



LA LOGIQUE DU PARTENARIAT
Une perspective de développement

Robert Picciotto
Directeur général, Évaluation des opérations
Banque mondiale



Copyright © 2001
Département de l'évaluation des opérations
Programme Partenariats et savoir (OEDPK)
Email : ecampbellpage@worldbank.org
Email : 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.

Remerciements

Robert Picciotto a rédigé ce document de travail « La logique du partenariat : Une perspective de développement ». La version originale en anglais est intitulée : "The Logic of Partnership: a Development Perspective". Ce document a été édité par l'unité Publications et Dissémination du groupe Gestion du Savoir et Partenariat du Département de l'évaluation des opérations (OED). Elisabeth Campbell-Page (Responsable de l'équipe) ; Caroline McEuen (Éditrice) ; et Juicy Qureishi-Huq (Assistante de programme).

LA LOGIQUE DU PARTENARIAT

Une perspective de développement

Robert Picciotto
Directeur général, Évaluation des opérations
Banque mondiale

Qu'est-ce qu'un partenariat ?

Un partenariat est un moyen au service d'une fin. C'est une relation fondée sur une collaboration visant à atteindre des objectifs fixés d'un commun accord et comportant un partage des responsabilités pour les résultats obtenus, les parties devant rendre compte séparément de leur action et étant liées par des obligations réciproques. Le terme de partenariat est vide de sens en l'absence d'une vision commune, d'enjeux communs, d'une répartition claire des tâches, ou bien si une partie exerce une influence disproportionnée et si la répartition des coûts et avantages est inéquitable.

Dans le monde des affaires, le terme de partenariat a un sens précis et instructif. C'est une forme d'organisation dans laquelle tous les propriétaires ou certains d'entre eux acceptent une responsabilité illimitée pour la dette de leur organisation et exercent conjointement un contrôle sur sa gestion. Cette forme d'organisation répond à tous les critères énumérés plus haut. Elle est particulièrement appropriée à des organismes de services professionnels dont : i) le principal atout est la connaissance et l'expérience des partenaires ; et ii) la réputation et le travail d'équipe sont des facteurs de succès déterminants. En fait, les partenariats constituent la principale forme d'organisation dans les secteurs des services professionnels.

Dans le cadre de ces organisations fondées sur le savoir, les sociétés à responsabilité limitée sont moins efficaces que les partenariats du fait que leurs actionnaires et leurs conseils d'administration ne font pas

preuve d'une efficacité particulière pour évaluer la qualité du travail intellectuel accompli et également parce que les besoins de capitaux (mieux satisfaits par les structures d'une société) ont tendance à être plus limités que dans le secteur manufacturier. Les pairs sont beaucoup mieux placés que les patrons pour juger de la qualité d'un travail professionnel et aussi pour se superviser mutuellement. Ainsi, dans un système de partenariat, la resquille est découragée et les partenaires ont aussi bien les incitations que la motivation nécessaires pour coordonner leurs activités et fournir un travail de haute qualité.

Partenariats et marchés

Dans une économie moderne, la coordination entre des milliards d'individus et les innombrables choix auxquels ils sont confrontés constituent un problème d'une complexité inouïe. Ce problème est encore plus ardu lorsque l'environnement évolue et qu'une adaptation permanente devient nécessaire. La clé de cette adaptation est l'information sur l'utilisation optimale des ressources, les technologies disponibles, les besoins des consommateurs, etc. Cette information est généralement localisée et dispersée dans toute l'économie.

Dans un système de planification centralisée, l'information est transmise au point unique où elle est traitée, ce qui fait que les décisions sont prises au sommet. Les coûts qui en résultent sont prohibitifs dans une économie mondiale à forte technicité.

L'autre solution consiste à décentraliser le processus de décision. Cela implique moins de transmission d'information et davantage de délégation de pouvoir. Le problème consiste à faire en sorte que des décisions prises séparément donnent des résultats cohérents. L'expérience a amplement démontré que le marché constitue le meilleur moyen d'assurer cette cohérence pour les biens individuels.

La concurrence est la clé d'un fonctionnement efficace du marché, mais une coopération est également indispensable. Cette nécessité tient aux avantages de la spécialisation. Les individus peuvent produire davantage s'ils coopèrent en se spécialisant dans une certaine activité productive et en effectuant ensuite des transactions entre eux pour acquérir les biens et services effectifs qu'ils désirent. Cela nécessite un dispositif institutionnel particulier pour mobiliser du capital, assurer une offre stable de main-d'oeuvre et de compétences et commercialiser les produits. Ce dispositif s'appelle une entreprise.

