

Changer les organisations publiques de l'intérieur.

Le cas de l'évaluation à la Banque mondiale

Par **Mita Marra**, Conseil national italien de la recherche – Institut pour l'étude des sociétés méditerranéennes, Naples, Italie.
Consultante auprès de la Banque mondiale • Mita.Marra@issm.cnr.it
Traduit de l'anglais

Au niveau mondial, les récentes stratégies de réforme du secteur public ont largement insisté sur l'évaluation de politiques et de programmes comme un élément central du processus de réforme (OCDE, 1995). L'évaluation systématique des politiques et des programmes afin de mesurer leurs résultats et d'améliorer leurs performances futures (Weiss, 1997) est actuellement vue comme faisant partie intégrante de « la gestion axée sur les résultats » – une des phrases clés de la réforme du secteur public (Boyle, Lemaire, 1999). Selon Chelimsky et Shadish (1997), le contexte politique et administratif dans lequel les évaluations sont effectuées est en train de changer. Le mouvement mondial – tant dans les pays industrialisés que ceux en développement – va vers une réduction des impôts et des taxes, des déficits, des transferts financiers des riches vers les pauvres et de la taille de l'État. Chelimsky et Shadish (1997) remarquent que « du fait de ce mouvement, l'évaluation prend une grande importance avec le besoin de plus en plus ressenti de mesurer l'efficacité et le coût des politiques et des programmes. » L'évaluation devient ainsi un outil unique et précieux dans de nombreux domaines du secteur public et particulièrement dans le domaine de l'aide au développement qui doit tenir compte des nouveaux besoins économiques, sociaux et politiques (Chelimsky et Shadish, 1997).

Dans le domaine de l'aide au développement, comme dans celui de la vérification et de la mesure de la performance des administrations publiques, le décideur voit l'évaluation comme un moyen d'améliorer la politique menée et de répondre aux exigences de reddition de comptes. Le récent rapport de la commission Meltzer du Sénat américain, qui examine les effets de l'aide au développement offerte par la Banque mondiale et d'autres agences de développement régional, insiste fortement sur la nécessité de renforcer la prise de conscience envers les résultats et la reddition de comptes afin d'améliorer l'efficacité de l'aide (International Financial Institutions Advisory Commission, 1998). Svensson (1997) note que la publication des résultats occupe actuellement une place prépondérante dans la politique d'aide au développement: « Une diffusion ouverte et honnête des résultats est nécessaire pour qu'un donateur soit motivé pour poursuivre ses efforts sur le long terme ».

Des efforts considérables ont été consentis dans les organismes publics et internationaux pour institutionnaliser l'évaluation au point d'en faire une fonction systématique. Or, bien que des ressources humaines et techniques soient disponibles à l'intérieur même du système public, rien ne garantit que l'évaluation, qu'elle soit interne ou externe, ait un impact significatif sur la pratique et la mise en œuvre des politiques (Thoenig, 1999).

En premier lieu, l'évaluation, comme le budget et l'audit, n'est pas qu'un concept théorique. Sa pratique reflète les différences de cultures professionnelles et politiques, car des communautés diverses développent cette fonction dans des contextes politiques éloignés (Gray, Jenkins et al., 1993). En second lieu, la principale préoccupation concernant l'évaluation est liée aux changements dans les politiques et les

pratiques institutionnelles. Les arrangements institutionnels formels, les procédures et les pratiques coutumières forment un cadre à travers lequel l'évaluation influence la prise de décision.

Dans une perspective organisationnelle, cet article traite du rôle de l'évaluation vis-à-vis des réformes de gestion récemment introduites, ainsi que des raisons de son utilisation. Basé sur quatre études de cas et des entrevues avec des gestionnaires de la Banque mondiale, cet article examine comment l'évaluation, de la manière dont elle a été institutionnalisée à la Banque mondiale, est intégrée à la prise de décision dans la gestion des programmes de développement.

Notre objectif est de rendre compte ici des possibilités et des contraintes institutionnelles et organisationnelles qui peuvent favoriser ou gêner l'utilisation de l'évaluation pour améliorer la performance organisationnelle. Nous nous concentrerons sur trois thèmes qui sont apparus comme essentiels pour caractériser l'influence de l'information évaluative sur la prise de décision à la Banque mondiale, soit :

- le modèle institutionnel spécifique de l'évaluation et son rôle de « contrôle et équilibre » vis-à-vis de la professionnalisation de toutes les activités des employés pour une gestion axée sur les résultats ;
- la culture bureaucratique, les valeurs et les idéologies de l'organisation qui encadrent l'étude évaluative et son acceptation par les gestionnaires ;
- le modèle de consensus politique autour des recommandations faites par l'évaluation afin de promouvoir un changement de politique et de méthode de travail.

Ces trois sujets sont pertinents pour comprendre comment l'évaluation peut contribuer à l'amélioration de la performance des organisations, lorsque les politiques, les procédures institutionnelles, les règles informelles, les normes et les valeurs contraignent le comportement des gestionnaires de programmes et des décideurs. La première section de l'article décrit la méthodologie de l'étude, en clarifiant les critères de sélection des études de cas et la procédure de sélection des interviewés. La deuxième section détaille le schéma institutionnel d'évaluation ainsi que les processus de travail et de production à la Banque mondiale. La troisième section traite de

la contribution de l'évaluation à la gouvernance démocratique et institutionnelle en la rapprochant de la gestion axée sur les résultats.

La quatrième section souligne comment la culture bureaucratique et les valeurs de l'organisation imprègnent les attentes et les comportements organisationnels, affaiblissant la crédibilité de l'étude évaluative et son potentiel de changement. La cinquième section explore les différentes manières par lesquelles les gestionnaires et les décideurs acceptent progressivement les recommandations de l'évaluation et les prennent en compte, consciemment ou inconsciemment, dans des actions et des décisions subséquentes. Enfin, la sixième section tire un certain nombre de conclusions et d'implications pour une plus grande performance organisationnelle grâce à une relation améliorée entre l'évaluation, le management et les structures de gouvernance.

■ MÉTHODOLOGIE

Afin de démontrer comment l'information basée sur l'évaluation est intégrée dans la prise de décision organisationnelle, nous avons choisi la méthode de l'étude de cas en nous concentrant sur les quatre rapports d'évaluation suivants : (1) l'examen de la stratégie forestière de la Banque mondiale de 1991 ; (2) l'évaluation des grands barrages et des déplacements de populations ; (3) l'impact des Revues de dépenses publiques (PER) ; (4) l'évaluation à mi-parcours des activités de lutte anticorruption de l'Institut de la Banque mondiale (WBI). Ces cas concernent l'évaluation de programmes de la Banque mondiale dans trois domaines majeurs de l'aide au développement : le renforcement institutionnel et la mise en place de moyens pour la planification fiscale, les grandes infrastructures avec des implications économiques et sociales et la gestion et la préservation de l'environnement.

De plus, les quatre évaluations s'intéressent à différents aspects des programmes de développement : (1) l'étude forestière se concentre sur la mise en œuvre de la stratégie forestière de la Banque mondiale de 1991 ; (2) l'évaluation des grands barrages est une analyse coût-bénéfice ex post ; (3) l'évaluation des PER présente les incidences du contenu, du processus et des techniques, en exposant les Revues de dépenses publiques comme un outil

d'analyse; (4) l'évaluation à mi-parcours sur la lutte anticorruption est une étude théorique considérant à la fois les mises en œuvre et les résultats des premières initiatives anticorruption.

La variété des cas a été recherchée afin de détecter des schémas communs et de fournir un aperçu des types d'information que les décideurs perçoivent comme étant plus ou moins utiles (voir tableau 1). Entre janvier 1999 et mai 2001, les données nécessaires à cette recherche ont été recueillies grâce à: (1) des entretiens semi-structurés auprès de quatre catégories de répondants à la Banque mondiale; (2) des observations participatives; (3) des analyses

de contenus de documents officiels et de rapports d'évaluation.

Nous avons interrogé quatre catégories différentes de répondants. Ces catégories incluaient des évaluateurs, des décideurs de haut niveau, des gestionnaires de programmes-pays et des experts. En premier, les évaluateurs, y compris les auteurs des études évaluatives sélectionnées, ont été interrogés afin de saisir de quelle manière ils voulaient utiliser les études qu'ils ont conduites, mais aussi pour relater comment ces évaluations ont été élaborées, mises en œuvre et diffusées à l'intérieur et à l'extérieur de la Banque mondiale.

TABLEAU 1 : LES QUATRE ÉVALUATIONS

	ÉTUDE DE FORESTERIE	REVUE DES DÉPENSES PUBLIQUES
POLITIQUE/ PROGRAMME	Mise en oeuvre de la stratégie forestière de 1991 de la Banque mondiale.	Procédure, contenu et technique de l'étude des dépenses publiques.
RÉSULTATS INTÉRESSANTS DE LA POLITIQUE/ DU PROGRAMME	Le rôle de la Banque mondiale dans le secteur forestier, tant dans les pays riches que dans les pays pauvres en forêt, et dans l'atténuation de la pauvreté à l'intérieur des objectifs de développement. La Banque mondiale soutient les expériences d'abattage sans compromettre les objectifs de conservation de l'acte d'interdiction de financer les acquisitions d'équipement aux fins d'abattage dans les forêts tropicales humides.	Qualité, opportunité, coût-efficacité et impacts sur l'aide externe et la réforme des dépenses publiques dans les pays en voie de développement.
DATE DU RAPPORT FINAL	2000-06-23 - FY2000	1998-11-13 - FY1999
EMPLACEMENT DU SITE ÉVALUÉ	Siège de la Banque mondiale, Brésil, Chine, Cameroun, Costa Rica, Inde et Indonésie	Processus d'évaluation interne.
MÉTHODOLOGIE	<ol style="list-style-type: none"> 1) Étude de cas sur le terrain; 2) Large consultation auprès des protagonistes; 3) Examen de la politique globale et de six portefeuilles régionaux de projets. 	<ol style="list-style-type: none"> 1) de la méthodologie d'évaluation de l'OED à un échantillon stratifié de PER par un groupe d'experts; 2) Enquête indépendante sur les gestionnaires de projets; 3) Entretien avec de hauts fonctionnaires de pays en voie de développement; 4) Concertation avec des agents du Fonds Monétaire International (FMI) et d'autres partenaires.
PRINCIPALES CONSTATATIONS	<ol style="list-style-type: none"> 1) La Banque mondiale a mis en œuvre la stratégie forestière de 1991 en partie seulement et pour l'essentiel par la prise en compte, dans ses prêts à caractère environnemental, d'un plus grand nombre d'éléments liés à la forêt. 2) Les objectifs ambitieux de la stratégie sur la conservation n'ont pas été suivis d'actions suffisantes pour être atteints. 3) L'efficacité de la stratégie a été limitée, de même que la viabilité de ses résultats. 	<ol style="list-style-type: none"> 1) Ce rapport montre que la qualité du PER a augmenté ces dernières années; 2) Le PER a fourni des analyses des politiques de dépenses de bonne qualité mais souvent datées. Peu d'attention a été portée à l'analyse coût-efficacité ou à la qualité des services publics; 3) Les PER n'ont qu'un impact réduit sur les stratégies de prêt de la Banque mondiale, la politique de dépenses du client et la coordination de l'aide, car les fonctionnaires du pays concerné ne perçoivent pas son utilité.

