais émet un certain nombre de réserves. Elle s'est fortement employée à faire une plus large place à la pauvreté dans ses travaux d'analyse, le dialogue de concertation et les opérations de prêt. La qualité de ses services de prêt et hors-prêt s'est améliorée. Dernièrement, elle a placé la gouvernance au premier plan de ses préoccupations. Et pourtant, elle n'est parvenue qu'en partie à inclure le développement du secteur privé, les questions d'égalité entre les sexes et le souci de la pérennité de l'environnement dans ses programmes-pays. Compte tenu de toute une série de facteurs indépendants de l'IDA, les résultats de ses programmes en termes de développement sont jugés partiellement satisfaisants. L'Association et ses partenaires ont encore beaucoup à faire pour relever le défi multiforme que représente la promotion d'une croissance soutenue, diversifiée et favorable aux pauvres.

À l'avenir, l'IDA devra s'attacher à appliquer sa politique générale actuelle, à mettre ses ressources au service de ses priorités stratégiques et à consolider ses mandats. Elle doit se concentrer davantage sur les domaines où elle dispose d'un avantage comparatif — intervenir au niveau stratégique à l'appui de réformes touchant à l'ensemble de l'économie, d'un secteur et de l'État — et faire du renforcement des capacités un axe essentiel de toute son action. Avec le plein appui de ses actionnaires, elle doit aussi intervenir plus activement pour encourager l'harmonisation et la coordination de l'aide, au niveau mondial comme aux niveaux nationaux, afin de réduire les coûts de transaction de l'aide, actuellement élevés.

Pour cela, il lui faudra faire preuve d'encore plus de sélectivité dans le choix de ses programmes et de l'appui aux pays, intensifier son action dans les domaines cruciaux de la réforme du secteur public et du renforcement des institutions, avoir, avec ses partenaires, la volonté de passer d'une coordination ponctuelle des programmes d'aide à une coordination plus structurée, et investir de nouveau dans des travaux d'analyse et obtenir le financement intégral des stratégies d'aide-pays approuvées.

L'IDA a aussi intérêt à revoir le processus de reconstitution de ses ressources. Trois aménagements auront un effet positif : l'élaboration d'une optique à plus long terme, axée sur les résultats, l'association des pays en développement à la fixation de priorités et au suivi des engagements afférents aux reconstitutions, et la définition des engagements en termes d'objectifs mesurables et réalisables, chiffrés de manière réaliste.

programmes n'ont été que partiellement satisfaisants. L'IDA a su aider beaucoup de pays à jeter les bases indispensables à la croissance économique et à la réduction de la pauvreté, mais le bilan des pays IDA est mitigé s'agissant de réaliser une croissance soutenue, pendant des périodes assez longues et grâce à des mesures profitant à la majorité des pauvres. Cela tient à toute une série de facteurs étrangers à l'IDA qui ont influé sur les résultats du développement, dont des conflits régionaux, la faiblesse des capacités nationales, des politiques d'une efficacité diverse, la qualité variable de l'aide et des chocs exogènes. Mais cela met aussi en lumière des domaines où la performance de l'IDA elle-même, bien que généralement satisfaisante et en voie d'amélioration, pourrait encore être optimisée et apporter une contribution plus positive au développement.

L'IDA a beaucoup innové en matière d'organisation, d'instruments de prêt et de stratégies d'aide pour mieux adapter ses opérations aux priorités de développement des pays qui sont ses clients. Des moyens d'autoévaluation rigoureux ont été introduits et une refonte des politiques est intervenue, contribuant à un impact accru sur le développement. Surtout, la performance des prêts de l'IDA s'est beaucoup améliorée. Mais le lien entre les priorités institutionnelles et les programmes-pays n'est pas étroit ; et les opérations de prêt et les activités hors-prêt sont encore entachées de déficiences qui nuisent à l'efficacité opérationnelle de l'Association au niveau des projets et des pays. Les ressources permettant de financer les travaux d'analyse ont diminué, le développement de l'action en matière de gouvernance se heurte à des difficultés substantielles, l'amélioration de l'impact sur le développement des institutions et l'appui au renforcement des capacités est lente, la sélectivité laisse à désirer, et le suivi et l'évaluation tant au niveau des pays qu'à celui des projets sont insuffisants, d'où la nécessité de mesures de remédiation plus vigoureuses, comme il est admis, et même parfois souligné, dans les autoévaluations de la direction elle-même.

## POURQUOI CETTE ÉVALUATION ?

Les grands objectifs et les principales caractéristiques de l'IDA sont toujours restés les mêmes. Mais l'institution a progressivement précisé et élargi son approche. La publication du *Rapport sur le développement dans le monde, 1990 : La pauvreté*, qui préconisait l'adoption d'une stratégie de

lutte basée sur une réforme des politiques économiques et sur des investissements productifs, a marqué un grand tournant au plan intellectuel et à celui des programmes. Il s'agissait d'améliorer les revenus des pauvres en promouvant une croissance à forte intensité de main-d'œuvre et de faire en sorte que les plus démunis aient un meilleur accès aux services sociaux et aux dispositifs de protection sociale. Cette stratégie découlait de faits qui montraient combien la croissance et la valorisation des ressources humaines étaient importantes pour relever notablement et durablement le niveau de vie.

Les engagements pris au titre d'IDA 10-12 reprenaient le cadre de la stratégie de 1990 et appelaient l'Association à se concentrer encore davantage sur la lutte contre la pauvreté. Ils élargissaient le programme de travail en faisant entrer la parité des sexes, l'environnement et la gouvernance dans un cadre multisectoriel de réduction de l'incidence de la pauvreté (rapport d'IDA 12). Ils appelaient aussi l'IDA à accroître l'efficacité de son intervention en faisant davantage adhérer les pays à l'action menée et en s'appuyant sur des partenariats mieux à même de promouvoir le développement. La nature complexe et plurivalente de ces engagements — en rupture avec l'orientation plus générale des accords précédents sur la reconstitution des ressources de l'Association — est la raison profonde de la présente évaluation. L'IDA a-t-elle agi de façon responsable pour honorer les engagements pris au moment de la reconstitution de ses ressources ? A-t-elle évolué assez vite et dans la bonne direction ? Est-elle aujourd'hui équipée pour aider les pays emprunteurs dans un contexte marqué par des mutations technologiques rapides, des investissements privés ignorant les frontières et un environnement physique de plus en plus fragile ? Telles sont les raisons qui ont incité les délégués à l'IDA à demander une évaluation indépendante des résultats obtenus par l'Association.

## LE PROGRAMME

### Une focalisation accrue sur la pauvreté

Depuis l'adoption de la stratégie de 1990, l'IDA a progressivement axé son travail d'analyse, ses prêts d'investissement et ses opérations d'ajustement sur le combat de la pauvreté. La dynamique créée et la spécificité des actions menées se sont renforcées depuis lors. Les réformes et les changements sur le plan institutionnel, parallèlement aux contributions de l'IDA (et d'autres bailleurs de

fonds), ont permis à de nombreux emprunteurs de l'Association de privilégier la lutte contre la pauvreté plus qu'ils ne le faisaient au début de la période couverte par la présente évaluation. Pour enregistrer des progrès notables et durables sur le front de la pauvreté, il faudra toutefois renforcer et approfondir les réformes dans le domaine du développement et de l'aide.