Le célèbre exemple de la fabrique d'épingles d'Adam Smith montre très clairement les avantages d'une coopération et d'une spécialisation et la coordination que cela implique. Les divers stades de la fabrication des épingles sont confiés à différentes personnes dont chacune est spécialisée dans une tâche unique — tirer le fil, le resserrer, le couper à la bonne longueur, aiguiser la pointe, attacher la tête d'épingle et emballer le produit fini. Adam Smith a démontré comment le volume de production en résultant était bien supérieur à ce qu'il aurait été si chaque personne intervenait dans toutes les opérations successives. L'industrie pétrolière confirme abondamment ce même principe.

La coordination par le biais des marchés et des prix est remarquablement efficace lorsque les marchés sont ouverts à la concurrence et que les droits de propriété sont garantis. Dans un système de marchés au fonctionnement idéal, tout ce que l'on a besoin de connaître, ce sont ses propres capacités et/ou les prix pratiqués. Lorsque la situation évolue, les variations de prix transmettent toutes les données permettant de prendre des décisions judicieuses en matière de production et de consommation. Pour les biens

individuels, le système d'économie de marché résout également le problème de la motivation de telle sorte qu'en servant ses propres intérêts, on sert automatiquement l'intérêt public grâce à la providentielle « main invisible » du marché.

D'autre part, il n'existe pas de marché au sein de l'entreprise dans laquelle les principes du partenariat doivent être appliqués (consensus, coordination, spécialisation et équité) énergiquement pour répondre aux besoins du marché. Paradoxalement, c'est alors que la concurrence qui s'exerce en dehors de l'entreprise favorise la coopération au sein de celle-ci. La justification même de la création d'une entreprise est de rendre superflues les transactions entre individus poursuivant un objectif commun. De même, les alliances entre organisations (c'est-à-dire les partenariats) peuvent réduire les coûts de transaction globaux et rendre plus efficaces les organisations participantes, et servir ainsi l'intérêt public, à condition de ne pas entraîner de restrictions aux échanges.

Partenariat et biens collectifs

En dehors de l'organisation, le modèle d'économie de marché s'effondre lorsque des biens collectifs sont en jeu. Un air non pollué est le type même de bien collectif. On ne peut pas prélever une livre d'air pur et la vendre au marché. Elle est en quelque sorte « insécable » et elle a en outre un caractère nécessairement collectif, ce qui veut dire que l'on ne peut empêcher quiconque d'en profiter, qu'il ait ou non payé pour cela. Les biens ayant l'une ou l'autre de ces caractéristiques ou les deux présentent des problèmes de choix collectif.

Quand beaucoup de gens ont le droit d'utiliser une seule ressource commune, celle-ci risque d'être surexploitée (c'est le drame du patrimoine commun). De même, il est difficile de faire payer les gens pour des biens collectifs (ou de les faire contribuer autrement à leur production). C'est là que se pose le problème de la resquille. Cela explique pourquoi les biens collectifs font généralement l'objet d'une offre insuffisante. Considérons le cas d'un gisement de pétrole faisant l'objet de droits de propriété indéterminés. Chaque

partie s'efforcera de pomper rapidement du pétrole pour que les autres ne se l'approprient pas entièrement. Une surexploitation renchérit le coût de l'extraction de pétrole et entraîne rapidement un épuisement du gisement. En pareil cas, une action collective nécessite tout à la fois un esprit de coopération et la prise de décisions par la hiérarchie. Naturellement, dans la pratique, l'État a des droits sur le sol et le sous-sol et il existe un système rigoureux de licences (réglementé par l'État) suivant lequel les droits coutumiers sont aux mains des collectivités.

Pourquoi les choix collectifs impliquent-ils de tels dilemmes ? Il y a essentiellement deux raisons à cela. Tout d'abord, Kenneth Arrow a prouvé que sans une personne dont le point de vue reflète celui du groupe (c'est-à-dire sans un chef énergétique), il est impossible de prendre en compte toutes les préférences de ses membres en respectant l'ordre. Un compromis est indispensable. Par ailleurs, Mancur Olson a démontré que, sans incitations particulières à coopérer, un individu membre d'un grand groupe n'est pas du tout incité à prendre des initiatives au nom du groupe étant donné qu'il n'y a pratiquement aucun intérêt. Les partenariats ont pour but de résoudre ces deux dilemmes.