Les décideurs ont été interrogés ensuite afin de savoir comment ils réagissaient à l'information découlant de l'évaluation, leur façon d'utiliser l'évaluation pour la prise de décision et leur attitude envers l'évaluation. Les gestionnaires de programmes-pays ont été rencontrés afin de comprendre quels éléments de l'évaluation étaient susceptibles de les conduire à utiliser cet outil dans l'élaboration d'un programme et dans sa mise en œuvre. Les entretiens portaient à la fois sur leurs expériences passées et sur leurs impressions *a priori* sur ces points. Enfin, les experts du secteur de l'évaluation sélectionnée (foresterie, construction de barrages, lutte contre la corruption et Revue des dépenses publiques) ont été interrogés afin de recueillir leurs commentaires sur les aspects techniques des analyses.

Le tableau 2 spécifie la composition des quatre catégories de répondants et indique le nombre d'entretiens conduits pour chacune d'entre elles.

TABLEAU 2 : RÉPARTITION DES ENTRETIENS

PROFIL DES RÉPONDANTS	NOMBRE D'ENTRETIENS
Évaluateurs	8
Décideurs	7
Gestionnaires de programmes	27
Experts	14
Total	56

ÉVALUATION DES GRANDS BARRAGES

Impacts de 50 barrages, dont la construction a été financée par la Banque mondiale, sur le développement économique, social et environnemental en regard des critères et des politiques de préservation de la Banque.

Amélioration et développement de la production d'énergie, de l'irrigation et de la distribution d'eau à des fins industrielles et domestiques.

1996-08-15 - FY1997

Analyse depuis le siège de la Banque.

- 1) Analyse de contenu des documents concernant les projets de grands barrages financés par la Banque;
- 2) Questionnaire envoyé aux agences chargées de la mise en œuvre;
- 3) Entretiens informels avec le personnel opérationnel. Ces renseignements ont été étudiés afin de déterminer les projets qui ont, dans l'ensemble, réussi à aider l'atteinte de l'objectif du développement durable ainsi que les cas pour lesquels les impacts néfastes sont inacceptables.

- 1) 74 % des 50 barrages concernés par l'étude ont contribué de manière essentielle au développement économique en matière de production d'énergie, de contrôle des inondations, de fourniture d'eau aux villes et aux industries et d'irrigation;
- 2) Les réimplantations de populations ont été insuffisamment prises en charge dans la moitié des projets. En tout, les 50 barrages ont déplacé à peu près 830 000 personnes;
- 3) Les 50 barrages enregistrent des résultats mitigés en ce qui concerne la gestion des conséquences environnementales de leur activité.

ÉVALUATION À MI-PAROURS DE LA LUTTE ANTICORRUPTION

Formation offerte en journalisme d'investigation.

Résultats dans la lutte anticorruption et le développement institutionnel.

FY1998

Tanzanie, Ouganda.

- 1) Approche fondée sur la théorie;
- 2) Études de cas sur le terrain;
- 3) Entretiens approfondis;
- 4) Analyse de contenu documentaire;
- 5) Critique empirique de la littérature en sciences sociales.

- 1) La prise de conscience menant au changement de la connaissance et de la mentalité des fonctionnaires et des journalistes s'appuie sur une « progression automatique » entre la constatation d'une situation injuste et l'intervention afin d'y mettre fin;
- 2) Les résultats empiriques montrent qu'il est injustifié de mettre l'accent sur une nouvelle allocation de pouvoirs comme facteur de changement.

■ LES FONCTIONS ET LE CADRE INSTITUTIONNEL DE L'ÉVALUATION

La Banque mondiale met systématiquement en œuvre des évaluations internes ex post pour les programmes de développement. Dans le schéma institutionnel, la fonction évaluative a été distinguée des fonctions budgétaires et d'audit. En 1970, Robert McNamara, président de la Banque mondiale, a créé un groupe autonome d'évaluation à l'intérieur du Département de la planification et du budget. La première unité d'évaluation de la Banque a été mise sur pied à l'intérieur du Département de l'évaluation des opérations de la Banque (OED).

En 1975, à la demande des actionnaires, l'OED est devenu indépendant du Conseil des directeurs exécutifs de la Banque mondiale (Picciotto, 1997). Actuellement, outre l'OED, deux autres organisations de taille, de champs de compétence et d'importance plus modestes ont, à l'intérieur de la Banque mondiale, la possibilité d'effectuer des évaluations ex post. Le Groupe d'évaluation des opérations de la Société Financière Internationale et l'unité d'évaluation de l'Institut de la Banque mondiale (WBI) évaluent respectivement les investissements privés et la formation et les séminaires délivrés dans les pays en voie de développement.

La Banque mondiale étant une organisation « basée sur la connaissance », où la gestion est menée à partir de l'information et du savoir (Kapur, Webb, Lewis, 1997), l'évaluation ex post s'ajoute à la somme, à la fois considérable et très diversifiée, des études techniques, chevauchant ainsi différents départements d'analyse de politiques, de recherche et d'évaluations ex ante. Par exemple, le Groupe d'assurance qualité (QAG) effectue des contrôles qualités ex ante à la conception de tous les documents de la Banque ; le Groupe de Politiques et Stratégies Opérationnelles (OPS) est responsable de la formulation de la politique, de son examen, et de la conformité au suivi ; le WBI et la Commission européenne fournissent respectivement des formations et des recherches dans l'économie du développement¹.

Dans ce contexte, l'OED jouit d'un statut particulier. Son indépendance est basée sur le fait que, au niveau organisationnel, la fonction d'évaluation dépend directement du Conseil avec un accès illimité à toutes les données et à tous les employés de l'organisation. Les évaluations de l'OED sont présentées et commentées dans le cadre du sous-comité du Conseil pour l'efficacité en matière de développement (CODE) et sont ensuite débattues lors de réunions du Conseil.

Le mandat officiel établit que le directeur général de l'OED « relève directement des directeurs exécutifs de la Banque » ; il est nommé par le Conseil pour un mandat renouvelable de cinq ans et ne peut être démis de ses fonctions qu'à la suite d'une décision du Conseil. Par la suite, il lui est impossible d'occuper un poste à la Banque, même s'il s'agit d'une position qu'il détenait avant sa nomination (OCDE, 1996).

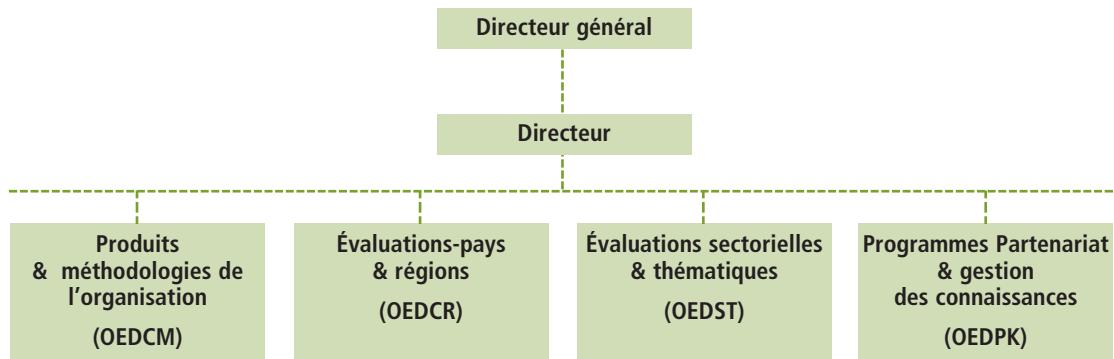
Contrairement aux autres unités et départements mentionnés plus haut qui luttent pour obtenir une part d'un budget global en très forte baisse, les ressources financières de l'OED sont allouées directement par le Conseil en fonction du programme de travail. L'engagement institutionnel en faveur de l'évaluation conduit le président à autoriser cette indépendance financière, libérant ainsi l'OED de la compétition budgétaire interne. Cette organisation institutionnelle permet également de qualifier l'action de l'OED de « fonction évaluative externe » en regard des principes généraux de contrôle des administrations publiques (*Generally Accepted Government auditing Standards*) émis par le *General Accounting Office* des États-Unis. Ceci renforce la crédibilité de l'OED comme l'une des meilleures organisations évaluatives dans le domaine de l'aide au développement (Chelimsky et Shadish, 1997²).

Le personnel de l'OED est composé d'environ 70 personnes, réparties en trois divisions et une unité se consacrant aux fonctions supports, comme le montre le schéma.

¹ Observations et analyse documentaire.

² Le Comité d'aide au développement de l'OCDE a également publié « *Principles for Evaluation of Development Assistance* » qui affirme que l'impartialité et l'indépendance sont mieux servies lorsque la fonction évaluative est clairement séparée des organes chargés de planifier et de gérer l'aide au développement. Il est également spécifié que cette séparation peut être assurée au moyen d'un service d'évaluation centralisé placé sous la responsabilité directe du Conseil des directeurs ou du Conseil des gouverneurs de l'institution.

