

Précis



Transfert du savoir au service des objectifs de développement

En 1996, la Banque mondiale a lancé une vaste initiative de transfert du savoir, en partant du principe que les connaissances favorisant le développement sont un bien public mondial qui appartient à chacun et dont chacun doit pouvoir bénéficier. Il s'agissait avant tout de mettre en place un système de gestion des connaissances reconnu mondialement, et d'améliorer et de développer le transfert du savoir sur le développement avec les clients et les partenaires de la Banque, ainsi qu'entre les services de l'institution, afin de relever la qualité de ses opérations et d'accroître la capacité de ses pays clients à réaliser leurs objectifs de développement. Mais la Banque a-t-elle atteint ces objectifs ? Pour pouvoir répondre à cette question, le Département de l'évaluation des opérations vient de mener à bien une évaluation sur six ans de l'initiative sur le transfert du savoir.

Contexte général

L'initiative de transfert du savoir visait à étendre la pratique du transfert du savoir dans le cadre des activités de la Banque — et non à mettre en place une activité distincte. Elle s'appuyait sur une stratégie globale pour apporter les changements internes et externes requis à cet effet. Les innovations dans le domaine de la technologie de l'information seraient mises à profit pour que les connaissances sur le développement touchent un public beaucoup plus large, et la Banque investirait dans les systèmes nécessaires — au siège et dans le monde entier — pour être mieux à même de recueillir des informations sur le développement, tirer les enseignements du chemin parcouru et partager ces acquis avec ses clients.

Le transfert du savoir, c'est

le fait d'*extraire* systématiquement le fruit de la recherche et de l'expérience ; d'*organiser* et d'*engranger* les connaissances et informations pour y avoir facilement accès ; et de *transférer/diffuser* le savoir, souvent dans le cadre d'un transfert réciproque.

Cette initiative constituait l'un des quatre pôles du Pacte stratégique adopté par la Banque en 1997 pour renouveler et réformer ses opérations. La gestion et le transfert du savoir font désormais partie intégrante des réseaux thématiques — une



création récente —, du système d'évaluation de la performance du personnel et du mandat de la Banque, pour la première fois énoncé officiellement. La Banque a modernisé son système de gestion de l'information, a mis en place toute une série d'outils et d'activités de transfert du savoir au niveau de ses départements régionaux et de ses réseaux, et a monté plusieurs partenariats mondiaux dans ce domaine. Au cours de la période comprise entre les exercices 97 et 02, la Banque a consacré quelque 220 millions de dollars à des activités de transfert du savoir à l'échelle institutionnelle et au niveau de ses régions et de ses réseaux, et plus de 60 millions de dollars dans le cadre de trois grandes initiatives de portée mondiale (voir encadré 1).

Ces efforts ont valu à la Banque d'être reconnue comme un pionnier de la gestion du savoir, son initiative dans ce domaine pouvant également servir de modèle à d'autres institutions internationales de promotion du développement. Toutefois, le travail de supervision et d'évaluation n'a pas suivi et il reste à la Banque à définir le cadre et les mesures voulus pour évaluer la performance et rendre compte de la gestion des programmes et des activités de transfert du savoir. La présente évaluation constitue une première étape en ce sens.

Objet de l'évaluation

La présente évaluation examine l'adéquation de la stratégie de transfert du savoir de la Banque ainsi que l'infrastructure institutionnelle mise en place pour la mettre en œuvre. Elle porte également sur l'efficacité de la stratégie, qui innovait aux trois niveaux suivants :

- **Interne** : Activités de transfert du savoir au niveau des réseaux et des départements régionaux de la Banque
- **Externe** : Transfert du savoir à l'échelle régionale et nationale avec les clients
- **Mondial** : Initiatives financées par la Banque et ayant le plus vaste champ d'application (Portail du développement, Réseau mondial d'échange du savoir au service du développement, ou GDLN, et Réseau mondial pour le développement, ou GDN).