Ils opèrent de façons différentes selon la nature du bien considéré. Alors que les biens collectifs sont destinés à tous et « insécables », contrairement aux biens individuels, les biens produits en sous-traitance ont la première caractéristique mais pas la seconde, à l'inverse des biens d'utilité publique. Cela a de profondes incidences sur le jeu des institutions. En matière d'accès, les biens individuels et ceux qui sont produits en sous-traitance dépendent de mécanismes de sortie (marché), tandis que les biens collectifs et les biens d'utilité publique dépendent des moyens d'expression (participation). En matière de coordination et de supervision, les biens collectifs et les biens produits en sous-traitance sont soumis à des degrés divers à la hiérarchie (c'est-à-dire à l'État), tandis que les biens individuels dépendent là encore des forces du marché et que les biens d'utilité publique sont largement conditionnés par les moyens d'expression (participation).

Les partenariats jouent un rôle très important dans le développement

Une fois le terrain déblayé sur le plan théorique, il est plus facile de comprendre pourquoi le développement économique et social est fortement tributaire des partenariats. Un développement durable implique la mise en place d'infrastructures ; des politiques et des connaissances ainsi qu'une exploitation des ressources naturelles responsable d'un point de vue social et écologique. Cela signifie que la production de biens individuels est inséparable de la production complémentaire de biens collectifs, d'utilité publique et produits en sous-traitance, bien harmonisée avec la production de biens individuels. Les pays pauvres sont par définition des pays où ces biens sont extrêmement rares. Le développement consiste ainsi à les doter d'institutions capables d'effectuer des investissements dans les infrastructures de base, de concevoir des politiques appropriées et de produire le savoir nécessaire à une économie moderne et à une société équitable. Sans un environnement habilitant approprié, le secteur privé ne peut fonctionner efficacement. Les règles du jeu doivent être claires et équitables.

Il apparaît de plus en plus clairement qu'une coexistence et une collaboration harmonieuses entre le secteur privé, le secteur associatif et l'État sont le propre d'une société prospère. Il est indispensable de disposer d'institutions partageant les risques financiers et assurant des filets de protection sociale afin d'encourager l'investissement et d'assurer l'harmonie sociale. Un autre élément capital de la modernisation consiste à encourager les coutumes et les attitudes appropriées propres à instaurer la confiance sur le plan social. Ainsi, la coopération dans le domaine social va de pair avec la concurrence et l'innovation dans la sphère privée. C'est finalement la raison pour laquelle les partenariats méritent d'être encouragés dans les pays en développement. L'avènement de la société civile dans les nouvelles démocraties du Sud et de l'Est facilite cette tâche. En bref, le processus de développement est indissociable de l'établissement de partenariats capables de fournir l'assortiment

approprié de biens nécessaires à une croissance équilibrée et reposant sur une large assise.

Il existe des différences fondamentales entre les partenariats dans le domaine du développement et les partenariats entre des entreprises. D'une façon générale, en matière de développement, les valeurs et les objectifs des participants sont très différents et il existe entre eux une asymétrie au niveau des ressources et des capacités. C'est la raison pour laquelle il est si important de consulter le public et de le faire participer à la conception et à l'exécution des projets et programmes de développement. Lorsqu'un ou plusieurs participants n'ont pas l'organisation et les compétences dont disposent les autres, il faut préalablement renforcer leurs capacités avant de pouvoir établir un véritable partenariat avec eux.

Les partenariats peuvent être évalués

Les conditions préalables à l'établissement d'un véritable partenariat sont une spécialisation efficace, la compétence, la coordination et la motivation. Sans des compétences et une expérience adéquates, la spécialisation ne favorise pas la productivité. La coordination est importante parce que si l'on ne veille pas à ce que les tâches qui se situent aux stades précédents du processus de production soient effectuées en temps voulu, les avantages de la spécialisation sont réduits à néant. Par ailleurs, il n'y a pas de coordination possible sans une volonté de travailler en équipe. Pour assurer la coordination et la motivation voulues, il faut généralement combiner coopération et autorité.