SCHÉMA D'ORGANISATION DU DÉPARTEMENT DE L'ÉVALUATION DES OPÉRATIONS DE LA BANQUE MONDIALE (OED)



Du point de vue fonctionnel, le Département remplit deux tâches principales. En premier lieu, le système de développement de l'évaluation est pris en charge par le service Produits et méthodologies de l'organisation (OEDCM) et les programmes Partenariat et gestion des connaissances (OEDPK). Il s'agit de développer les capacités d'évaluation et de renforcer l'acceptation des recommandations de l'évaluation grâce à des stratégies de publication et de diffusion. En second lieu, la production d'études est effectuée par les équipes d'Évaluations-pays et régions (OEDCR) et des Évaluations sectorielles et thématiques (OEDST). L'OED est utilisé en tant qu'aide à la décision concernant les fonds que la Banque prête (25 à 30 milliards de dollars chaque année) ou dépense en administration et en services non liés aux prêts (environ 1,5 milliard de dollars US chaque année) (Piccioto, 1997).

L'OED est mandaté pour examiner une très grande diversité d'activités de développement. Les prêts de la Banque mondiale sont utilisés pour exécuter des projets de reconstruction et de développement dans une large variété de secteurs et pour améliorer les plans d'action et les programmes dans des cas très divers d'économie en développement ou en transition. L'institutionnalisation de la fonction évaluative à l'intérieur de la Banque mondiale trouve son origine dans le besoin d'assurer un système de contrôle financier formel, mais aussi dans celui de satisfaire aux demandes de reddition de comptes

de la part des États contributeurs, comme l'écrit Piccioto (2002), ancien directeur général de l'OED :

Rendre des comptes au sujet d'une assistance au développement réactive, efficace et axée sur les résultats est devenu un impératif fondamental pour la Banque mondiale et ses partenaires dans le développement. L'efficacité, la transparence et des résultats documentés sont de première importance. Une fonction évaluative rigoureuse, pertinente et indépendante est devenue essentielle à la crédibilité de l'institution (Picciotto, Wiesner, 1998).

En 1999, l'OED a mené des inspections et des audits de performance pour 290 opérations de développement déjà achevées. Ces opérations couvrent des secteurs majeurs de l'économie dont l'agriculture, l'énergie, les finances, le transport, la distribution d'eau et le développement urbain. Elles sont mises en œuvre par l'intermédiaire d'une vaste gamme d'instruments : investissements dans des projets spécifiques, prêts à un secteur ou à une économie, schémas d'intermédiation financière, ajustements de politiques, prêts d'urgence. L'OED note la performance de chaque projet selon le niveau de décaissement des crédits prévus.

La base de données résultant de ces évaluations contient actuellement le schéma d'ensemble, les caractéristiques de performance et les leçons à tirer de l'expérience pour à peu près 4800 projets de développement (Picciotto, 2002, commentaires).

Un quart des projets achevés sont évalués selon un «audit de performance». Contrairement à ce que la terminologie employée pourrait faire croire, ces rapports comprennent l'évaluation de l'efficacité du projet, son efficacité, sa pertinence, sa viabilité et son impact en termes de développement institutionnel.

Afin de préparer ces audits de performance, les évaluateurs de l'OED étudient les documents afférents au projet, mènent des entrevues avec le personnel opérationnel et, dans la majorité des cas, effectuent des vérifications de terrain dans les pays emprunteurs. Le personnel concerné, les emprunteurs et les partenaires reçoivent une version préliminaire de l'audit. Les commentaires des emprunteurs et des prêteurs associés sont incorporés au document qui est envoyé au Conseil de la Banque mondiale.

Lorsque le directeur général décide de diffuser un rapport, il est largement distribué à l'intérieur de la Banque mondiale ainsi qu'aux autorités concernées dans les pays membres. Comme le déclare Picciotto: «Au moment de sélectionner les projets faisant l'objet d'un audit de performance, la priorité est donnée aux projets innovants, de grande ampleur ou complexes; à ceux pour lesquels les directeurs exécutifs demandent un audit; ou à ceux qui, individuellement ou du fait de leur appartenance à un ensemble de projets, sont susceptibles de fournir des enseignements importants. Les projets, les sujets et les approches analytiques des programmes de travail des audits de performance sont choisis afin de fournir des données utiles pour les autres études évaluatives.» (Picciotto, 2002).

Ces analyses servent à mesurer et à préconiser des changements dans les activités de l'organisation ainsi qu'à suivre, dans le temps et de manière globale, comment les projets sont mis en œuvre en différents endroits. Elles servent aussi à faire ressortir l'opinion des bénéficiaires à l'égard d'une unité opérationnelle et de ses projets et d'évaluer les dépenses en fonction de la planification établie. Au-delà de cette activité d'évaluation des projets, l'OED consacre une part constante de ses moyens à des études recoupant différents types de données, incluant ainsi des évaluations de procédures et d'incidences, des estimations de programmes-pays ainsi

que des révisions de politiques globales ou régionales, comme c'est le cas pour l'étude de foresterie.

Le tableau 3 résume les résultats, l'optique, le but, la méthodologie et les ressources utilisées pour les évaluations de l'OED. L'approche et la méthodologie varient selon l'optique de l'évaluation et l'objet étudié. Alors que les approches participatives ont été de plus en plus utilisées dans la Banque en association avec des méthodes d'enquêtes qualitatives – par exemple, entretien en profondeur, concentration sur un groupe, étude de terrain et étude de cas –, la perspective de l'évaluation va de l'estimation d'impact, de calculs coûts-bénéfices et coûts-efficacité et de la pertinence de stratégies d'ensemble et de politiques thématiques à des projets d'audits de performance et d'examens de mise en œuvre. Les évaluations basées sur des données de seconde main, comme les évaluations de projets hors terrain, les documents de programmes et les analyses statistiques de bases de données compilant des évaluations de projets viennent en complément d'études de terrain et d'autres analyses empiriques, comme l'étude de foresterie et l'analyse des impacts des Revues de dépenses publiques.

Les études thématiques et les révisions de politiques cherchent à développer les indicateurs et les objectifs de performance nécessaires à l'amélioration de l'efficacité et de la réceptivité institutionnelle. Le but est ici de déterminer comment la coopération survient ou ne survient pas, entre les organismes donateurs collaborant à un programme. Il s'agit également de déterminer les systèmes de données nécessaires pour comprendre ce qui se passe dans un programme ou une politique.

Les ressources humaines de l'évaluation sont principalement internes ou agrégées ponctuellement par contrat, particulièrement pour les études hautement qualifiées ou de grande ampleur. Les inspections externes sont confiées à des universitaires ou à des experts. Néanmoins, on assiste de plus en plus fréquemment à la création d'un comité consultatif indépendant qui garantit l'impartialité de jugement et une expertise technique hautement reconnue³. Enfin, comme le montre le tableau 3, l'optique d'évaluation de l'OED concilie l'attention portée à la reddition de comptes strictement financière avec

TABLEAU 3 : DIFFÉRENTES APPROCHES DE L'ÉVALUATION ET ORGANISATIONS RESPONSABLES

TYPE D'ÉVALUATION	OPTIQUE D'ÉVALUATION	BUT DE L'ÉVALUATION	MÉTHODE ÉVALUATIVE	EXPERTISE DE L'ÉVALUATION	ORGANISATION ÉVALUATRICE
Évaluation sommaire	Reddition de comptes sur le projet financier	Optimisation des ressources Développement des connaissances	Analyse documentaire	Économistes/ Auditeurs/ Ancien personnel opérationnel de la Banque	OED interne
Audit de performance	Reddition de comptes et performance du projet/ Rentabilité économique	Optimisation des ressources Développement des connaissances	Analyse coût-bénéfice <i>ex post</i> / Analyse de performance /Étude de terrain	Économistes/ Gestionnaires expérimentés de la Banque	OED interne
Évaluation – pays	Reddition de comptes institutionnelle/ Rentabilité économique de l'emprunteur	Développement/ Amélioration de la programmation des prêts de la Banque	Étude de terrain/ Analyse de performance de la Banque/ Analyse de performance de l'emprunteur/ Indicateurs de performance	Économistes	OED interne/ Consultants externes ou chercheurs pour la collecte de données sur le terrain
Étude thématique	Reddition de comptes institutionnelle / Développement	Renforcement des capacités de planification de la politique sectorielle	Étude de terrain/ Analyse de performance/ Approches participatives et consultatives/ Révision par les pairs	Économistes/ Spécialistes des sciences sociales	OED interne/ Sous-traitance pour les études de cas pays/ Comité consultatif
Examen de politique	Développement	Renforcement des capacités de planification et d'analyse	Étude de terrain/ Analyse de performance/ Approches participatives et consultatives/ Révision par les pairs	Économistes/ Spécialistes des sciences sociales / Chercheurs/ Personnel de support de la Banque/ Universitaires	OED interne/ Sous-traitance pour les études de cas pays / Comité consultatif

³ Dans le cas de l'étude de foresterie de l'OED et de l'évaluation des Revues de dépenses publiques (PER), les évaluateurs principaux ont mis en place un comité consultatif afin de bénéficier d'une expertise supplémentaire et d'un avis indépendant. L'analyse de certains PER a été spécifiquement confiée à des groupes d'évaluateurs indépendants y compris des universitaires reconnus en finances publiques. Il leur a été demandé de suivre strictement la méthodologie qui leur a été fournie. Les rapports d'évaluation ont été distribués aux gestionnaires de projet de la Banque afin de recueillir leurs commentaires. Comme le souligne l'évaluation, cette méthode a permis de renforcer l'équipe évaluatrice en équilibrant l'expertise technique des conseillers externes avec l'expérience de la Banque des évaluateurs de l'OED et les connaissances des fonctionnaires des pays en voie de développement. L'examen du portefeuille des projets de foresterie a été fait en collaboration avec un comité consultatif. Les quatre membres de ce comité ont conseillé l'OED sur l'avant projet, le choix des pays pour les études de cas, les découvertes préliminaires à partir du portefeuille de projets, le plan de concertation global de l'étude et le rapport final. Les membres du comité ont été en contact régulier avec l'équipe de l'OED. Dans les deux cas, le comité consultatif a apporté une valeur ajoutée au niveau méthodologique dans le processus d'évaluation et de la légitimité des conclusions.

le besoin de promouvoir le développement de la connaissance, l'apprentissage et le renforcement institutionnel⁴.

Dans ce contexte, si le modèle institutionnel, les fonctions organisationnelles et les schémas spécifiques des études évaluatives nous permettent de distinguer le département chargé de l'évaluation des autres départements de la Banque, ceci ne garantit pas sa légitimité interne ou son « avantage compétitif » vis-à-vis d'autres services ayant un mandat similaire. En conséquence, au-delà de cette indépendance de l'évaluation, nous ferons porter notre attention sur sa légitimité institutionnelle et politique réelle à l'intérieur de la Banque. Notre objectif est de comprendre comment et dans quelles circonstances l'évaluation joue un rôle d'agent du changement organisationnel, renforçant ainsi son influence sur le processus interne de prise de décision.