Pour procéder à cette évaluation, plusieurs méthodes ont été utilisées, notamment :

- Un examen de la documentation sur le sujet
- Un examen des documents présentant les stratégies, les politiques et les rapports des programmes de la Banque dans ce domaine
- Une enquête auprès de 15 services de conseil des réseaux et de 28 chefs de groupe thématique
- Des entretiens dirigés avec 55 membres et responsables des services de la Banque sur la façon dont ils tirent parti des activités de transfert du savoir pour améliorer la conception et la mise en œuvre des programmes financés par l'institution, et sur la fréquence à laquelle le renforcement des capacités dans ce domaine figure expressément au nombre des objectifs des projets
- Des analyses d'experts sur le degré d'innovation, la qualité et l'adéquation de l'action de la Banque au plan du renforcement et du transfert de savoir dans quatre

Encadré 1. Les initiatives mondiales de partage du savoir

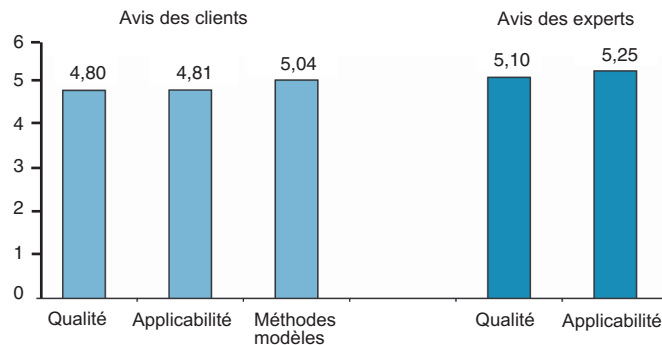
Bien que chacune de ces initiatives ait ses propres caractéristiques, elles ont toutes trois points en commun : elles portent sur plusieurs pays, elles sont conçues pour favoriser un transfert national et plurinational des connaissances et pour renforcer la capacité des pays clients, et elles font appel à des partenariats pour exécuter les activités prévues et les financer. Depuis 2001, le Portail du développement et le GDN ne sont plus administrés par la Banque, qui continue néanmoins de participer aux activités. La Banque mondiale dirige le GDLN qui est administré comme un département de son Institut.

Le Portail du développement : Site interactif d'information sur le développement et la lutte contre la pauvreté, il s'adresse aux administrations publiques, au secteur privé, aux organisations de la société civile et aux bailleurs de fonds. Il propose des outils tels qu'un guide des projets de développement (AiDA), un catalogue des appels d'offre (dgMarket), des informations sur les grandes questions liées au développement (Knowledge/Topic Pages), et un portail pour les pays, qui a contribué à la mise en place de 44 portails nationaux. <http://www.developmentgateway.org>

Le réseau mondial d'échange du savoir au service du développement (GDLN) : Un partenariat mondial de centres de téléenseignement, de bailleurs de fonds et de fournisseurs de contenu, pour l'essentiel indépendants, qui contribuent à l'acquisition et au transfert de connaissances au moyen de séminaires, de dialogues plurinationaux et d'enseignements à distance sur la problématique du développement. Ces centres sont dotés de la technologie nécessaire pour proposer des manifestations interactives faisant appel à des vidéoconférences sur plusieurs sites, au courrier électronique, à des discussions sur le web, à des enseignements en situation réelle ou à l'autoformation. <http://www.gdln.org>

Le réseau mondial pour le développement (GDN) : Ce réseau d'instituts de recherche et d'étude des politiques vise à favoriser l'apparition de connaissances nouvelles et le transfert des acquis pour promouvoir le développement, à rendre les instituts des pays en développement ou en transition mieux à même de réaliser des études de qualité sur les politiques applicables, et à contribuer à combler les écarts entre la naissance des idées et leur mise en pratique. À cette fin, le GDN mobilise des fonds à l'intention de sept réseaux de recherche régionaux pour financer des bourses d'étude qui seront accordées à des personnes et à des instituts. <http://www.gdnet.org>

Figure 1. Les clients et experts ont une opinion très favorable des services de la Banque dans le domaine du savoir



Note : Une échelle de 0 (note la plus basse) à 6 (note la plus élevée) a été utilisée.
Source : Enquêtes auprès de 30 clients de la Banque (exercices 99–02) ; enquête de l'OED sur cinq pays ; examen des connaissances sectorielles par des experts de l'OED.

domaines (l'éducation, l'énergie électrique, l'eau et la gestion des dépenses publiques)

- Un examen du GDLN et du Portail du développement
- Une étude des points de vue des administrations publiques, des universitaires, des organisations non gouvernementales, des journalistes et des représentants du secteur privé dans cinq pays clients afin de déterminer quels services de la Banque dans le domaine examiné se sont avérés les plus utiles dans le cadre de leurs activités de développement.