La définition légale d'un partenariat est révélatrice : il s'agit de l'« association de parties partageant droits et responsabilités et engagées dans une action répondant à leur intérêt mutuel ». Cela signifie qu'un partenariat ne se justifie que si ses avantages sont supérieurs à ses coûts et si ses avantages nets sont équitablement répartis entre les parties. Cela implique que le partenariat est un arrangement pertinent, efficace et efficient du point de vue des participants. Tout d'abord, comme on l'a vu, la *pertinence* signifie qu'il existe un ensemble fondamental de valeurs communes et que les participants sont « maîtres »

des objectifs du partenariat. Il faut veiller à répondre de façon judicieuse et équilibrée aux besoins des partenaires.

Ensuite, l'*efficacité* signifie que la conception et le fonctionnement du partenariat sont appropriés et rendent probable la réalisation des objectifs communs qui ont été fixés. Ceux-ci peuvent être vastes et génériques ou bien très particuliers et précis, très ambitieux ou tout à fait modestes. De même, les conditions à remplir pour être membre d'un partenariat peuvent être trop rigoureuses (ce qui a pour effet d'éloigner ceux dont on a besoin pour obtenir des résultats) ou trop laxistes (ce qui nuit à la loyauté ou favorise la resquille). Les protocoles d'exploitation d'un partenariat peuvent avoir pour effet d'encourager la créativité et l'innovation ou de les inhiber totalement.

Troisièmement, le partenariat doit être géré de façon efficiente. Pour évaluer son *efficience*, il faut veiller à distinguer entre les coûts et avantages monétaires et non monétaires. Les bonnes performances peuvent être difficiles à mesurer et plus encore à récompenser. Un partenariat efficient est celui qui utilise les ressources communes avec économie et obtient des résultats tangibles à un coût limité. La reproductibilité et la viabilité sont les principaux critères d'efficience. Étant donné l'incommensurabilité des coûts et des avantages et la difficulté qu'il y a à quantifier des valeurs telles que la confiance et la loyauté, même si ce sont des ingrédients critiques d'un partenariat, la meilleure façon d'évaluer des partenariats similaires les uns par rapport aux autres consiste à utiliser un système d'étalement comparatif.

Lorsque le partenariat est d'un type unique, d'autres modèles de référence doivent être établis (c'est-à-dire des variantes conçues pour atteindre le même objectif). Dans tous les cas, les parties doivent être systématiquement consultées. En fin de compte, les partenariats doivent être jugés en fonction de leurs résultats. Par conséquent, dans les systèmes de gestion moderne basés sur les résultats, les partenariats constituent un facteur clé de responsabilisation.

Les cinq déterminants d'un partenariat fructueux

Il ressort des conclusions de l'évaluation qu'il existe cinq conditions préalables au succès d'un partenariat. *Tout d'abord*, les partenaires doivent adhérer pleinement à ses objectifs, ce qui implique normalement que ceux-ci soient fixés conjointement. *Deuxièmement*, ils doivent obtenir aux niveaux les plus élevés un consensus sans faille au sujet des objectifs du partenariat. *Troisièmement*, ils doivent faire la preuve de leur conviction au niveau des principes en prenant d'emblée des mesures concrètes. *Quatrièmement*, ils doivent se tourner vers l'extérieur et susciter une large participation afin de réaliser les objectifs du partenariat. *Cinquièmement*, le renforcement des capacités doit être prévu dès le départ dans le partenariat pour faire en sorte que les membres les plus faibles aient la possibilité de participer pleinement et les moyens d'exercer une influence.

Ce sont là des normes exigeantes. Plus les objectifs sont précis, plus il est difficile de dégager un consensus entre un grand nombre de partenaires, ce qui signifie que les partenariats poursuivant des objectifs précis comportent des déséconomies d'échelle. Plus le groupe est nombreux, plus les divers partenaires risquent de se dérober et plus il devient nécessaire d'offrir de solides incitations encourageant la participation et le travail d'équipe. Pour les groupes de grande taille, cela implique la nécessité d'un leadership et d'incitations sélectives en faveur des participants. Il en ressort également que dans le cadre d'un partenariat qui se développe, il y a peut-être intérêt à ne fixer que progressivement des objectifs de plus en plus ambitieux pour permettre à un sentiment de loyauté de se développer chez les participants. Enfin, cela confirme que pour établir de solides partenariats, il faut peut-être passer par une phase pilote durant laquelle la confiance puisse s'instaurer entre les partenaires.