■ L'ÉVALUATION, ENTRE TECHNOCRATIE ET GOUVERNANCE DÉMOCRATIQUE

Dans le droit fil des recherches les plus récentes en matière de comportement organisationnel, nous devons considérer l'OED comme enchâssé dans l'environnement global de la Banque mondiale afin de saisir – pour paraphraser Powell et DiMaggio (1991) – la pression isomorphe modelant ses processus organisationnels de travail et ses productions. L'isomorphisme est « un processus contraignant qui force une unité dans une population à ressembler aux autres unités confrontées au même ensemble de conditions environnementales » (Powell et DiMaggio). Ce concept nous aide à expliquer l'homogénéité de ces formes et pratiques organisationnelles plutôt que leurs variations. Powell et DiMaggio postulent que des organisations à l'origine très différentes sont, une fois qu'elles se trouvent dans le même secteur d'activité, structurées dans un champ d'actions communes, défini implicitement ou codifié explici-

tement par les règles professionnelles ou organisationnelles. L'homogénéisation de leurs modes de travail et de leur production se fait à travers des relations d'autorité ou professionnelles ou les deux.

Les équipes des départements de la Banque mondiale spécialisées dans l'analyse de politiques, la recherche et l'évaluation démontrent un certain nombre de similarités entre elles. En premier lieu, l'« isomorphisme coercitif » résulte du schéma organisationnel global et du cadre légal de la Banque mondiale. Ces éléments influent sur le travail de l'OED par l'intermédiaire de procédures, de règles et de structures dont les variations limitées entre les différents services et unités sont compatibles avec les politiques internes établies et légitimées.

Les pratiques comptables, les mesures et l'évaluation de la performance, les politiques en terme de ressources humaines et les prévisions budgétaires sont imposées à l'OED par l'autorité directe des gestionnaires de haut niveau et du Président. En second lieu, l'« isomorphisme compétitif » provient de l'« environnement technique basé sur la connaissance » de la Banque mondiale qui façonne l'organisation interne des équipes en fonction des attentes normatives et culturelles (Powell et DiMaggio, 1991). Les fonctions professionnelles et les productions demandées définissent les conditions et les méthodes du travail d'équipe, y compris lorsqu'il s'agit d'évaluation. Par exemple, les processus consultatifs et participatifs, les recherches évaluatives, les analyses formelles basées sur des statistiques ou des faits empiriques sont typiques des méthodes de travail de l'OED comme du WBI, du QAG, de l'OPS et du DEC⁵.

Du point de vue des personnes que nous avons interrogé, les rapports d'évaluation sont de même nature que les notes de service, les documents stratégiques, les analyses économiques et les recueils statistiques. Toutes ces productions des différents services de la Banque mondiale sont en concu-

⁴ Entrevues semi-directives avec des évaluateurs de l'OED.

⁵ Par exemple, les Stratégies d'assistance au pays (CAS), les Revues de dépenses publiques (PER), les Évaluations de la politique et des institutions nationales (CPIA), les Documents sectoriels de lutte contre la pauvreté (PRSP), les Cadres de développement intégrés (CDF) ne représentent qu'une partie des documents analytiques officiels produits par la Banque et les pays emprunteurs en prévision de prêts.

rence pour attirer l'attention et exercer une influence sur la politique menée, dans un contexte où les données, les idées et les points de vue sur des modes d'actions alternatifs se multiplient dans l'organisation. Par exemple, l'étude de foresterie de l'OED coexiste avec au moins 17 autres analyses réalisées sur le même thème dans le cadre du processus d'inspection de la politique forestière, initiée en 1998 par le département de l'environnement⁶. L'évaluation des PER, complétée par l'OED en 2002, a été mise à jour et intégrée par l'OED pour l'analyse de qualité *ex ante* en 2000.

En accord avec les conclusions de Nonaka (1994) sur la création du savoir organisationnel et de Kapur et al. (1997) qui ont décrit les caractéristiques du management par la connaissance à la Banque mondiale, nous pouvons conclure que ce sont les experts ayant le plus d'information et de connaissances qui prennent l'initiative d'agir. La professionnalisation est largement répandue et explique l'homogénéité des tâches accomplies par le personnel de la Banque. Cette homogénéité résulte d'une base cognitive partagée par tous qui légitime leur autonomie et leur satisfaction à l'intérieur de la Banque mondiale. L'éducation classique – principalement en économie⁷ – et l'interaction continue avec les universités les plus prestigieuses⁸ expliquent l'existence d'une connaissance professionnelle et technique donnée, qui renforce l'« iso-

morphisme compétitif » interne. « Plus une organisation se base sur les diplômes universitaires pour recruter son personnel, plus elle a de chances de devenir comme les autres organisations du même secteur d'activité. » écrivent Powell et DiMaggio (1991).

Ce qui fait que l'OED est en concurrence et ressemble à toutes les autres équipes de la Banque, c'est que le profil professionnel des évaluateurs renvoie aux qualifications et aux compétences que l'on retrouve ailleurs dans la Banque. Les évaluateurs sont des économistes ayant une expérience dans la gestion de projets de développement et/ou dans la recherche et l'analyse de politiques. Les gestionnaires de différents secteurs et aires géographiques de la Banque mondiale joignent souvent l'OED à la fin de leur carrière, même si la politique récente de l'OED entend promouvoir l'échange d'expériences par la notion de « tourniquet ». En effet, les évaluateurs doivent régulièrement aller et venir entre l'OED et les unités opérationnelles afin d'être en mesure d'évaluer des opérations de développement complexes. Selon les gestionnaires de programmes, une telle rotation peut enrichir l'expérience professionnelle des évaluateurs, mais elle est également susceptible d'affaiblir l'indépendance des études menées du fait de conflits d'intérêts. C'est la raison pour laquelle la procédure d'allocation du travail de l'OED prévoit d'éviter aux évaluateurs

⁶ Le processus consultatif, qui a été mené par l'équipe d'évaluation tant à l'intérieur qu'à l'extérieur de la Banque dans six pays en voie de développement, chevauchait d'autres types de consultations effectuées par des réunions officielles, des discussions par Internet et des discussions informelles au service central du Département du développement socialement et écologiquement durable de la Banque mondiale (ESSD).

⁷ Par exemple, la plupart des répondants de la Banque mondiale sont titulaires d'une maîtrise en sciences sociales ou l'équivalent d'une université nord-américaine ou de l'Europe de l'Ouest. Dans des départements comme l'OED, le DEC ou le WBI, plus spécialisés que le reste de l'organisation, les titulaires de doctorat sont fréquents.

⁸ Les liens avec les universités canadiennes et américaines par l'intermédiaire des associations des étudiants gradués sont également fréquents, ces organisations pouvant également servir de lieu de rencontre permettant d'obtenir un emploi. Les relations avec les universités vont de la simple diffusion ou présentation d'articles scientifiques à l'heure du dîner à la mise sur pied de comités consultatifs composés de professeurs reconnus dans le domaine concerné.

d'expertiser des opérations dans lesquelles ils ont directement participé avant d'être au service du Département.⁹

Toutefois, les entrevues effectuées révèlent que la réputation de l'OED à l'intérieur de la Banque mondiale est ambivalente, ce qui nous fournit une indication ambiguë sur le niveau de soutien culturel envers le rôle de l'évaluation et le département qui la conduit. D'un côté, le service d'évaluation jouit d'une grande autonomie institutionnelle, technique et financière. D'un autre côté, les employés de la Banque sont divisés sur la perception du statut et du prestige attachés, dans une perspective d'avancement de carrière, à la profession d'évaluateur. Les déclarations suivantes reflètent bien ce point de vue :

Les évaluateurs de l'OED sont comme des historiens (...) dans une armée; est-ce que vous mettriez un historien à la tête de vos hommes...? Il devrait y avoir un système de rotation pour faire en sorte que les personnes de l'OED soient obligées après un certain temps de retourner aux opérations sans qu'elles en pâtissent.

D'une manière générale, l'OED est un bon endroit pour un employé de la Banque qui ne veut pas trop voyager ou qui veut prendre sa retraite prochainement.

Les gestionnaires de programmes interviewés ont minimisé le prestige associé aux évaluations, en les opposant à la gestion directe de prêts. Les experts hautement spécialisés – comme les ingénieurs environnementaux qui œuvrent à la construction de grandes infrastructures ou de barrages ou les économistes travaillant sur la structure des dépenses des pays en voie de développement – ont discrédité

la procédure d'évaluation en raison du manque d'analyse technique. Le mode d'évaluation leur apparaît insuffisant et inadéquat comparativement aux analyses économiques, techniques et financières entreprises généralement par la Banque. Comme le dénoncent certaines personnes interrogées, les évaluations présentent souvent de l'information déjà connue :

Le rapport (PER) émet des généralités. Bien qu'il résume la situation et qu'un résumé soit toujours utile, il est rempli de sens commun.

Nous savons comment construire un barrage. Nous connaissons la problématique du déplacement des populations. Je suis un professionnel ayant une excellente connaissance relative à la construction des barrages, car je travaille sur cette problématique depuis 12 ans.

Malgré cela, tous les répondants ont reconnu la valeur et l'importance de la fonction d'évaluation de la Banque. Le mandat de l'OED est perçu par tous comme nécessaire, car il permet un juste équilibre des pouvoirs et une bonne gouvernance démocratique.

L'évaluation permet la mise en place de mesures de contrôle, lesquelles contrebalancent la prise de décision de gestion.

L'évaluation doit permettre d'instaurer dans la Banque un équilibre démocratique entre les gestionnaires et les employés sur le terrain.