**Réorientation des stratégies d'aide aux pays.** Les engagements de l'IDA devant avant tout permettre de faire reculer la pauvreté, cet objectif occupe une place de plus en plus centrale dans les stratégies de l'Association, surtout depuis 1997. Croissance largement répartie, valorisation des ressources humaines et protection des plus démunis font désormais partie des objectifs traditionnels des SAP. Ces derniers reposent aussi de plus en plus sur un diagnostic global de la pauvreté et sur une consultation des parties prenantes. Dès l'exercice 00, un nombre croissant de SAP comportait des objectifs de réduction de l'incidence de la pauvreté liés à des objectifs intermédiaires et à des critères de réalisation afin de suivre la performance du pays et de l'IDA.

Pour appuyer ce recentrage des SAP, l'IDA a réalisé un important travail de collecte et de diffusion de données et d'analyses sur la pauvreté. Une évaluation de la pauvreté a été effectuée dans 90 % des pays pouvant emprunter à l'IDA et un examen des dépenses publiques a été mené à bien pour la moitié d'entre eux. Il reste toutefois des progrès à accomplir pour définir les priorités les plus susceptibles de faire reculer la pauvreté. Pour cela il faudra davantage veiller aux aspects qualitatifs et à l'adéquation du travail économique et sectoriel, en privilégiant le renforcement de la capacité des emprunteurs à recueillir et analyser des données, à suivre les progrès réalisés et à améliorer les résultats des programmes.

#### **Élargissement de l'accès aux services sociaux.**

L'engagement de l'IDA à accroître le volume de prêt dans le secteur social s'est traduit par des résultats très satisfaisants au cours de la période couverte par IDA 10-12. Les opérations de prêt dans ce secteur sont passées de 20 à 40 % du montant total des crédits d'investissement de l'IDA entre la fin des années 80 et 1995. Du fait de cette augmentation, régulièrement confirmée par la suite, l'IDA est devenue le premier bailleur de fonds dans le domaine du développement humain et l'une des principales sources de conseil et d'analyse, surtout en Afrique. Par son travail d'analyse, ses opérations de prêt et son assistance technique, l'IDA a aidé les pays à renforcer

leur politique de développement humain, à accroître le niveau de leurs dépenses sociales, à élargir l'accès aux services de base et, surtout dans les pays en transition, à ajuster les régimes de retraite et les autres dispositifs de protection sociale. Globalement, l'Association a recentré son aide en réduisant la place des projets au profit de réformes à l'échelle de l'ensemble d'un secteur et est intervenue sous une forme ou une autre dans le secteur social en prêtant son concours à presque tous ses emprunteurs actifs.

Au total, l'IDA a mieux réussi à aider les pays à développer l'accès aux services sociaux qu'à améliorer la qualité des prestations fournies aux pauvres. La difficulté a été d'aider les pays à s'attaquer aux questions politiquement et institutionnellement complexes (déficit dans la gestion du secteur public et développement institutionnel, notamment) qui entravent les réformes et les programmes sectoriels nécessaires pour obtenir des résultats durables. L'Association a relevé ce défi en innovant au niveau de plusieurs programmes. Ainsi, elle a lancé de nouveaux instruments de prêt programmatique et évolutif à l'échelle de l'ensemble d'un secteur et d'un pays, elle a renforcé sa présence sur le terrain et elle a davantage mis l'accent sur les transformations institutionnelles, tout en reconnaissant mieux l'importance des partenariats et de l'adhésion aux réformes. Elle a aussi accru sa participation aux programmes menés à l'échelle d'un secteur, entrepris à l'initiative des pays et coordonnés par les bailleurs de fonds dans les domaines de l'éducation et de la santé ; elle s'est davantage intéressée aux programmes plurinationaux (régionaux ou mondiaux) ; et, plus récemment, elle s'est employée à mieux relier les réformes du secteur social aux objectifs de lutte contre la pauvreté, dans le cadre de son aide à la préparation de documents nationaux de stratégie pour la réduction de la pauvreté. Si chacune de ces innovations laisse bien augurer de l'avenir, elle se heurtera aussi à des obstacles opérationnels, ce qui suppose que l'IDA, en liaison avec d'autres bailleurs de fonds, continue à faire évoluer les méthodes et les procédures soumises à des critères de performance.

#### **La difficulté de promouvoir une croissance largement répartie**

Dans ce domaine, deuxième grand volet de son dispositif de lutte contre la pauvreté, l'IDA a bien mieux pris en compte la nécessité d'améliorer la dimension sociale et les aspects liés à la pauvreté dans les opérations

d'ajustement structurel, et de renforcer son aide au développement du secteur privé, deux questions sur lesquelles elle s'était engagée. L'accélération d'une croissance largement répartie et créatrice d'emplois reste néanmoins une tâche redoutable.

*Effets positifs des opérations de prêt à l'ajustement.*

Dans toute la Banque, la notation des projets montre que les opérations d'ajustement ont eu un plus grand impact sur le développement. Les résultats ont été jugés satisfaisants pour 80 % des projets achevés pendant IDA 11-12, contre 65 % pendant IDA 9. Dans les pays déterminés à entreprendre des réformes, les opérations d'ajustement de l'IDA ont contribué à la stabilité macroéconomique et à la disparition des distorsions économiques majeures, mais les effets sur la création de revenus et d'emplois pour les pauvres sont moins clairs. Pourquoi la communauté du développement, dont l'IDA, a-t-elle tant de mal à aider les pays à aller au-delà des produits intermédiaires des programmes d'ajustement (nouvelles politiques, législation, privatisation) pour améliorer leurs résultats sur le front de la lutte contre la pauvreté ?

De nombreux pays ayant droit aux financements de l'IDA ont manqué de rigueur dans l'exécution de leur programme de réformes, ce qui a gravement porté atteinte à leur capacité à soutenir une croissance élevée et à entreprendre les réformes structurelles complexes nécessaires pour faire durablement reculer la pauvreté. Il s'est aussi avéré difficile de proposer des mesures susceptibles de stimuler non seulement la croissance, mais une croissance largement répartie, et de remédier aux facteurs qui réduisent la capacité des pauvres à saisir les opportunités créées par les politiques axées sur la croissance. Au nombre des sujets de préoccupation, différents éléments d'appréciation — dont le témoignage de parties prenantes — montrent que les liens entre les réformes, les stratégies sectorielles et les scénarios de croissance prévus sont mal définis dans les SAP de l'IDA et que les mécanismes devant permettre aux pauvres de profiter des fruits de ces transformations ne sont pas explicités. Il est urgent de s'intéresser aux déterminants d'une croissance qui profite aux pauvres dans le contexte de chaque pays et de déterminer plus clairement les modes d'intervention les plus efficaces pour aider les pays emprunteurs à fixer et faire avancer leurs propres priorités.

*Insuffisances dans le domaine du développement rural et du développement du secteur privé.* Les insuffisances au niveau du développement rural comme du

développement du secteur privé sont également des facteurs qui contribuent pour beaucoup à la médiocrité des résultats en matière de promotion d'une croissance largement répartie. Les crédits accordés par l'IDA pour favoriser le développement rural et agricole, un secteur très négligé dans les accords d'IDA 10-12, sont tombés de 23,4 % des engagements de l'Association pendant IDA 10 à 9,6 % lors de la première année d'IDA 12. Il semble que l'IDA ait abandonné, à juste titre, les interventions qui se soldaient par des échecs (systèmes verticaux de services de vulgarisation et activités complexes de développement rural ayant un taux d'échec plus élevé que la moyenne, par exemple), mais aucune formule de remplacement n'est en place. Les opérations d'ajustement structurel et les études économiques et sociales connexes ont aidé à entreprendre de bonnes réformes dans plusieurs pays emprunteurs de l'IDA, améliorant les incitations par les prix et les exportations dans le secteur agricole. Cela étant, l'effort de réforme n'a pas fait disparaître les autres contraintes structurelles et institutionnelles qui font obstacle à la productivité agricole et à la commercialisation des produits ainsi qu'à la réduction de l'incidence de la pauvreté en zone rurale.