Conclusions

Une stratégie tout à fait adaptée

La stratégie de la Banque est novatrice, plurivalente et adaptée aux défis que les pays clients, la communauté du développement au sens large et la Banque elle-même sont appelés à relever. Elle tire parti de l'un des avantages comparatifs les plus reconnus de la Banque — sa connaissance mondiale des questions et expériences liées à la promotion du développement. Cette stratégie a également reçu un accueil favorable dans les pays clients.

LE LANCEMENT PAR LA BANQUE D'UNE INITIATIVE MONDIALE DE TRANSFERT DU SAVOIR EST OPPORTUN

Le transfert du savoir et de l'information a toujours constitué un élément important du rôle de la Banque. Ses clients, ses partenaires et la communauté internationale dans son ensemble la considèrent comme la principale source d'analyse et de savoir-faire en matière de développement (voir la figure 1). Cette initiative a mis en exergue cette facette du rôle de la Banque et a provoqué les changements internes et externes nécessaires pour mettre plus efficacement le savoir au service du développement.

Cette initiative, qui a fait suite à l'évolution rapide de la technologie de l'information, est dans le droit fil des nouveaux modes d'intervention de la communauté internationale du développement et de la Banque. Les changements intervenus à

ces deux niveaux ont donné une place plus centrale à l'appropriation des projets par leurs propres bénéficiaires, au partenariat et au souci du résultat — des dimensions qui dépendent toutes dans une grande mesure du transfert du savoir.

UN ACCÈS PLUS SIMPLE ET PLUS RAPIDE AUX CONNAISSANCES DE LA BANQUE

Pour les services, les clients et les partenaires de la Banque, l'accès aux connaissances et aux savoir-faire de l'institution est aujourd'hui bien plus rapide qu'en 1996. Cette amélioration est le fruit de mesures prises dans cinq domaines : 1) une modernisation complète du système de gestion de l'information

Encadré 2. Comment intégrer le transfert du savoir dans les opérations : les règles de l'art

Bien que l'initiative de transfert du savoir de la Banque ne soit pas encore bien intégrée aux objectifs et opérations des stratégies d'aide aux pays, le nombre d'exemples de pratiques prometteuses ne cesse de croître. On peut citer les cas suivants :

- Au Guatemala, l'Évaluation de la pauvreté de 2003 a été conçue comme un programme de travail analytique et d'assistance technique sur plusieurs années et comprend la mise en place de relations de travail à long terme avec les organisations à l'intérieur du pays. Les services de la Région notent que ce processus de collaboration a contribué à améliorer le réalisme de l'analyse de l'étude et la pertinence de ses recommandations.
- La Région Moyen-Orient et Afrique du Nord de la Banque a établi des relations avec l'Institut arabe de développement urbain (AUDI), une organisation régionale qui réunit les maires et responsables de l'administration de plus de 400 villes. Les services de la Région ont travaillé avec l'AUDI pour mettre en place son service d'assistance technique et son site web sur l'aménagement urbain et pour organiser la Conférence sur les enfants et les villes qui s'est tenue en décembre 2002.
- Le mécanisme d'éducation permanente (CAC) ou *Marco de Aprendizaje Continuo*, action concertée au sein de la Région Amérique latine et Caraïbes pour améliorer la mise en œuvre des projets en cours grâce au transfert des savoir-faire des différents spécialistes. Ce mécanisme réunit des professionnels de premier plan pour exécuter des tâches visant par exemple à réaliser une évaluation détaillée de l'exécution d'un projet, mener une mission d'évaluation technique ou organiser un atelier technique. Il peut intervenir pendant la phase de préparation, de supervision ou de mise en œuvre du projet. Les échanges dans ce cadre, qui interviennent à la demande des gouvernements, supposent seulement un financement limité de la Banque, essentiellement sous forme de temps passé par ses services pour participer aux réunions.

de la Banque et de sa capacité de communication mondiale ; 2) un recueil plus systématique de l'information et des enseignements tirés des actions menées, et une diffusion active de cet acquis aux services, clients et partenaires de la Banque ; 3) une plus grande interaction entre les différents services de l'institution et avec les clients, dans des domaines d'intervention communs ; 4) des innovations sur le plan du travail d'analyse concerté et des échanges entre homologues dans les différents pays clients ; et 5) la mise à profit de la technologie pour le transfert mondial du savoir. Les services et les clients de la Banque indiquent qu'ils accordent beaucoup d'importance à la facilité et à la rapidité d'accès aux connaissances et informations de la Banque. C'est ce qui se dégage clairement de toute une série d'enquêtes menées auprès des services de la Banque depuis 1997 et d'une enquête sur 5 pays effectuée pour la présente évaluation.