La nécessité d'une participation active à l'élaboration des objectifs des partenariats et aux mesures concrètes immédiates est compatible avec les caractéristiques de groupes cohérents fondés sur un sentiment de loyauté. Il est particulièrement indispensable

de créer un fort sentiment d'adhésion aux objectifs du partenariat et d'assurer une large participation lorsque des groupes extérieurs compromettent l'intégrité d'un partenariat naissant. L'impératif de renforcement des capacités qui conditionne le succès d'un partenariat va de pair avec l'impératif d'équité, de réciprocité et de respect mutuel qu'implique une coopération durable.

Les partenariats constituent une priorité pour la Banque mondiale

Trois facteurs expliquent pourquoi les partenariats constituent un élément du pacte stratégique. Tout d'abord, la Banque est une *institution axée sur le savoir* et les partenariats constituent une courroie de transmission privilégiée du savoir à l'appui du développement. Étant donné que la mondialisation est une réalité, l'accès au savoir nécessite une coopération internationale. Dans le secteur privé, il est maintenant impératif d'être relié à toutes sortes de réseaux mondiaux. Dans le secteur public, il faut que les divers pays et les divers secteurs mettent en commun leur expérience du développement. On trouve à la Banque mondiale une concentration unique de connaissances sur les pays en développement. Le réseau de bureaux extérieurs et l'infrastructure d'information de la Banque relient les pays membres en développement les uns aux autres et au reste du monde. Par ailleurs, la Banque mondiale favorise l'interaction et l'apprentissage mutuel entre les pays industrialisés et les pays en développement et également entre le secteur public et le secteur privé et les secteurs associatifs qui jouent maintenant un rôle prédominant dans le développement.

Deuxièmement, les partenariats peuvent aider à améliorer *l'efficacité du système de développement global*. L'aide au développement a les caractéristiques d'un bien collectif international qui, pour être fourni efficacement, nécessite une coopération systémique. La Banque mondiale occupe une position particulière dans un système d'aide au développement qui s'est fragmenté et est devenu difficile à maîtriser. Les coûts de transaction globaux dans le cadre du système

d'aide publique ne cessent d'augmenter, tandis que les transferts de ressources stagnent. Les avantages comparatifs ne sont pas suffisamment exploités. La cohérence fait défaut au moment précis où les problèmes de développement de portée mondiale — réchauffement de la planète, déboisement, instabilité des flux de financement, risques pour la santé publique, criminalité internationale — compromettent de plus en plus l'avenir de la planète. Fondamentalement, l'aide au développement est un bien collectif international et c'est la raison pour laquelle elle nécessite coopération, cohérence et coordination, et non des doubles emplois et une concurrence, source de gaspillage. C'est là un puissant argument pour une coopération comparable à celle qui peut exister entre des entreprises, c'est-à-dire pour des partenariats.

Troisièmement, les partenariats sont devenus essentiels pour assurer *l'efficacité de l'action* de la Banque mondiale proprement dite en faveur du développement en raison de la récente évolution du contexte dans lequel elle opère et des nouvelles priorités assignées à la Banque sous la direction de Jim Wolfensohn. Tant que la Banque concevait son rôle essentiellement comme celui d'une organisation accordant des prêts-projets et opérant par l'intermédiaire du secteur public, il n'était guère nécessaire d'établir des partenariats avec le secteur privé et la société civile. Aujourd'hui, la Banque mondiale a de nombreuses facettes. C'est une banque du savoir et également une banque de prêt. Elle se soucie également de croissance économique, d'équité sociale et de viabilité écologique. Tout en investissant beaucoup dans des projets d'investissements traditionnels, elle utilise une part croissante de ses ressources pour susciter et poursuivre un processus de réforme de politique générale et de développement institutionnel. Tout en collaborant avec les gouvernements et en intervenant par leur intermédiaire, elle s'adresse également au secteur privé et à la société civile.

La logique du partenariat en action

La Banque mondiale elle-même peut être considérée comme un partenariat, dont les membres fournissent

des garanties inconditionnelles pour toutes ses obligations financières. Des procédures complexes sont en place pour dégager un consensus entre ses membres au sujet du programme de développement qu'elle s'assigne. Les obligations mutuelles sont clairement précisées et la plupart des décisions sont prises par consensus.