On ne peut pas, a priori, poser pour principe que le déclin relatif des crédits agricoles et ruraux est une mauvaise chose, d'autant que le volume des prêts destinés aux fonds sociaux, aux infrastructures rurales, à la santé et à l'éducation est solide. Toutefois, étant donné que la majorité des plus démunis continueront à vivre en zone rurale pendant une bonne partie du XXI<sup>e</sup> siècle et que l'agriculture représente une part importante du PIB des pays pauvres, l'absence de consensus sur les stratégies de développement rural au sein de la communauté du développement et la place réduite qu'occupe l'agriculture dans les programmes d'aide sont sources d'inquiétude. Un regard d'attention est nécessaire de la part de la communauté internationale du développement, le rôle de l'IDA étant défini en coordination avec les autres acteurs.

En revanche, l'effort de stabilisation de la situation macroéconomique ayant commencé à porter ses fruits dans les années 90, l'IDA a développé ses activités en faveur du développement du secteur privé, enregistrant de bons résultats dans un certain nombre de branches. Mais les SAP ont toujours tendance à ne pas comporter de stratégie bien définie pour le développement du secteur privé, ce qui tient en partie aux différences de perspective entre l'IDA et ses emprunteurs et à la difficulté

persistante de relier les activités de l'IDA, de la SFI et de l'AMGI en un tout cohérent. Au cours des dernières années, l'IDA a tissé des relations de travail plus étroites avec la SFI. Il n'en reste pas moins qu'on pourrait bien mieux tirer parti des synergies et procéder de façon sélective en définissant plus précisément le rôle de l'IDA dans l'amélioration du cadre de politique générale des pays, les liens privilégiés de la SFI avec les sociétés privées et le rôle moteur de l'AMGI dans l'investissement étranger ; en redistribuant les activités entre les institutions ; et en abandonnant les actions mieux conduites par d'autres intervenants. Bien que la dernière évaluation rétrospective des SAP de la Banque n'ait pas traité du développement du secteur privé, le rapport de 2000 indique que l'intervention de plus en plus précoce de la SFI et de l'AMGI dans la préparation des SAP a eu pour effet d'améliorer les programmes dans ce domaine. Il propose donc d'intégrer plus étroitement les SAP et les programmes de travail dans un certain nombre de pays.

Si de nombreux projets de l'IDA enregistrent des résultats concluants, un certain nombre d'évaluations de l'aide fournie aux pays notent assez médiocrement l'efficacité du travail de l'Association à l'appui du développement du secteur privé et soulignent la nécessité de mettre davantage l'accent sur le climat d'investissement. Ces évaluations signalent également des faiblesses dans le soutien accordé aux petites et moyennes entreprises et au crédit rural, deux domaines où des changements sont intervenus et dans lesquels de nouvelles stratégies ont été mises au point pour développer et renforcer l'action de l'IDA. Le manque d'attention prêtée à l'environnement institutionnel et au cadre de politique générale pour les opérations de privatisation a fait que les gains d'efficacité ont eu des effets positifs assez mal partagés, même si, dans le droit fil des engagements d'IDA 12, l'accent est aujourd'hui davantage mis sur la protection sociale et les questions environnementales. Plus récents, les efforts tendant à accroître le rôle du secteur privé dans la fourniture d'infrastructures semblent prometteurs.

Le cadre stratégique en préparation pour le développement du secteur privé devrait exposer explicitement la définition et la raison d'être d'une division claire du travail et d'une plus grande sélectivité au sein du Groupe de la Banque mondiale et vis-à-vis des autres intervenants. Il faudrait aussi qu'il indique les moyens d'améliorer l'aide fournie par l'IDA à l'appui du cadre de politique générale et de l'environnement réglementaire pour les

investissements privés, la mise en place de bases institutionnelles solides pour les privatisations, l'expansion du rôle du secteur privé dans la fourniture d'infrastructures et de services sociaux, et l'impact redistributif global des activités de développement du secteur privé.

*Rôle stratégique de l'IDA.* Dans l'action que l'IDA mène pour promouvoir une croissance largement répartie et faire reculer la pauvreté, l'avantage comparatif de l'Association est de nature stratégique — non seulement à travers ses crédits destinés à des programmes d'ajustement et à des projets clés à l'appui d'une croissance largement répartie, mais aussi à travers son aide à la recherche et au travail d'analyse nécessaires pour définir les interventions qui permettront aux pauvres de profiter des progrès réalisés. Lancés après la négociation de l'IDA 12 et basés sur les principes du CDI, les Documents de stratégie pour la réduction de la pauvreté (DSRP) représentent une avancée majeure en ce sens. Ils constituent un nouveau trait d'union entre l'analyse des politiques, la définition par les pays des actions à mener, la sélection des programmes, le rôle des différents partenaires et le suivi des opérations. De ce point de vue, il faudrait que l'IDA contribue davantage au renforcement de la capacité des emprunteurs à suivre les programmes, analyser les résultats, améliorer la performance des programmes et éclairer un large débat public. En outre, la direction se penche actuellement sur la façon de mieux tirer parti des Documents de stratégie sectorielle et thématique (SSP) pour définir les déficits de savoir et les déficiences stratégiques, avec une focalisation accrue sur la lutte contre la pauvreté, et en faire des guides permettant de déterminer les activités les plus judicieuses pour le Groupe de la Banque mondiale.

#### **Prise en compte de la parité des sexes, de l'environnement et de la gouvernance**

Les engagements pris au titre d'IDA 10-12, qui conduisaient à intégrer la parité des sexes, la viabilité écologique et la bonne gestion des affaires publiques aux programmes d'aide de l'IDA, présentaient un grand intérêt, mais les progrès en la matière se sont heurtés à un manque de consensus, tant au sein de l'IDA qu'entre les pays membres, sur le degré de priorité à accorder à ces questions et sur le rôle que l'Association devait jouer pour traduire cette dimension dans les faits. Sur chacune de ces questions, la contribution de l'IDA a été importante, mais les résultats sont restés modestes par rapport aux engagements.

*La prise en compte de la parité des sexes et de l'environnement progresse lentement.* L'aide assurée par l'IDA pour honorer son engagement à réduire les disparités entre les sexes dans les domaines de la santé et de l'éducation est jugée satisfaisante, en partie du fait de la large adhésion des pays à l'action menée et de la bonne qualité des partenariats avec les autres intervenants, mais aussi en raison des bases solides fournies par un travail d'analyse rigoureux. Dans les pays où les disparités entre les sexes sont profondes, l'IDA a intégré cette dimension dans la quasi-totalité de ses projets éducatifs, contribuant ainsi à une évolution positive de la scolarisation des filles. Les interventions de l'Association ont également aidé à améliorer la protection de la santé maternelle. L'IDA n'a toutefois pas réussi à promouvoir aussi efficacement la participation des femmes à la vie économique ni le cadre institutionnel que les emprunteurs doivent mettre en place pour encourager l'égalité des sexes. Ces aspects ont réduit l'efficacité de l'aide et ont débouché sur des résultats décevants dans certains pays.