Contrairement à la croyance traditionnelle qui veut que l'évaluation interne ne remette pas fondamentalement en question les politiques organisationnelles, se pliant ainsi aux demandes des gestionnaires

⁹ Entrevues avec les évaluateurs et la direction du département d'évaluation. Le directeur général affirme : « La solution pour éviter les conflits d'intérêts réside dans l'application des recommandations de l'IIA qui stipule que "les auditeurs internes doivent s'abstenir d'évaluer les opérations spécifiques dont ils étaient précédemment responsables." De plus, afin d'éviter ce risque, sur les deux dernières années fiscales (2001 et 2002), environ un tiers des personnes embauchées à l'OED venaient de l'extérieur de la Banque, et les quatre cinquièmes des personnes qui quittent le département quittent aussi la Banque mondiale. Un mélange entre recrues internes et externes est considéré comme étant le meilleur moyen de mener des évaluations de grande qualité. C'est pourquoi le nouveau bureau d'évaluation du FMI a été pourvu de personnes de l'extérieur et de l'intérieur de l'organisation. Michael Scriven, un des meilleurs experts en matière d'évaluation, souligne les avantages d'un recrutement interne : « les individus concernés ont tendance à savoir bien mieux naviguer dans l'organisation que les personnes venant de l'extérieur et évitent ainsi des erreurs dues à une méconnaissance de l'environnement. »

(Boyle, Lemaire, 1999), la plupart des entrevues soutiennent l'idée que l'indépendance est le facteur clef. Selon la majorité des répondants, c'est l'indépendance institutionnelle de l'OED qui lui confère de la légitimité.

Nombre de facteurs mènent à cette indépendance. Tout d'abord, le cadre institutionnel de l'évaluation fait qu'elle ne dépend pas d'interventions du président ou de décideurs haut placés. Selon son mandat institutionnel, l'OED est responsable devant le conseil d'administration de la Banque, un organe suffisamment éloigné des activités opérationnelles. Cette situation permet de réduire le biais inhérent lors de la mise en place d'un processus de révision des programmes. Ensuite, l'OED fait montre d'indépendance (1) en préparant son programme et son agenda de travail; (2) en choisissant les projets qu'il souhaite évaluer; (3) en subventionnant les études ainsi qu'en choisissant leurs contraintes de délais; (4) en faisant le choix de la méthodologie appropriée pour la collecte des données; (5) en rapportant des résultats à travers différents moyens de transmission des données. Trois des quatre études de cas, soit celles de l'industrie forestière, des PER et de la construction de barrages, ont permis de démontrer l'indépendance de l'OED. Les évaluateurs ont fait montre d'indépendance en créant le cadre d'évaluation, en formulant la question de recherche principale, en choisissant la méthodologie adéquate, en effectuant l'analyse des données, en rédigeant et en diffusant le rapport final.¹⁰

Enfin, les entrevues ont suggéré que le leadership démontré par le département d'évaluation joue un rôle non négligeable du point de vue de la politique, en questionnant la relation entre les politiques et les objectifs désirés par la Banque et en assurant une crédibilité, une intégrité et une neutralité dans les jugements. Durant les réunions du conseil d'administration, le directeur général joue le rôle d'une tierce partie qui n'hésite pas à critiquer les décisions de gestion, à questionner les prémisses implicites à la base des programmes de développement et, finalement, à arbitrer entre les priorités du conseil

et celles relatives aux besoins des gestionnaires.

Par exemple, le 14 février 2001, lors d'une réunion du conseil où devaient se discuter les constats et les recommandations de la Commission mondiale sur les barrages, le directeur général a rappelé à tous les participants les résultats d'une analyse coûts-bénéfices réalisée en 1997. Il a défendu la méthode utilisée par l'OED, laquelle prend en considération les coûts et les bénéfices ainsi que les implications sociales, environnementales et économiques associées à la construction des barrages. Selon lui, cette méthode est valable pour l'évaluation effective des barrages. Par son intervention, il a réussi à harmoniser le dialogue entre, d'une part, l'opposition des gestionnaires aux recommandations faites par la Commission mondiale des barrages et, d'autre part, l'intention du conseil de garder le débat ouvert sur les sources d'énergie alternatives à l'énergie hydro-électrique.

Le leadership est donc un facteur essentiel pouvant donner de la légitimité politique à l'évaluation. Sur des enjeux critiques de développement, le directeur joue donc un rôle « d'avocat du diable » vis-à-vis des gestionnaires de haut niveau et des décideurs. Comme il est indiqué dans la citation ci-dessous, alors que la légitimité politique s'acquiert au sommet de l'organisation et aux niveaux les plus hauts de la prise de décision, elle fait défaut aux niveaux inférieurs de gestion.

Le leadership démontré par l'OED contrebalance la plupart des erreurs faites dans les rapports d'évaluation.

Étant donné que l'évaluation est mal reçue, que plusieurs craignent ses résultats et doutent que ses recommandations soient suffisamment utiles pour entraîner un réajustement des programmes, les entrevues ont laissé entendre que, bien souvent, l'interaction entre les évaluateurs et les gestionnaires de programmes est limitée. Trois interviewés ont noté que les évaluateurs faisaient preuve systématiquement d'un penchant hostile aux gestionnaires de programmes.

¹⁰ Entrevues semi-structurées.

Parfois les évaluateurs de l'OED étaient arrogants et agressifs et semblaient soutenir qu'eux seuls connaissaient la vérité.

Selon les gestionnaires de programmes, la consultation et la participation au cadre d'analyse d'évaluation sont parfois insuffisantes pour créer des conditions propres à la confiance et à l'échange d'information. Il ne suffit pas en effet de consulter les gestionnaires ou d'utiliser la révision par les pairs. Il conviendrait plutôt de s'assurer que leur participation soit effective à toutes les étapes du processus d'évaluation : (1) dès le début de l'évaluation, afin que tous s'accordent sur les objectifs de l'étude et les questions de recherche pertinentes ; (2) lorsque le projet est en cours d'évaluation afin que les commentaires reçus puissent servir à une rétroaction efficace sur le travail effectué ; (3) à la fin du processus d'évaluation pour que les gestionnaires puissent partager leurs commentaires sur le processus.¹¹

Certains interviewés furent vexés devant l'impossibilité de discuter les conclusions et les résultats du rapport avec lesquels ils étaient en désaccord. Comme le démontre le cas de l'industrie forestière, l'évaluation participative a porté ses fruits en créant les conditions d'une crédibilité et d'une légitimité politique plus importantes. Ceci eut pour effet de faciliter le partage et l'utilisation de la connaissance évaluative utile à la prise de décision stratégique à tous les niveaux de la gestion. Le manque d'interaction entre les gestionnaires de programmes et les évaluateurs donne lieu à ce que certains auteurs nomment l'information asymétrique, créant ainsi un « dilemme vertical » (Knott, Miller, 1998). Comme Knott et Miller semblent le démontrer, la hiérarchie et la délégation peuvent mener à une action organisationnelle incohérente. Afin de mieux comprendre cet aspect de l'évaluation, il convient de s'intéresser maintenant à l'analyse des barrières institutionnelles, culturelles et politiques responsables du manque de lien organisationnel (Goodman, 2000).

■ LES BARRIÈRES CULTURELLES À L'UTILISATION DE L'ÉVALUATION

Selon la plupart des personnes consultées, les évaluations restent pertinentes et utiles pour les gestionnaires de programmes et les employés de la Banque mondiale responsables de la révision des politiques. Les réponses indiquent qu'il existe une forte corrélation entre la contribution d'une étude à la gestion d'un programme et la probabilité d'utiliser cette étude. Étonnamment, les évaluateurs et les gestionnaires de programmes s'accordent sur le « public cible » auquel devraient s'adresser les rapports d'évaluation. Bien que les évaluateurs soient conscients que le mandat institutionnel de l'évaluation est de rapporter l'information au niveau le plus haut de la prise de décision, tous s'entendent pour conclure que c'est sur le plan de la gestion que l'évaluation trouve sa plus grande utilité. Extraits de quelques réactions :

Les vice-présidents, les directeurs-pays, les réseaux, de manière à partager l'expérience passée de la Banque...

Un mois m'apparaît être un siècle, mais je me souviens de la discussion sur les barrages (...) Je suis un expert de la puissance énergétique.

Les nouveaux employés se doivent d'étudier l'information de l'OED afin de se faire une idée du travail de la Banque. (...) L'information de l'OED sera utile aux nouveaux gestionnaires.

Il ressort des entrevues que les gestionnaires utilisent les évaluations afin d'encadrer le processus décisionnel et le plan de gestion. Pour les gestionnaires chevronnés (directeurs-pays, chefs de secteur et membres du conseil), les évaluations de l'OED sont perçues de manière instrumentale, comme un mécanisme de rétroaction permettant de guider la prise de décision. Selon eux, un compte rendu de l'expérience passée est particulièrement utile pour permettre l'amélioration de la politique, comme cela a été démontré dans le cas de l'étude sur l'industrie forestière. Pour que la perception de l'évaluation soit maximale chez les répondants, il importe d'y inclure des recommandations pour la mise en place d'actions spécifiques.

¹¹ Entrevues avec les gestionnaires de programmes.

Dans trois des quatre études de cas, les répondants ont mentionné que les recommandations qui suggéraient des actions concrètes risquaient fort d'être prises en compte. Il importe cependant de s'interroger sur la valeur des recommandations comme véritablement incitatives au changement. Pour les responsables en charge des projets ou de la gestion du programme, il convient d'agir selon les recommandations. À la question de savoir si les recommandations offrent une ligne directrice qui puisse être suivie, la majorité des gestionnaires de programmes ont répondu comme suit :

Nous les mettons déjà en place (...) On se doit de rendre les PER plus participatives et de les centrer sur certains secteurs spécifiques (...) C'est la manière dont les PER sont faites !

Selon ce qui ressort de certaines entrevues, les gestionnaires expérimentés perçoivent la ligne directrice de l'évaluation comme étant plus utile pour leurs subordonnés que pour eux-mêmes.

Je prends pour acquis que mes employés intégreront les leçons apprises dans la formulation des nouveaux projets.

Les gens en charge d'écrire la nouvelle stratégie forestière se doivent de prendre en considération les recommandations de l'OED.

Suivant la thèse de Weiss et Bucuvalas (1980a) sur le comportement des fonctionnaires, il semblerait que ceux-ci accordent peu d'importance à l'évaluation lorsqu'elle les concerne, mais qu'ils y portent un plus grand intérêt lorsqu'elle concerne le comportement des autres employés. En rapport avec la thèse sur la conformité bureaucratique, les gestionnaires de haut niveau ont paru faire preuve d'inertie et manquer de réponses stratégiques face aux suggestions des évaluations. Cette réaction est compatible avec les systèmes de connaissances propres aux organisations bureaucratiques comme, par exemple, la croyance en des sphères de compétence délimitées, la hiérarchie, l'importance d'une procédure propre et l'impersonnalité.