Chaque *projet* financé par la Banque est la manifestation concrète et visible d'un partenariat pour le développement. Chaque projet est soutenu par un ensemble d'accords reflétant des droits et obligations réciproques entre la Banque, le gouvernement emprunteur, l'agence d'exécution, les entrepreneurs, les consultants et, de plus en plus, les autorités locales et les organisations non gouvernementales associées à l'opération de développement. On compte environ 1 400 projets de ce type en cours d'exécution, représentant des engagements d'une valeur de 140 milliards de dollars. Les cofinancements (5 ou 6 milliards de dollars par an) facilitent la mise en place de coalitions qui gèrent l'exécution de ces projets. Des instruments de prêt nouveaux et évolutifs ont été introduits pour faciliter les partenariats au niveau des projets et des programmes.

Au *niveau des pays*, une nouvelle conception des partenariats se fait jour actuellement. Elle donne au pays la responsabilité ultime de son développement. Elle est conçue comme un processus géré par le pays plutôt que par une institution ou un bailleur de fonds quelconques. Elle exige que le gouvernement du pays concerné et que sa population mettent au point une stratégie nationale de développement. Ce processus rassemble tous les principaux acteurs — gouvernement, secteur privé, société civile et organismes d'aide au développement — pour leur permettre de discuter du programme d'aide qui a le plus de chances d'être exécuté à l'appui de la stratégie retenue, et de se mettre d'accord à ce sujet. Cette vision trouve déjà une application concrète à plusieurs égards en Bolivie, en El Salvador, en Éthiopie, au Ghana, au Mozambique et au Viet Nam.

Aux *niveaux régional et mondial*, on s'attaque aux problèmes de développement transnationaux dans le cadre de partenariats auxquels participent plusieurs

pays. Le Programme de lutte contre l'onchocercose en Afrique démontre qu'une maladie débilitante (la cécité des rivières) peut être progressivement éliminée grâce à une coopération internationale. Dans ce domaine, le partenariat regroupe les ministères de la Santé des pays touchés, la Banque mondiale, l'OMS, des ONG et le secteur privé. Merck and Co. fournit gratuitement un nouveau médicament pour aider à lutter contre la maladie. Le Groupe consultatif pour la recherche agricole internationale (CGIAR) rassemble 53 membres publics et privés qui apportent leur concours à un réseau de 16 centres de recherche. Le CGIAR est coparrainé par la FAO, le PNUD, le PNUE et la Banque. Le Fonds pour l'environnement mondial (FEM) a été créé en 1991 pour accorder des subventions et des financements concessionnels aux pays bénéficiaires pour des activités ayant des effets positifs à l'échelon mondial face à l'épuisement de la couche d'ozone, au réchauffement de la planète, à la disparition de la biodiversité et à la pollution des eaux internationales.

Des alliances ont également été créées pour promouvoir la diffusion des technologies de l'information dans les pays en développement, accroître le champ couvert par les programmes de financement des microentreprises et les recherches sur les maladies tropicales, protéger le patrimoine culturel, lutter contre le sida, etc. Enfin, la Banque mondiale offre des possibilités de collaboration par le biais de

ses *services fiduciaires*. Elle gère environ 800 fonds fiduciaires qui servent à financer toutes sortes d'opérations de développement. La Banque offre aussi des services de coordination de l'aide. Elle assure le secrétariat du Programme spécial en faveur de l'Afrique et de 34 groupes consultatifs. Dans les pays sortant d'un conflit, la Banque aide à coordonner l'assistance fournie pour la reconstruction, par exemple en Bosnie-Herzégovine ainsi qu'en Cisjordanie et à Gaza.

Le voyage ne fait que commencer. Les objectifs du Pacte stratégique de la Banque mondiale coïncident avec ceux de l'Initiative sur le rôle de la coopération pour le développement à l'aube du XXI^e siècle, du Comité d'aide au développement de l'OCDE. Il reste à établir de façon systématique des alliances stratégiques pour lier ces objectifs à des programmes de développement précis et donner à l'action menée en faveur du développement toute la cohérence voulue. De même, l'initiative en faveur de *la gestion du savoir* devra être adaptée de façon plus systématique à tout ce que les partenaires de la Banque ont à apprendre en matière d'organisation. Dans cette perspective, on peut considérer comme une expérience très prometteuse l'alliance trilatérale pour le développement qui vise de façon pragmatique à tirer des enseignements de l'expérience des partenaires privés de la Banque ainsi qu'à faire connaître les pratiques optimales en matière environnementale et sociale.

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
Email : 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 attitré 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
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. 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.