Les interventions de l'IDA pour honorer ses engagements sur le plan environnemental ont aussi été partiellement couronnées de succès. À la fin d'IDA 11, presque tous les pays emprunteurs de l'Association avaient adopté un plan national d'action environnementale. Ces plans sont toutefois de qualité inégale et sont pris en compte de façon très hétérogène dans les SAP. Pour remédier à cette situation dans les pays où l'environnement a un caractère prioritaire, l'examen des SAP de la Banque pour l'année 2000 reprend des recommandations formulées dans des évaluations de l'OED, des audits externes et des autoévaluations afin d'indiquer le chemin à suivre pour mieux tenir compte de l'environnement dans le travail économique et sectoriel, de renforcer les liens entre les aspects environnementaux et les moyens de lutte contre la pauvreté, et de prendre davantage en compte les tendances et les indicateurs environnementaux dans le diagnostic des enjeux du développement réalisé dans le cadre des SAP. Ces étapes, indispensables pour que la dimension environnementale devienne partie intégrante des activités de l'IDA, ne constituent néanmoins qu'un préalable.

Si le volume de prêt consacré à l'environnement n'a pas beaucoup évolué depuis IDA 9, le nombre de volets environnementaux dans les projets se déroulant dans des secteurs clés a augmenté. Cette aide a aidé à sensibiliser le public et les autorités aux questions environnementales

et a contribué, par exemple, à un renversement de la tendance à la dégradation des sols, à un accroissement des revenus tirés des terres arides et à un renforcement des capacités dans le domaine de l'environnement. L'IDA s'est en outre efforcée d'aider les pays à améliorer leurs études d'impact sur l'environnement. Toutefois, une mauvaise application des politiques de sauvegarde de l'environnement dans quelques projets phares a conduit à renforcer le processus d'évaluation environnementale. Au demeurant, quel que soit le secteur, il reste que les projets doivent être conçus de façon à préserver la qualité de l'environnement et être écologiquement viables. Les politiques de sauvegarde et d'atténuation ne sont qu'un pis-aller ; elles ne peuvent constituer la ligne de force de la stratégie visant à garantir la viabilité écologique des projets. Il incombe toutefois encore à l'IDA d'indiquer les principes à appliquer pour définir, promouvoir, suivre et évaluer ce grand objectif de prise en compte systématique de la dimension environnementale dans ses activités.

La possibilité d'emprunter à l'IDA pour financer des projets dans les domaines de la parité des sexes et de l'environnement n'a guère suscité l'intérêt des pays, qui, il est vrai, peuvent trouver des financements à titre gracieux auprès d'autres sources. Cela n'a pas facilité les choses. Mais l'IDA n'est pas non plus clairement comptable de l'action qu'elle doit mener pour intégrer ces deux dimensions à ses activités. Dans ces deux domaines, il faut immédiatement privilégier le renforcement des institutions et des politiques des emprunteurs. En s'appuyant sur des diagnostics approfondis, l'IDA doit également prendre mieux en compte les aspects liés à la parité des sexes et à l'environnement dans les SAP, et faire une place plus large à ces diagnostics dans les études économiques et sociales qu'elle réalise pour la préparation de ses projets, surtout là où les disparités entre les sexes sont marquées et où les menaces sur l'environnement sont sérieuses. Il convient également de définir le champ exact de la politique d'intégration de la parité des sexes et de l'environnement dans les activités de la Banque, de renforcer la gestion des questions relatives à ces deux domaines et de mettre en place les mécanismes qui permettront un suivi et une évaluation périodiques des progrès réalisés à l'échelle de l'ensemble de l'IDA. Les nouvelles stratégies que la Banque est en train de définir pour servir de cadre aux activités consacrées à la parité des sexes et à l'environnement fournissent l'occasion de se saisir de ces dossiers.

*La gouvernance, une dimension clé.* Bien que largement absente en 1990 de la stratégie de lutte contre la pauvreté de la Banque, la bonne gestion des affaires publiques a été reconnue pendant IDA 10-12 comme un facteur influant de façon déterminante sur tous les autres domaines prioritaires des programmes. L'Association a tardé à honorer les engagements pris pour IDA 10 sur le plan de la gouvernance. Mais au cours des quatre dernières années, elle a donné la priorité aux réformes du secteur public dans les SAP et s'est ouvertement attaquée au problème de la corruption. Pour être mieux à même d'exécuter un plus grand nombre d'opérations, elle a renforcé son personnel, son travail d'analyse et ses activités de conseil. Le dialogue avec les pays et les rapports sur les questions de gouvernance se sont développés. Enfin, les opérations de prêt et les examens des dépenses publiques portent de plus en plus souvent sur des aspects liés au développement institutionnel, et on s'intéresse davantage aux grands problèmes de gestion des dépenses publiques — même si le renforcement des capacités qu'impose l'application de méthodes efficaces et fiables demeure une entreprise difficile.

Mais il existe des lacunes. La question de la gouvernance n'est pas traitée de façon uniforme dans tous les pays, et les organismes intervenants doivent mieux coordonner leur action afin de tirer parti de leurs avantages comparatifs pour couvrir adéquatement l'ensemble de ce vaste domaine. Une aide supplémentaire s'impose, par exemple pour renforcer l'état de droit, qui est indispensable pour créer un environnement favorable à l'investissement et pour réduire l'insécurité, sujet de préoccupation important pour les pauvres. L'IDA n'intervient actuellement en ce sens que dans une poignée de pays et ne possède pas les atouts nécessaires pour se charger de tous les aspects des réformes judiciaires et juridiques (y compris l'application des lois). Le renforcement de la nécessité de justifier de l'emploi des fonds publics dans les pays emprunteurs, un domaine jusqu'ici négligé, est un aspect qui a pris de l'importance mais qui demande encore un effort bien plus important, axé sur le renforcement des capacités au niveau des pays. De même, il est aujourd'hui tenu compte de la gouvernance pour déterminer les niveaux de prêt dans le cadre des SAP et un « ajustement » peut être appliqué en conséquence, bien que cette formule doive être repensée pour assurer un traitement plus efficace de la performance en matière de gestion publique.

## LES MÉTHODES

Ayant recentré sa politique de développement, l'IDA a également été l'un des précurseurs du changement sur le front de l'aide. Les rapports sur la reconstitution des ressources de l'Association mettent l'accent sur la nécessité d'une plus grande sélectivité dans l'utilisation de l'aide et d'une amélioration des partenariats au moyen d'une participation renforcée et d'une meilleure coordination des interventions à l'appui des propres programmes de développement des pays.

Dans la logique des engagements pris lors des reconstitutions de ressources, le programme de réformes est axé sur un renforcement de quatre des grandes méthodes de travail de l'IDA : promotion du rôle des SAP pour déterminer les priorités des programmes, amélioration du mécanisme d'allocation des ressources selon des critères de performance pour établir un lien plus étroit entre les résultats obtenus par le pays et les financements accordés, accroissement de la participation des parties prenantes aux projets et programmes, et renforcement de la coordination de l'aide entre les bailleurs de fonds. Le lancement des Documents de stratégie pour la réduction de la pauvreté a donné une forte impulsion à ces réformes. Mais l'IDA et ses partenaires doivent encore accomplir un travail considérable pour cultiver et institutionnaliser des formes de coopération plus efficaces.