Les organisations bureaucratiques prennent pour acquis que les individus sont des êtres abstraits, lesquels sont déterminés par la position qu'ils occupent (Berger et Luckmann, 1968). Berger et Luckmann insistent sur les systèmes cognitifs partagés, conçus

comme des structures objectives et externes qui définissent la réalité organisationnelle. La culture n'est pas confinée dans le subjectif, les pensées profondes de l'individu ou une vague notion de conscience collective, mais elle est plutôt reconnue comme représentant une réalité objective propre. Plus les catégories et les systèmes de croyances sont institutionnalisés et plus les actions humaines seront définies à travers des routines tenues pour acquises (Berger et Luckmann, 1968). La bureaucratie, et la forme qu'elle prend, devient donc une barrière institutionnelle affectant l'organisation, les systèmes de croyances, les attitudes mentales et la culture propre à ses membres. Ceci aura pour effet de réduire la capacité de l'information évaluative à être prise en compte lors des décisions de gestion.

Parallèlement, il semblerait que la culture propre à la Banque mondiale influence directement les études évaluatives, et ce, en renforçant la distance psychologique déjà démontrée jusqu'ici. Étant donné que les évaluations sont axées sur certaines valeurs et que l'on reproche aux évaluateurs d'être biaisés, les gestionnaires de programmes et les décideurs regrettent le mode d'action normatif prescrit par les évaluations, qui ne s'appuierait pas, d'après eux, sur des preuves empiriques. Selon certains, les recommandations ne doivent être comprises que comme de « bonnes intentions ».

De manière plus spécifique, les gestionnaires de programmes se sont intéressés à la détermination du programme des évaluations, ainsi qu'aux préférences des évaluateurs et du département d'évaluation. À l'opposé, le département interne d'évaluation estime accepter les valeurs de la Banque et les paradigmes dominants relatifs au développement sans en questionner la validité scientifique et empirique, manquant ainsi d'analyse critique et de distance. Les valeurs et les visions du monde qui sont propres à la communauté du développement international influencent grandement la culture entourant le processus d'évaluation, affectant ainsi la crédibilité de ce processus.

De plus en plus, l'OED produit des études ayant des sujets de développement à la mode, tels que les CDF ou les autochtones. Il fait ensuite des recommandations ayant pour but d'augmenter la participation, de promouvoir l'égalité des sexes et

**bien d'autres sujets à la mode en développement (...)
Cependant, dans dix ans, on se rendra compte que la participation n'est pas suffisante (...)
L'OED se doit d'être moins influencé par les sujets en vogue dans ses recommandations.**

Une fois de plus, on réalise à quel point la culture influence la vie organisationnelle, et ce, indépendamment de la structure organisationnelle, de la disponibilité des ressources et des exigences techniques. La culture doit être vue ici comme « une boîte à outils pleine de symboles, d'histoires, de rituels et de visions du monde que les organisations peuvent utiliser de différentes manières pour régler une variété de problèmes » (Meyer et Rowan, 1991). Par exemple, on peut penser aux dommages environnementaux liés à la construction de barrages ou aux arbitrages quant à l'allocation des dépenses publiques. Ainsi donc, le système de croyances et l'ensemble des connaissances techniques propres à la Banque mondiale deviennent des facteurs institutionnels qui orientent et modèlent l'ensemble du processus d'évaluation.

Qui plus est, le département d'évaluation participe au système cognitif et normatif de la Banque et représente la culture et les valeurs propres à cette organisation internationale. Néanmoins, le fait d'adhérer à des connaissances et à des valeurs organisationnelles ne représente pas un problème en soi. Si on considère que la connaissance est une construction sociale, il apparaît que les valeurs, les opinions, les croyances, les préférences, les intérêts, les désirs et les besoins ont tous leur importance (Berger et Luckmann, 1968).

Comme House et Howe nous le rappellent, les faits et les jugements de valeur se rejoignent sur un continuum, où l'évolution de l'institution d'évaluation ainsi que ses procédures, établies par des évaluateurs professionnels, déterminent si une affirmation est vraie et objective. Le problème réside donc dans les jugements de valeur qui ne sont pas rendus de manière explicite, tel qu'il est expliqué par House et Howe dans leurs études sur l'évaluation. Le problème de l'« incompréhension » entre les gestionnaires et les évaluateurs vient du fait que ces derniers prétendent à une impartialité, une objectivité et une neutralité de jugement. Ceci ouvre la porte aux critiques des gestionnaires en ce qui concerne le biais

des évaluations par rapport aux thèmes à la mode dans la communauté de développement. Comme nous le rapporte un interviewé, « des concepts tels que la participation, le développement durable, la bonne gouvernance, l'égalité des sexes et le mode de vie des populations autochtones ne sont que des termes en vogue dans la communauté de développement lesquels sont souvent utilisés exagérément par les évaluateurs dans leurs rapports ».

Il convient donc de se questionner sur les conditions qui donnent lieu à la formulation de jugements de valeur et à leur émergence dans le discours tenu par les évaluateurs. Trop souvent, les évaluateurs prennent pour acquis le fait qu'ils opèrent dans des sociétés et des organisations démocratiques où le débat, le dialogue ouvert et l'interaction avec les différents acteurs sont des principes partagés et acceptés par tous (House et Howe, 1999). Les évaluateurs devraient plutôt se questionner sur ce que les gens pensent en regard des politiques de développement et des initiatives de programmes. Ceci leur permettrait de voir et de comprendre comment les gestionnaires de programmes conçoivent le monde (House et Howe, 1999).

Parmi les quatre études de cas évaluées, deux seulement, celles sur l'industrie forestière et sur l'anti-corruption, questionnent de manière concrète les prémisses prescriptives à la base de la logique des programmes. Par conséquent, la fonction clarificatrice de l'évaluation n'a pas été entièrement remplie. Pour maximiser le processus, il s'avérerait plus opportun de s'interroger sur l'évolution des idées à la base des politiques et des programmes de développement de manière à comprendre quelle est l'opinion partagée sur ce qui mériterait d'être amélioré. Outre la culture, il convient de s'arrêter à la politique à la base du processus d'évaluation. Dans le prochain chapitre, nous verrons en quoi certaine information découlant du processus d'évaluation vient influencer sur les décisions et les actions subséquentes.

■ REMETTRE EN QUESTION OU LÉGITIMER L'ÉVALUATION ? LE DÉLAI NÉCESSAIRE DU CONSENSUS POLITIQUE

En accord avec une conviction scientifique largement partagée, des entrevues ont démontré que les changements de politique et de philosophie de la Banque suggérés par les évaluations sont trop souvent inutiles (Weiss, 1977, Weiss, Bucuvalas 1980a, 1980b; Caplan, 1975; Vedung, 1997). Pour les gestionnaires de programmes, l'information présente dans les rapports d'évaluation ne renferme pas de résultats pertinents et s'il y a de l'information pertinente, elle se doit d'être conforme aux attentes des utilisateurs pour qu'elle leur soit utile. Pour plusieurs répondants, l'étude de l'industrie forestière s'est avérée utile pour la conceptualisation de « l'effet de refroidissement ». Cette conceptualisation est cohérente avec la compréhension que les employés ont de la réalité des choses. De plus, elle s'avère représentative du désengagement de ces derniers vis-à-vis de ce type de projet étant donné le risque d'échec élevé. En bref, les employés souhaitent maintenir le *statu quo* dans leur prise de décision. Ils seront réceptifs à de nouvelles recommandations dans la mesure où elles s'inscrivent à travers des politiques et des philosophies qui leur paraissent acceptables (Weiss, Bucuvalas 1980a).

Selon l'influence du facteur de conformité établi par Weiss en 1981 dans son étude sur la santé mentale, les employés de la Banque filtrent l'information en fonction de leurs connaissances et de leurs croyances.

Si quelqu'un souhaite vraiment prendre l'évaluation au sérieux, il doit être prêt à se battre, remettant ainsi en question sa propre carrière et celle de ses collègues.

Trois des études de cas semblent démontrer que les employés de la Banque ont un cadre d'analyse et de compréhension déjà formé. En renforçant et en élaborant sur ce que les gestionnaires et les décideurs savent déjà de par leurs expériences, leurs lectures et leurs implications directes, certaines évaluations sont apparues intuitivement plausibles et ont ainsi pu être prises en considération. D'après les entrevues, les perceptions qui sont ressorties des cas de l'industrie forestière, de la construction de

barrages, et, dans une moindre mesure, de l'étude du PER et de l'anticorruption, ont semblé légitimer une position déjà partagée par plusieurs employés de la Banque.

L'étude sur l'industrie forestière de l'OED est un abrégé, une synthèse riche d'une connaissance que nous avons déjà développée. Généralement, les études de l'OED présentent des critiques que les employés de la Banque ont déjà reçues.

Nous connaissons déjà cette information et il n'y a rien de nouveau dans le rapport sur l'industrie forestière. La valeur ajoutée de l'OED, c'est qu'il observe la situation d'un œil indépendant et présente une analyse systématique de la situation.

Les rapports de l'OED sont utiles dans la mesure où ils sont compatibles avec la position des personnes dans cette institution.

Les études de l'OED sont plausibles dans la mesure où leur contenu correspond à ma propre intuition sur le fonctionnement des choses. Si l'OED échoue à reconnaître le bon sens, les gens ne croiront pas que les barrages sont une bonne chose pour le développement.

Tel qu'il est indiqué dans certaines entrevues, il importe en premier lieu de se questionner sur le tropisme que peuvent percevoir les employés face aux évaluations qui remettent en question le *statu quo*. En second lieu, il importe d'évaluer la possibilité d'une caractéristique méthodologique ou analytique qui limite la portée et la profondeur des évaluations.

Les évaluations de l'OED sont technocratiques dans la mesure où elles cherchent à répondre à des questions précises (...) par exemple, en quoi le programme atteint ses objectifs. Les études de l'OED ne cherchent pas à évaluer des alternatives possibles à la situation présente (...) elles ne comparent jamais le plan A au plan B. Ceci n'implique pas le fait qu'il faille évaluer par exemple les villages avec fond de solidarité sociale et les villages sans fond de solidarité sociale (...) certainement ceci est déjà mieux que rien. (...) Mais la meilleure chose serait de formuler des questions qui tentent de trouver la meilleure solution possible.