### Améliorer la sélectivité appliquée aux programmes et aux pays

*Promotion du rôle des SAP.* Le pays est devenu le véritable étalon pour mettre sur pied et évaluer l'aide de l'IDA. Et la SAP — tant comme document que comme méthode — est devenue le principal instrument de programmation-planification de cette reconversion. Les autoévaluations auxquelles elle donne lieu se sont beaucoup améliorées ces dernières années. Soutenus par des diagnostics plus approfondis et préparés de façon plus participative, les SAP ont renforcé la pertinence des programmes, l'adhésion des pays aux activités menées et la coordination des aides fournies. La rétrospective des SAP de la Banque pour l'année 1998 a toutefois montré qu'au début d'IDA 12, moins de 40 % des SAP appliquaient le principe de sélectivité aux domaines d'activité critiques et une proportion encore moindre établissait un lien entre la stratégie de l'IDA et ses avantages comparatifs, les activités de l'Association n'étant hiérarchisées ni par

instrument d'intervention ni de façon intra ou intersectorielle. Les gouvernements membres et la direction prêtant de plus en plus attention à cette question, un léger mieux a été enregistré dans les SAP de l'exercice 00, mais les progrès demeurent inégaux. Le lancement des DSRP aura pour effet de modifier une nouvelle fois le rôle des SAP. Ainsi que l'a précisé la direction, les SAP seront en principe basées sur les DSRP à partir de juillet 2002, bien que conservant leur fonction de plans d'activité pour le Groupe de la Banque mondiale. La question de la sélectivité à appliquer aux programmes n'en sera pas pour autant résolue. Il faudra également harmoniser les critères applicables à l'évaluation de la qualité des DSRP, au seuil de déclenchement des activités de prêt dans le cadre des SAP et aux mécanismes d'allocation des ressources au vu de la performance.

**Renforcement du mécanisme d'allocation des ressources selon des critères de performance.** Principal instrument d'application du principe de sélectivité au niveau des pays, ce mécanisme permet aujourd'hui, mieux qu'au début d'IDA 10, de diriger les crédits vers les pays ayant obtenu de bons résultats. Cela tient à une meilleure connaissance des causes de la croissance et du recul de la pauvreté ainsi qu'à l'application de différentes recommandations formulées lors des reconstitutions de ressources, notamment celles appelant à tenir davantage compte de la gouvernance, de la viabilité écologique et des dépenses non liées au développement dans l'évaluation de la performance de pays. Rares sont toutefois ceux qui obtiennent des résultats exceptionnels (la plupart sont des économies de taille modeste), et la majorité des ressources prêtées par l'IDA vont de ce fait à des pays obtenant des notes intermédiaires. La conception et l'application de ce mécanisme d'allocation des ressources présentent toutefois encore quelques faiblesses sur deux grands points : l'équité de traitement entre tous les pays et la solidité des liens existant entre les critères d'évaluation de la performance et la poursuite du recul de la pauvreté. On pourrait remédier à cette situation en repensant la formule actuelle de la « décote pour mauvaise gouvernance » (qui n'a pas permis de repérer certains emprunteurs connaissant de graves problèmes en la matière), en adaptant mieux les critères d'évaluation et en développant la transparence et le dialogue avec les partenaires.

#### **Bâtir des partenariats plus efficaces**

**De mesures ponctuelles à un mécanisme structuré de coordination de l'aide.** Sans une meilleure coordination

de l'aide, il sera difficile d'atteindre les objectifs que les rapports de reconstitution des ressources fixent à l'IDA en matière de programmes et de méthodes. Pendant la période couverte par IDA 10-12, on n'a cessé de se limiter aux modalités de la coordination de l'action des bailleurs de fonds pour s'intéresser à la façon d'améliorer la gestion de l'aide, si possible en faisant jouer un rôle moteur aux pays bénéficiaires, et en s'assurant que les prestations offertes viendraient à l'appui de solides politiques et programmes conçus par les gouvernements. Cette évolution trouve son origine dans une série de recommandations ayant conduit à celles adoptées lors d'IDA 12, qui mettaient l'accent sur des partenariats pilotés par les pays et fixaient l'adhésion des bénéficiaires et la coordination de l'aide comme objectifs. Mais les progrès restent limités et le manque de coordination des programmes d'aide continue à faire peser une lourde charge sur les pays bénéficiaires et à limiter l'impact des actions menées.

Si l'amélioration a été faible pendant IDA 10-11, l'Association a redoublé d'efforts au cours des trois dernières années. En nommant sur place un plus grand nombre de directeurs responsables des opérations dans les différents pays, l'IDA a renforcé la coordination de l'aide sur le terrain. De plus, l'Association a davantage cherché à harmoniser les procédures de passation des marchés et les mécanismes d'évaluation des banques multinationales de développement. La tendance est à des dispositifs de coordination pilotés par les pays. L'IDA participe davantage aux interventions sectorielles, un mécanisme d'aide qui fait intervenir le gouvernement bénéficiaire pour la conception de la stratégie, un accord de cadrage à moyen terme des dépenses publiques, une aide extérieure fournie dans le cadre de cette stratégie et des méthodes et des indicateurs, arrêtés de gré à gré, pour suivre les progrès sur le terrain. Ces interventions à l'échelle de l'ensemble d'un secteur fournissent l'un des rares exemples de mécanismes structurés de coordination, axés à la fois sur la conception et l'exécution des activités à réaliser. En tant que telle, cette formule devrait former la clé de voûte du CDI et des DSRP, les deux dispositifs récemment lancés. Globalement, le recentrage sur l'adhésion des pays et les partenariats est clair. Pour consolider et institutionnaliser ce recentrage, il faudra toutefois aller bien plus loin dans l'abandon des mesures ponctuelles au profit d'un mécanisme structuré au niveau des pays. Au niveau institutionnel, il faudra que l'IDA et les autres organismes



d'aide montrent une plus grande détermination pour changer des habitudes bien ancrées.

*Au-delà de la participation aux projets.* Le passage à des partenariats plus efficaces se caractérise aussi par une participation accrue du gouvernement des pays emprunteurs, de la société civile et du secteur privé à la conception, à l'exécution et au suivi des programmes de l'IDA. Le pourcentage des projets de l'IDA comportant au moins une certaine participation des principales parties prenantes a presque doublé entre 1994 et 2000, année où il s'est établi à 83 % de l'ensemble des opérations de l'Association. Les évaluations de la pauvreté et les examens des dépenses publiques font depuis peu davantage appel à la participation, bien que les clients estiment toujours que les actions de renforcement des capacités locales sont insuffisantes. La participation des intéressés à la préparation des SAP s'est également accrue mais, à l'exception d'un petit nombre de cas, son impact sur la conception des stratégies n'est pas clairement établi. En outre, depuis que la participation ne se limite plus aux projets mais porte aussi sur le travail analytique et la préparation des stratégies, les questions de représentation, d'approche et de coûts se posent avec plus d'acuité.

## LES RÉSULTATS

### Aspects institutionnels

Depuis le début d'IDA 10, les changements se sont accélérés au sein de l'Association. Les actions menées sont aujourd'hui mieux adaptées aux besoins des pays, la réactivité est meilleure et quelque 24 directeurs des opérations pour les pays sont aujourd'hui sur le terrain. L'IDA a lancé des instruments de prêts novateurs pour se doter d'une plus grande souplesse d'intervention et avoir plus d'impact sur le développement institutionnel. La performance des projets s'est régulièrement améliorée. Les résultats des projets achevés sont aujourd'hui jugés satisfaisants dans 70 % des cas, un chiffre qui s'est rapproché de celui de la BIRD. L'impact sur le développement institutionnel et la viabilité à long terme des projets de l'IDA se sont aussi améliorés, même si le niveau de départ était particulièrement bas. En revanche, le travail doit se poursuivre sur les questions relatives au respect des politiques, au choix des instruments d'intervention, au suivi des programmes et au couplage des priorités avec les ressources.

*Respect des politiques applicables : responsabilité de l'IDA.* Le cadre d'action de l'IDA reste en prise directe sur l'actualité. Mais une clarification des fondements, de l'objet et du champ d'application de la politique de l'Association est nécessaire dans certains domaines essentiels, tels que le développement du secteur privé, la parité des sexes et l'environnement. La direction de l'IDA a récemment donné suite à des investigations du Panel d'inspection en affectant davantage de ressources aux activités d'assurance de la qualité et de suivi du respect des politiques de sauvegarde. Mais il reste quelques progrès à accomplir sur le plan de l'attribution des responsabilités, de la formation interne et du redéploiement des mécanismes d'incitation du personnel. La périodicité des opérations de suivi et d'évaluation doit aussi être renforcée au niveau de l'institution, des pays et des projets. Ces aspects montrent qu'il importe de rééquilibrer la matrice en faveur de la conduite des grandes actions prioritaires, de promouvoir le rôle des stratégies sectorielles dans la définition des objectifs des programmes, de préciser le rôle de l'IDA pour les atteindre et de contribuer au renforcement des stratégies de mise en oeuvre.

*Investir dans le travail d'analyse et le renforcement des capacités.* En élargissant la gamme de ses instruments de prêt, l'IDA a gagné en souplesse d'intervention et en capacité d'adaptation. Tant les crédits évolutifs que les nouvelles formes de prêt à l'ajustement aident l'IDA à soutenir les réformes institutionnelles et à adapter ces interventions à la situation des pays. Mais pour encore améliorer les résultats des programmes, il faudra notamment que l'IDA veille à la haute qualité et au caractère vraiment approprié de son travail d'analyse et développe les volets « renforcement des capacités » de son aide.

*Répartition des ressources.* Le souci de faire correspondre les ressources aux priorités recoupe tous les aspects. Trois grandes dimensions existent à cette question. L'existence de ressources budgétaires pour financer les opérations de prêt prioritaires et les services hors prêts au bénéfice des pays est la première. Tant les études de fond utilisées pour la préparation du présent rapport que les documents stratégiques d'orientation de la Banque et les projets de budget connexes montrent que les ressources administratives destinées aux prêts et aux analyses économiques et sociales (ESW) ont diminué pendant la période couverte. Ensuite, bien que la Banque ait pour mandat de faire reculer la pauvreté, le niveau de pauvreté des pays et leurs performances en la matière n'ont que

relativement peu influé sur les dotations budgétaires qui, au niveau régional comme à celui des pays, ne font pas expressément la distinction entre les emprunteurs de l'IDA et ceux de la BIRD. Si, en application de décisions internes et intrarégionales, les pays plus pauvres commencent à avoir accès à des ressources budgétaires plus importantes, l'impact reste faible. Ce lien avec la pauvreté est également source de complications, les coûts de fonctionnement étant différents selon les pays, par exemple. La pauvreté pourrait toutefois peser davantage sur les dotations budgétaires si l'on utilisait une méthodologie basée sur des normes par pays, une formule qui n'a que peu influé sur les décisions jusqu'ici. Enfin, le système de programmation et de budgétisation ne comporte pas de mécanisme permettant de rapprocher les engagements des dotations. C'est un problème tout particulièrement pour les SAP qui, en règle générale, servent d'instrument de planification pour une période de deux ou trois ans, mais qui sont approuvés indépendamment des budgets annuels par pays. Dans le cycle budgétaire de cette année, pourtant, les départements régionaux ne se livrent pas seulement à un chiffrage détaillé des coûts des SAP mais, pour la première fois, ils préparent un budget triennal à horizon mobile pour réduire au minimum les variations imprévues de la dotation régionale. Cette évolution pourrait avoir des répercussions non négligeables.

*Propositions récentes de la direction.* La période étudiée a été marquée par une montée en puissance louable des autoévaluations de la direction, des transferts de connaissances et des propositions visant à lancer les nouvelles actions décrites dans le présent rapport. S'il est encore trop tôt pour juger de l'efficacité de beaucoup de ces initiatives, celles-ci sont en rapport direct avec le rôle évolutif de l'IDA. Dans la préparation du budget de cette année, la direction a en outre présenté de nouvelles propositions dont plusieurs cadrent parfaitement avec les principales recommandations et conclusions de la présente évaluation. Il s'agit des mesures suivantes : 1) création d'un comité de direction, principalement chargé d'harmoniser les stratégies institutionnelles, d'assurer la sélectivité sur le plan interne et de gérer les situations d'incompatibilité entre les priorités de l'institution et les programmes pour les pays ; 2) poursuite de la mise au point du cadre d'établissement des priorités institutionnelles et définition des critères de sélection applicables ; 3) mise en place d'un système plus rigoureux de suivi et de gestion des services

hors prêts ; 4) adoption d'une réforme du cycle budgétaire, comme indiqué plus haut, permettant le financement complet des SAP au moyen d'un plan et d'un budget à horizon mobile sur trois ans à partir de l'exercice 02 ; et 5) poursuite de la promotion de la décentralisation et du rééquilibrage de la matrice de gestion, par une meilleure définition des responsabilités notamment.

#### **L'IDA aurait-elle pu obtenir de meilleurs résultats ?**

En s'employant à redéfinir sa mission, en se mettant davantage à l'écoute de ses partenaires pour participer plus étroitement à leur action et en redéployant son personnel sur le terrain, ses programmes dans les pays et ses instruments de prêt, l'IDA a su apporter des modifications qui ont beaucoup aidé à rendre le développement plus efficace. Le lancement récent des CDI/DSRP ouvre des perspectives qui laissent bien augurer de la poursuite de l'amélioration du déroulement des programmes et de leurs résultats. De ce fait, à mi-chemin d'IDA 12, le programme de l'Association est très différent de celui de l'exercice 94, au début d'IDA 10. La performance du portefeuille de l'IDA n'a cessé de s'améliorer, tout comme sa contribution à l'efficacité future du développement.

Toutefois, l'action menée aurait probablement eu plus d'impact si, au milieu des années 90, l'IDA s'était plus rapidement préoccupée des faiblesses institutionnelles et des problèmes de gouvernance qui faisaient obstacle au développement des emprunteurs, et si son travail d'analyse et son dialogue avec les pays avaient davantage porté sur les moyens de mieux stimuler le développement des zones rurales et du secteur privé, et de créer des opportunités économiques pour les femmes, un ensemble de mesures nécessaires pour promouvoir une croissance largement répartie, qui profite aux plus démunis, et favoriser un recul de la pauvreté. De même, l'impact aurait probablement été plus important si l'IDA avait utilisé ses ressources de façon plus sélective non seulement au niveau des pays, en fonction d'une volonté clairement établie de faire reculer la pauvreté, mais aussi au niveau de ses programmes et de ses instruments d'intervention, sur la base de diagnostics plus précis de la situation propre aux différents pays et de ses avantages comparatifs dans ce contexte. Enfin, l'IDA aurait été encore plus efficace si elle avait trouvé le moyen de mieux contribuer au renforcement des capacités de ses pays emprunteurs, mis sur pied les indicateurs et les mécanismes de suivi nécessaires pour privilégier

d'avantage les résultats, et mené beaucoup plus activement avec ses partenaires, une action de coordination au niveau national pour soutenir des programmes pilotés par les pays. Ces questions ont déjà été décrites dans de nombreuses études de l'OED et ont été largement prises en compte par la direction dans le cadre de divers rapports d'autoévaluation et des différentes mesures envisagées pour l'avenir. Toute la question est aujourd'hui d'affecter des ressources au financement des réponses qui seront apportées dans le contexte du CDI et des DSRP, selon une formule qui permettra de renforcer l'aide de l'IDA et de dégager les priorités voulues.