En effet, les évaluations observées dans nos études tentent de mesurer l'atteinte des objectifs en regard de certains critères (même si l'étude sur la lutte contre la corruption est une évaluation à mi-parcours),

avec une attention particulière sur la pertinence et l'efficacité des programmes d'assistance de la Banque ou la durabilité et l'impact des développements institutionnels. Bien qu'elles cherchent à évaluer différents aspects des programmes – conception, mise en œuvre, résultats et impacts – ces évaluations tendent toujours à mesurer la cohérence entre les résultats et les objectifs escomptés. L'objectif premier est d'évaluer la performance de la Banque.

L'analyse du changement des objectifs de développement en fonction de l'évolution des conditions sur le terrain – dans le but de concevoir les programmes indépendamment des institutions, des organisations, des relations socio-économiques et politiques – n'a été faite que dans les cas de l'étude de l'industrie forestière et de l'étude anticorruption. Dans les deux autres études de cas, l'attention accordée par les évaluateurs au contexte s'est avérée être une reconstruction historique plutôt qu'une analyse réelle du rôle de ce contexte. L'approche utilisée dans les évaluations ne laisse aucune place pour des considérations allant à l'encontre des faits ou permettant de percevoir des effets inattendus.

Ainsi, tout effort visant à caractériser l'évaluation comme remettant en question le *statu quo* ou comme s'inscrivant en ligne directe avec les attentes des acteurs donne lieu à une interprétation subjective. À cet égard, la théorie de la dissonance cognitive (Festinger, 1957) aide à expliquer le biais potentiel des gestionnaires. La théorie expose que l'effet principal d'une nouvelle information est de réduire la dissonance par rapport aux expériences, aux principes et aux connaissances propres à chacun. L'apprentissage n'est pas une conséquence de l'assimilation d'une nouvelle connaissance, laquelle vient influencer le comportement individuel et donc l'action organisationnelle.

L'apprentissage se fait plutôt dans le sens inverse: d'abord vient l'action ou le comportement, ensuite survient une modification de l'attitude et finalement la connaissance change afin de légitimer l'action posée. Il semble bien qu'il y ait un délai entre la présentation des résultats de l'évaluation et sa légitimation. La perception de menaces résultant de la remise en question du *statu quo* est graduellement rempla-

cée par une acceptation des résultats et des recommandations de l'évaluation. Quelque chose qui de prime abord apparaît contre nature devient progressivement acceptable. Spécialement en ce qui concerne le cas des PER, la résistance et l'opposition initiale ont progressivement disparu si bien que, deux ans plus tard, les conclusions et les recommandations de l'évaluation furent acceptées par tous. Néanmoins, il s'avère difficile d'attribuer cette acceptation au processus d'évaluation.

Nous savons qu'après la lecture d'un rapport, le lecteur tente de minimiser ce qui y est écrit (...) Comment pouvons-nous savoir ce qui fut vraiment appris ?

Cependant, selon certaines entrevues, des gestionnaires de programmes firent une distinction entre, d'une part, leurs propres valeurs et prises de position et, d'autre part, celles de l'institution à laquelle ils appartiennent. Selon ces témoignages, « l'acceptation politique » des évaluations représente un enjeu non pas pour les croyances et les préférences de l'individu, mais plutôt pour la vision et les processus opérationnels de l'organisation comme entité unitaire.

Je serais très intéressée d'en savoir plus sur les avantages, pour un cours d'eau, de la construction de grands barrages, (...) d'avoir une meilleure compréhension de l'efficacité du développement de grands barrages.

S'ils me disent que les barrages sont une bonne chose, ils doivent en faire la preuve. Le fait est que dans cette institution, on ne construit pas de barrages, car les inspecteurs et les Organisations Non Gouvernementales nous observent de beaucoup trop près !

Ces considérations suggèrent que les études qui confortent et rendent légitime le travail des gestionnaires de programmes ont de bonne chance d'être prises en compte, car elles reconnaissent la valeur ajoutée des évaluations en raison de leur appréciation systématique, de leur cadre d'analyse, de la collecte des données et de leur indépendance de jugement. Parmi les quatre études de cas, ces facteurs sont ressortis comme étant les caractéristiques de l'évaluation les plus utiles pour améliorer la stratégie organisationnelle et l'action.

La qualité de la méthodologie utilisée est aussi apparue comme un facteur augmentant indirectement la crédibilité de l'évaluation. Selon les répondants, bien que l'exactitude et la rigueur de la méthodologie aient été appréciées, les choix méthodologiques, de par leur nature trop technique, furent laissés aux évaluateurs. La méthodologie devient un enjeu dans le cas de questions particulières, comme lors de l'évaluation de grands barrages ou dans l'étude des PER. Dans ces cas, l'expertise s'avérait insuffisante pour permettre de résoudre des problèmes de développement des plus critiques.

Dans l'ensemble, nos études de cas ont démontré que la politique influence la procédure institutionnelle et le comportement institutionnel et organisationnel en relation avec l'utilisation faite de l'information des évaluations. Tant les gestionnaires de programmes que les décideurs ont admis l'utilité politique de l'évaluation dans l'optique où celle-ci permet de légitimer leur position ou leur vision des programmes. Dans ce cas, l'évaluation risque d'être incorporée dans la prise de décision future. Qui plus est, on semble accorder de l'importance à l'évaluation lorsque celle-ci touche un enjeu important et présent au programme politique du moment. Malheureusement, dès que l'attention est portée sur un autre enjeu, l'évaluation est aussitôt oubliée.

Dans cette perspective, la nature rétrospective propre au programme d'évaluation peut limiter sa contribution à la prise de décision en cours. Certains répondants ont mentionné l'importance de l'évaluation dans le cadre de l'étude sur l'industrie forestière. Celle-ci a permis de reformuler subséquemment la stratégie de cette industrie. Étant donné que le processus d'évaluation était inclus dans une politique élargie de révision de cette industrie, plusieurs conclusions présentes dans l'évaluation furent reçues par une audience réceptive qui a pu mettre immédiatement en pratique de telles recommandations. Mais dans le cas de l'étude sur la construction des barrages, même quatre ans après que le rapport ait été complété, certaines recommandations de l'évaluation concernant les standards de sécurité des barrages ont été utilisées pour avaliser certaines décisions.

■ AMÉLIORER LES RELATIONS ENTRE LA GESTION, L'ÉVALUATION ET LES STRUCTURES DE GOUVERNANCE

La majorité des recherches portant sur le comportement organisationnel et l'administration publique ont étudié des structures de gouvernance qui contraignent et permettent l'action des gestionnaires publiques (Feldman et Kademiam 2002; Kettl, 2000, 2002; Behn, 2001; Acouin, 1990). Selon ces études, les décideurs imposent des structures de gouvernance plutôt statiques et ils rendent responsables les gestionnaires des résultats escomptés. En d'autres termes, les gestionnaires publics sont affectés par les structures qui les gouvernent et sont désavantagés par rapport à l'influence qu'ils peuvent exercer sur ces mêmes structures. Les processus d'évaluation et les mesures de performance sont des structures de gouvernance qui fournissent un mécanisme automatique, lequel permet l'exercice du contrôle et de la reddition de comptes.

Nos découvertes semblent démontrer que les structures de gouvernance ne sont pas toujours responsables de la performance organisationnelle. Les relations de travail qui prévalent entre les évaluateurs et les gestionnaires présentent des caractéristiques qui sont déterminées plus par la forme institutionnelle de l'organisation, ses coutumes et ses pratiques que par des facteurs externes à la Banque. Le cadre institutionnel de la fonction d'évaluation de la Banque mondiale encourage l'utilisation des évaluations pour la prise de décisions. Plus précisément, la position centrale et l'indépendance de l'évaluation, sa responsabilité devant le Conseil et son budget alloué par le Conseil et non par les gestionnaires sont des caractéristiques qui semblent prévenir les biais lors de l'évaluation des programmes. L'organisation fonctionnelle de l'évaluation permet également de développer les capacités techniques et aussi de renforcer l'acceptation et l'intégration de l'évaluation à travers l'ensemble de l'organisation.

En pratique, les liens organisationnels entre l'évaluation et les autres fonctions ne sont pas univoques (Goodman, 2000). Le rôle politique important inhérent au processus d'évaluation aide cette dernière à être acceptée au cœur même de l'organisation.

Pour que l'évaluation joue un rôle clef dans la prise de décision stratégique, le leadership démontré par le département d'évaluation est essentiel. Dans deux des quatre études de cas, l'évaluation influence de manière non négligeable la planification stratégique, informe sur les expériences passées de la Banque mondiale et permet d'opérer un équilibre entre les besoins de gestion et les priorités du conseil.

En revanche, il apparaît que le lien organisationnel entre l'évaluation et la gestion est plus faible au niveau inférieur de l'organisation (Goodman, 2000). Dans une certaine mesure, l'évaluation est perçue comme une activité des employés permettant la gestion axée sur les résultats. Le contenu analytique et technique de l'évaluation ainsi que son processus méthodologique – construit sur des analyses statistiques, des processus de consultation et sur des recommandations basées sur des faits – font que les rapports d'évaluation s'apparentent davantage à un travail de conseil et d'analyse. Ce qui fait que l'évaluation est différente, c'est son regard systématique sur les expériences passées et sur la fonction organisationnelle de « contrôle et équilibre » à l'intérieur de l'organisation.

Les barrières culturelles et politiques empêchent la mise en place d'une interaction effective entre les gestionnaires et les évaluateurs pour ce qui est de l'échange d'information et de la confiance mutuelle, particulièrement au niveau le plus bas de l'organisation. Le manque d'enthousiasme pour l'information dérivant des évaluations fait montre d'une culture hiérarchique, basée sur la commande et le contrôle, laquelle ne permet pas d'exploiter le potentiel de l'évaluation comme moteur de changement organisationnel et comme réflexion critique sur tous les plans de la gestion.

Qui plus est, l'évaluation est soumise aux valeurs et à la culture organisationnelle – qui influencent la sélection des évaluations – et au programme du département d'évaluation. La composante normative de l'évaluation qui agit comme source de communication entre les gestionnaires et les évaluateurs fonctionne dans la mesure où les points de vue, les valeurs, les idées et les connaissances à la base des politiques de développement n'apparais-

sent pas de manière flagrante. Enfin, le délai d'acceptation concernant les recommandations de l'évaluation est à mettre en relation avec le consensus politique. Celui-ci permet à une idée auparavant inacceptable de devenir progressivement acceptable aux yeux des gestionnaires.