### L'avenir

La période étudiée a été une période de mutations profondes — dans les pays emprunteurs, à l'IDA et dans le système mis en place pour le développement. Le cadre directif de l'IDA 10-12 a encouragé l'Association à évoluer dans un sens utile à ses emprunteurs, et il reste largement valide pour l'avenir. Mais l'IDA et ses partenaires en sont encore au stade de la mise en pratique des éléments essentiels de ce cadre, que viennent conforter les initiatives nouvelles adoptées durant l'IDA 12. Ce qu'il faut désormais, c'est intensifier et amplifier les progrès accomplis grâce au cadre directif existant :

- en mettant l'accent sur la mise en oeuvre
- en alignant correctement les ressources sur les priorités stratégiques
- en consolidant les mandats de l'IDA.

Pour cela, l'IDA doit continuer d'adapter son action, tant au niveau des pays qu'au niveau mondial, dans les limites fixées par les ressources dont elle dispose pour ses services de prêt et hors-prêt. Elle doit se concentrer davantage sur les domaines où elle dispose d'un avantage comparatif — qui, pour l'essentiel, se situe au niveau stratégique de l'aide à apporter aux réformes macroéconomiques, sectorielles et de l'État — et sur le renforcement des capacités. Dans le même temps, l'Association doit jouer un rôle plus actif au niveau mondial pour favoriser l'harmonisation et la coordination de l'aide extérieure indispensables à la réalisation de plus grandes avancées en matière de réduction de la pauvreté, objectif primordial de l'institution.

### Les mesures à prendre

L'IDA pourra prendre plusieurs mesures pour capitaliser sur les progrès accomplis au cours des sept dernières

années en matière d'efficacité de son impact sur le développement aux deux niveaux auxquels elle intervient :

- **Faire preuve de davantage de sélectivité.** L'IDA doit encore être plus sélective dans le choix des pays où intervenir, ainsi qu'en matière de programmes et de priorités institutionnelles. Pour cela, il lui faut continuer d'améliorer son système d'allocation des ressources selon des critères de performance, et faire en sorte que le DSRP, la stratégie d'aide-pays et le système d'allocation des ressources soient cohérents entre eux. Il y a aussi de ce fait lieu de renforcer les stratégies sectorielles et de mieux les intégrer aux SAP, dans le respect des stratégies de lutte contre la pauvreté adoptées par les pays, pour définir les domaines où l'IDA doit être prête à prendre l'initiative de la coordination avec les autres bailleurs de fonds, ou à y participer. L'IDA doit aussi préciser ses priorités et ses objectifs selon les secteurs et les thèmes d'action, pour définir plus précisément ce qu'elle peut (et ne peut pas) s'engager à accomplir. L'IDA ne peut pas, toutefois, faire ces choix efficacement sans tenir compte des décisions stratégiques des autres organismes. Fixer des objectifs quantitatifs de prêt par secteur, instrument de prêt, ou groupe de pays va, dans les faits, à l'encontre d'une plus grande sélectivité au niveau des programmes et des pays.
- **Faire une place privilégiée à la gouvernance et au renforcement des capacités.** Le présent examen souligne à tous égards le rôle central de la gouvernance et du renforcement des capacités du secteur public si l'on veut encourager les gouvernements emprunteurs à assurer la prestation des biens et services publics de manière plus efficace, et à faire preuve de davantage de transparence et à rendre des comptes à leur population. Pour promouvoir une administration publique plus efficace et une meilleure exécution des programmes, l'aide de l'IDA sous toutes ses formes — travaux d'analyse, conception et supervision des opérations, suivi des résultats — doit avoir une dimension de renforcement des capacités. Pour cela, il se peut que l'Association doive elle-même accorder davantage de dons, et/ ou collaborer de manière plus formelle avec les organismes accordant des dons à l'appui du renforcement des capacités dans les pays

emprunteurs. Le programme décrit dans les rapports afférents aux reconstitutions 10-12 des ressources de l'IDA demeure pertinent, mais l'expérience récente indique que l'IDA, ses emprunteurs et ses autres partenaires pour le développement doivent s'engager spécifiquement à renforcer la gestion nationale des dépenses publiques et la responsabilité financière des pays. L'IDA doit appuyer l'adoption de plans nationaux de mise en place de systèmes de responsabilité financière publique solides, assortis de calendriers, et subordonner ses prêts futurs à des engagements de ses emprunteurs à cet égard.

- **Conclure de véritables partenariats pour le développement.** L'IDA doit s'employer, au niveau des pays et au niveau mondial, à mettre en place une nouvelle « architecture » du développement, consistant notamment à substituer à la coordination ponctuelle de l'aide des mécanismes structurés. Le DSRP, en tant qu'il concrétise les principes du Cadre de développement intégré, ouvre une voie qui pourrait être fructueuse. La mise en œuvre de cette initiative est une priorité pour l'IDA 12 et au-delà. Dans ce contexte, appliquer plus énergiquement et plus largement des programmes d'échelle sectorielle doit être une priorité au niveau des pays, compte tenu de ce qu'on a appris récemment sur la manière de mettre ces approches efficaces, axées sur l'obtention de résultats faisant l'objet d'une coordination entre bailleurs de fonds, au service de programmes pilotés par les pays. Au niveau mondial, il appartient aux bailleurs de fonds à l'IDA de demander au président de la Banque d'inviter les responsables des organismes d'aide au développement bilatéraux et multilatéraux à harmoniser davantage les pratiques d'aide, dans des délais déterminés. Il s'agira d'aller au-delà des questions de procédures pour traiter des problèmes stratégiques de sélectivité tant au niveau des programmes qu'à celui des pays. L'IDA ne peut ni ne doit prendre la direction de tous les efforts de coordination de l'aide, mais elle peut ajuster encore davantage ses méthodes et encourager d'autres à faire de même pour instaurer la coordination beaucoup plus étroite qui permettra d'abaisser les coûts de transaction élevés qu'occasionne aujourd'hui la prestation de l'aide.

- **Préciser les objectifs et les politiques.** L'IDA doit expliciter ce que signifie la « priorité à la réduction de la pauvreté » et préciser ses objectifs de programmes et ses politiques au regard de cet objectif suprême. Le bilan des sept dernières années indique qu'il faut absolument, dans un premier temps, faire en sorte d'instaurer plus rapidement une croissance largement répartie et d'activer les réformes de la gestion des affaires publiques si l'on veut parvenir à faire reculer la pauvreté. Ce bilan prouve aussi la nécessité de lier les objectifs et les politiques opérationnelles concernant les thèmes transsectoriels que sont la parité entre les sexes, l'environnement et le développement du secteur privé directement à la lutte contre la pauvreté, et de préciser la politique de prise en compte de l'environnement et des relations hommes/femmes dans toutes les activités de l'Association.
- **Mieux aligner les ressources sur les priorités programmatiques.** Pour tirer la leçon des sept dernières années, il est essentiel de mieux répartir les ressources en fonction des engagements de l'IDA, surtout dans le cadre du processus budgétaire et afin de financer les SAP dans leur intégralité. La prise en compte de la pauvreté a joué un rôle relativement mineur dans les dotations budgétaires, mais l'application d'une méthodologie basée sur des normes par pays pourrait changer cela. Les efforts déployés pour chiffrer les SAP de manière plus réaliste doivent aller de pair avec un processus qui garantisse que les stratégies d'aide-pays approuvées par le Conseil seront financées à 100 %. Par ailleurs, il faut encore trouver des moyens de financer un volume approprié d'études nécessaires à l'exercice de la mission de l'IDA et d'analyses économiques et sectorielles propres à chaque programme, et de faire davantage pour renforcer les capacités.

**La procédure de reconstitution des ressources de l'IDA**  
Les conclusions du présent examen indiquent qu'il serait utile de procéder à un ajustement de détail de la procédure de reconstitution des ressources de l'IDA. Cette procédure offre une occasion précieuse de débattre, au plan mondial, de l'expérience et des axes futurs de l'aide internationale au développement et de lever des

fonds pour financer des objectifs cruciaux. Telle quelle, elle ne permet pas de le faire véritablement.

Bien que conformes à l'évolution du consensus de la communauté internationale du développement, les engagements afférents aux reconstitutions sont à la fois trop déterminés et excessifs (par exemple, en ce sens qu'ils spécifient la part des prêts allouée aux différents secteurs et pays, et au nombre et au détail des recommandations). Ils se sont parfois avérés irréalistes quant à ce que l'IDA et ses emprunteurs peuvent raisonnablement accomplir en trois ans, en mettant davantage l'accent sur les apports que sur les résultats, sans prendre en compte les ressources budgétaires. Surtout, la procédure de reconstitution ne tient aucun compte des partenaires pour le développement (emprunteurs et autres organismes d'aide), ce qui nuit à la fixation de priorités et à l'exploitation de l'avantage comparatif de l'IDA. Trois aménagements pourraient améliorer la procédure, et donc l'impact des engagements à venir.

Élaboration d'une perspective à plus long terme, axée sur les résultats. Dans le cadre des négociations pour la Treizième reconstitution des ressources de l'IDA, il faudra demander à la direction, en consultation avec les emprunteurs, de doter l'IDA d'une perspective à plus long terme, en précisant ce que signifie la priorité accordée par l'IDA à la pauvreté, en définissant des moyens de répartir les ressources de l'Association, et en tirant parti du rôle mondial imparti à l'IDA pour compléter son action au niveau des pays.

Association des pays en développement à la détermination des engagements afférents aux reconstitutions. Le processus bien plus transparent et consultatif prévu pour

les négociations de l'IDA 13 va bien au-delà des mesures prises pour l'IDA 12 et devrait contribuer à la fixation d'objectifs réalisables et à une amélioration de l'exécution. Au-delà des négociations, l'IDA doit envisager comment elle pourra associer ses partenaires au suivi et à l'évaluation de la performance et des résultats de l'IDA 13.

Définition des engagements en termes d'objectifs mesurables et réalisables, chiffrés de manière réaliste. Les engagements afférents aux reconstitutions des ressources de l'IDA ont généralement insisté sur les apports et, trop souvent, sur des objectifs de produits irréalistes, ne tenant pas correctement compte de la nécessité que le pays soit aux commandes si l'on veut que les efforts de réforme soient soutenus. Il vaudrait mieux que les rapports sur la reconstitution s'intéressent aux objectifs de développement et s'attachent à définir les types d'activités prioritaires que l'IDA doit soutenir pour contribuer à la réalisation de ces objectifs, compte tenu de son avantage comparatif et d'un chiffrage réaliste des engagements afférents à la reconstitution. Par ailleurs, les rapports de reconstitution doivent convenir d'indicateurs de performance pour l'IDA et d'une méthode de documentation du degré d'obtention des résultats souhaités, tout en prenant acte du fait que la mise en oeuvre des principes du Cadre de développement intégré amène à s'écarter encore davantage d'une mesure directe du lien entre les activités de l'IDA et l'impact sur le développement du pays, pour adopter de nouvelles modalités de suivi de l'efficacité de l'action de l'IDA dans le cadre de partenariats avec d'autres parties prenantes.



Le Département de l'évaluation des opérations (OED), service d'évaluation indépendant relevant des administrateurs de la Banque mondiale, évalue l'impact sur le développement et le déroulement de toutes les opérations de prêt effectuées par la Banque une fois qu'elles sont achevées. Les résultats de ces évaluations et les recommandations qui en découlent sont transmis aux administrateurs et sont pris en compte dans la formulation et la mise en œuvre des nouvelles politiques et des nouveaux projets. Outre les opérations individuelles et les programmes d'aide aux pays, l'OED évalue les politiques et les méthodes de travail de la Banque.

On peut lire *le résumé des études et le texte complet des Précis et Leçons et pratiques* sur l'internet à <http://www.worldbank.org/html/oed>

### **Pour commander les publications de l'OED**

On peut se procurer les études relatives à l'évaluation des opérations, les documents de synthèse et tous les autres documents auprès de l'InfoShop de la Banque mondiale.

Les documents accompagnés d'un numéro de stock et d'un code de prix peuvent être obtenus par courrier ou par l'InfoShop, à proximité du siège de la Banque à Washington. Pour obtenir des renseignements sur tous les autres documents, contacter l'InfoShop de la Banque mondiale.

Pour plus de renseignements concernant cette étude ou d'autres rapports d'évaluation de l'OED, contacter Elizabeth Campbell-Page ou le service clients de l'OED.

Département de l'évaluation des opérations  
Programme Partenariats et savoir (OEDPK)  
Email : [ecampbellpage@worldbank.org](mailto:ecampbellpage@worldbank.org)  
Email : [eline@worldbank.org](mailto:eline@worldbank.org)  
Téléphone : 202-458-4497  
Fax : 202-522-3125

### **Pour commander les publications de la Banque mondiale**

Les clients vivant aux États-Unis ou dans les pays qui n'ont pas de dépositaire attiré des publications de la Banque peuvent envoyer leurs commandes à l'adresse suivante :

The World Bank  
P.O. Box 960  
Herndon, VA 20172-0960  
Fax : 703-661-1501  
Téléphone : 703-661-1580

L'adresse de la base de données des publications de la Banque mondiale sur l'internet est la suivante : <http://www.worldbank.org> (choisir publications/project info).

Email : [pic@worldbank.org](mailto:pic@worldbank.org)  
Fax : 202-522-1500  
Téléphone : 202-458-5454

L'InfoShop ne vend pas par correspondance. Elle est sise :

701 18th Street, NW  
Washington, DC 20433  
États-Unis d'Amérique

Tous les autres clients doivent passer commande par l'intermédiaire des dépositaires locaux.

### **Pour commander par courrier électronique**

Si vous avez un compte à la Banque mondiale, vous pouvez commander par courrier électronique à : [books@worldbank.org](mailto:books@worldbank.org). Veuillez indiquer votre numéro de compte, l'adresse à laquelle doit être livrée la commande, l'adresse à laquelle envoyer la facture, le titre et le numéro de la commande, la quantité et le prix unitaire de chaque article.