Ces résultats signifient que le lien organisationnel entre l'évaluateur et le gestionnaire, dans leurs relations quotidiennes, dépend de l'échange lors de la conception de l'évaluation, de la collecte des données, de l'analyse et de la transmission de données. Pour que cet effort porte ses fruits, il importe d'intégrer les différents membres de l'organisation et les parties intéressées, et ce, à toutes les étapes du processus d'évaluation. Avec le temps, les interactions systématiques prenant place à travers des canaux informels permettront aux évaluateurs et aux gestionnaires de comparer leurs expériences et leurs pratiques de travail, et, ultimement, d'adopter la connaissance pratique dérivant du processus d'évaluation.

En somme, l'organisation institutionnelle et les structures de gouvernance, mais aussi la capacité de développer des relations formelles et informelles qui promeuvent l'échange d'information et de connaissances restent essentielles au bon fonctionnement de l'évaluation. En d'autres mots, l'influence de l'évaluation sur les décisions organisationnelles dépend aussi de la faculté qu'ont les évaluateurs de mettre en place des études dont les procédures permettront la participation des gestionnaires de programmes. Bien que de meilleures structures, règles et procédures organisationnelles améliorent le fonctionnement de l'évaluation à l'intérieur de l'organisation, il est essentiel que les évaluateurs et les gestionnaires contribuent ensemble à créer, changer et maintenir ces structures dans le but de maximiser le fonctionnement organisationnel de la Banque mondiale.

BIBLIOGRAPHIE

- Argyris, C. (1994). *On Organizational Learning*, Malden, Blackwell.
- Aucoin, P. (1990). « Administrative Reform in Public Management », *Governance*, vol. 3, n° 2.
- Barzelay, M. (1992). *Breaking through Bureaucracy: A New Vision of Management in Government*, University of California Press.
- Barzelay, M. (2001). *The New Public Management: Improving Research and Policy Dialogue*, University of California Press.
- Behn, R. D. (2001). *Rethinking Democratic Accountability*, The Brookings Institution.
- Berger, P., T. Luckmann (1968). *The Social Construction of Reality*, New York, Doubleday.
- Boyle, R., D. Lemaire, Eds. (1999). *Building Effective Evaluation Capacity. Lessons from Practice*. Transaction Publishers, New Brunswick (USA) and London (UK).
- Bresser Pereira, L. C. (1999). *Reforming the State. Managerial Public Administration in Latin America*, Londres, Lynne Rienner Publishers.
- Caplan, N. (1975). "The Use of Social Science Information by Federal Executives." dans Lyons (ed.), *Social Science and Public Policies*, The Dartmouth/OECD Conference, Hanover, pp. 47-67.
- Chelimsky, E., W. Shadish (1997). *Evaluation for the 21st Century*, Thousands Oaks, Londres, New Delhi, Sage Publications.
- Feldman, M., A. Kademian (2002). « To Manage Is to Govern », *Public Administration Review*, vol. 62 n° 5.
- Festinger, L. (1957). *The Theory of Cognitive Dissonance*, New York, Harper-Collins.
- Gray, A., B. Jenkins, B. Segsworth, R. C. Rist (1993). *Budgeting, Auditing, and Evaluation: Functions and Integration in Seven Countries*, Transaction Publishers.
- Gore, A. (1993). *Putting Customers First. How to Create a Government that Works Better and Costs Less*, National Performance Review.
- Goodman, P. S. (2000). *Missing Organizational Linkages: Tools for Cross-Level Research*, SAGE Publications.
- House, E. R., K.R. Howe (1999). *Values in Evaluation and Social Research*, Thousand Oaks, Londres, SAGE Publications.
- International Financial Institutions Advisory Commissions (1998), Meltzer Commission Final Report, US Congress, Washington DC.
- Kapur, D., P.J. Lewis, R. Webb (Eds.) (1997). *The World Bank: Its First Half Century*, Washington DC, The Brookings Institution.
- Kettl, D. (2000). *The Global Public Management Revolution: A Report on the Transformation of Governance*, The Brookings Institution.
- Kettl, D. (2002). *The Transformation of Governance: Public Administration for Twenty-First Century*. America, Johns Hopkins University Press.
- Kirkhart, K.E. (2000). « Reconceptualizing Evaluation Use: An Integrated Theory of Influence », *New Directions for Evaluation*, n° 88, hiver, Jossey-Bass Publishers.
- Knott, J. H., G. J. Miller (1998). *Reforming Bureaucracy: The Politics of Institutional Choice*, Prentice Hall.
- Marra, M. (2000). « How Much Does Evaluation Matter? Some Examples of Utilization of World Bank's Anticorruption Activities' Evaluation », *Evaluation*, vol. 6, n° 1.
- Meyer, J. W., B. Rowan (1991). « Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony », dans Powell, W. W. et P. J. DiMaggio (Eds.) (1991). *The New Institutionalism in Organizational Analysis*, Chicago et Londres, The University of Chicago Press.
- Miller, G.J. (1992). *Managerial Dilemmas. The Political Economy of Hierarchy*, Cambridge University Press.

- Moore, M. H. (1998). *Creating Public Value. Strategic Management in Government*, Cambridge, Massachusetts, Londres, Angleterre, Harvard University Press.
- Newcomer, K. E. (2001). «Tracking and Probing Program Performance: Fruitful Path or Blind Alley for Evaluation Professionals», *The American Journal of Evaluation*, vol. 22 n° 3, p. 343-348.
- Nioche J. P., R. Poinard (1984). *L'Évaluation des politiques publiques*, Paris, Economica.
- Nonaka, I. (1994). «A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation», *Organization Science*, vol. 5, n° 1.
- North, D. (1990). *Institutions, institutional change, and economic performance*, Cambridge University Press.
- OCDE, (1995). *Governance in Transition*, Paris, OCDE.
- OCDE (1996). *Principles for Evaluation of Development Assistance*, Development Assistance Committee (DAC).
- Operations Evaluation Department (1996). *The World Bank's Experience with Large Dams – A Preliminary Review of Impact*, Washington DC, World Bank.
- Operations Evaluation Department (1998a). *Public Sector Performance – The Critical Role of Evaluation*, Selected Proceedings from a World Bank Seminar, Washington DC, World Bank.
- Operations Evaluation Department (1998b). *Recent Experience With Involuntary Resettlement. Thailand – Pak Mun*, Report N° 17541, Washington DC, World Bank.
- Operations Evaluation Department (1998c). *The Impact of Public Expenditure Review*, Washington DC, World Bank.
- Operations Evaluation Department (1998d). *Assessing Development Effectiveness*, Washington DC, World Bank.
- Operations Evaluation Department (2000a). «A Review of the World Bank's 1991 Forest Strategy and its Implementation», Volume I, Main Report, Washington DC, World Bank.
- Operations Evaluation Department (2000b). *The World Bank Forestry Strategy – Striking the Right Balance*, Washington DC, World Bank.
- Operations Evaluation Department (2000c). *Glossary of Evaluation Terms*, internal methodology paper, Washington DC, World Bank.
- Osborne, D., T. Gaebler (1993). *Reinventing Government. How the Entrepreneurial Spirit Is Transforming the Public Sector*, Plume.
- Picciotto, R. (1997). «Evaluation in the World Bank: Antecedents, Instruments, and Concepts» dans Chelimsky, E. et W. Shadish (Eds.) (1997). *Evaluation for the 21st Century*, Thousands Oaks, Londres, New Delhi, SAGE Publications.
- Picciotto, R., E. Wiesner (1998). *Evaluation and Development, The Institutional Dimension*. Transaction Publishers, New Brunswick (USA) and London (UK).
- Picciotto, R. (2002). "Evaluation at the World Bank: Antecedents, Methods, and Instruments" dans Rist, R.C., J.E. Furubo, (2002), *International Atlas of Evaluation*, Transactions Publishers, New Brunswick (USA) and London (UK).
- Pollitt, C. (1995). «Justification by Works or by Faith?», *Evaluation*, vol. 1, n° 2, p. 133-154.
- Powell, W. W., P. J. DiMaggio (Eds.) (1991). *The New Institutionalism in Organizational Analysis*, Chicago et Londres, The University of Chicago Press.
- Scott. R. W. (1991). «Unpacking Institutional Arguments», dans Powell, W. W. et P. J. DiMaggio (Eds.) (1991). *The New Institutionalism in Organizational Analysis*, Chicago et Londres, The University of Chicago Press.
- Svensson, K. (1997). «The Analysis and Evaluation of Foreign Aid», dans Chelimsky, E. et W. Shadish (Eds.) (1997). *Evaluation for the 21st Century*, Thousands Oaks, Londres, New Delhi, SAGE Publications.
- Thoenig, J.C. (1999). *Evaluation as Usable Knowledge for Public Management Reforms*, PUMA/SGF, Symposium on «Government of the Future», Paris.
- Vedung, E. (1997). *Public Policy and Program Evaluation*, Transaction Publishers.
- Yin, R. K. (1994). *Case Study Research: Design and Methods*, Second Edition, Applied Social Research Methods Series, vol. 5, Thousand Oaks, London, New Delhi, SAGE Publications.
- Weiss, C. H. (Ed.), (1977). *Using social research in public policy making*. Lexington, Mass., Lexington Books.

- Weiss, C., M. Bucuvalas (1980a). *Social Science Research and Decision Making*, Columbia University Press.
- Weiss, C., M. Bucuvalas (1980b). « Truth Tests and Utility Tests: Decision Makers' Frames of Reference for Social Science Research » *American Sociological Review*, vol. 45, n° 1, p. 302-313.
- Weiss, C.H. (1997). *Evaluation. Methods for Studying Programs and Policies*. Second Edition, Prentice Hall, Upper Saddle River, New Jersey.
- Wholey, J. S. (2001). « Managing for Results: Roles for Evaluators in a New Management Era » *The American Journal of Evaluation*, vol. 22, n° 3, p. 343-348.
- Williamson, O. (1975). *Markets and Hierarchies*, New York, Free Press.
- World Commission on Dams (2000). *Dams and Development: A New Framework for Decision-making*, Londres et Sterling VA, EarthScan Publications Ltd.
- Zucker, L. G. (1991). « The Role of Institutionalization in Cultural Persistence » dans Powell, W. W. et P. J. DiMaggio (Eds.) (1991). *The New Institutionalism in Organizational Analysis*, Chicago et Londres, The University of Chicago Press.