Mais des obstacles subsistent

LA FAIBLESSE DES LIENS AVEC LES OPÉRATIONS LIMITE L'EFFICACITÉ DES NOUVELLES ACTIVITÉS DE TRANSFERT DU SAVOIR

Les nouvelles activités de la Banque dans le domaine du savoir consistent essentiellement à rassembler et transférer des connaissances — mais rien ne garantit que le savoir ainsi transféré sera adopté, adapté et appliqué. Pour que cela se produise, ce transfert doit faire partie intégrante du mode de travail. Cependant, en général, ces nouvelles activités ne sont pas étroitement reliées aux prêts et aux services hors prêts de la Banque. De ce fait, les services et les clients ne considèrent pas que ces nouveaux programmes et activités se prêtent suffisamment bien au cadre de leur travail opérationnel.

Transfert interne du savoir. Les principales innovations à ce niveau — les groupes thématiques (également appelés cercles de professionnels, organisés autour d'un pôle commun, comme l'environnement), les services de conseil (ou centres d'assistance), et l'utilisation accrue du site web — ne sont pas bien intégrées aux opérations :

- Les 79 groupes thématiques sont utiles pour nouer des relations de travail, être informé des dernières études et expériences, et trouver des experts sur des aspects bien précis des opérations, mais leur contribution directe au travail des équipes chargées de projets est insuffisante.
- Les 24 services de conseil de la Banque ont pour objectif d'améliorer les opérations de l'institution, mais plus de la moitié des demandes qu'ils traitent viennent de l'extérieur, et plus de 50% sont des demandes de publications ou de statistiques qu'il est facile de se procurer ailleurs. Le conseil à l'appui des opérations occupe une place beaucoup moins importante que prévu.
- Les sites web de la Banque sont aujourd'hui très utilisés, mais leur contenu doit être adapté à leurs multiples utilisateurs. La qualité, la portée et l'applicabilité aux opérations des connaissances mises à disposition passent par une meilleure gestion des contenus. Actuellement, le

Figure 2. Les activités de transfert du savoir jugés par les clients

| | | | |
|---------------------------------|------------|--|--|
| Efficacité de la Banque | Importante | Sont axées sur les besoins des clients Transfèrent le savoir d'une façon qui renforce les capacités individuelles | |
| | Limitée | Permettent d'établir des liens avec les compétences et les connaissances internationales | Intègrent les connaissances locales et associent les experts locaux Transfèrent les connaissances d'une façon qui renforce les capacités institutionnelles Diffusent le savoir auprès des personnes qui en ont le plus besoin dans le pays |
| | | Suffisant | Insuffisant |
| <i>Accent mis par la Banque</i> | | | |

personnel estime que l'intranet ne fournit pas suffisamment d'informations détaillées sur les méthodes et modes de travail de base. Quant aux utilisateurs externes dans les pays clients, ils ne comptent encore que pour 10 à 20 % de l'utilisation totale du site public.

Transfert externe du savoir. Il existe des exemples solides d'innovations à ce niveau dans le cadre des prêts et des services hors prêts de la Banque (voir les exemples de l'encadré 2). Mais, dans l'ensemble, le transfert du savoir n'est pas bien intégré aux programmes et projets menés dans les pays. Peu de ces programmes énoncent expressément des objectifs et stratégies en matière de savoir, comme on peut le voir sous forme résumée dans les dernières stratégies d'aide aux pays (CAS), et lorsque cela est le cas, il s'agit le plus souvent de pays où les prêts de la Banque sont limités. Dans la plupart des pays où la Banque est surtout présente par ses prêts, le transfert du savoir n'est pas encore considéré comme une activité stratégique. En outre, un tiers seulement des membres des services opérationnels interrogés dans le cadre de cette évaluation pensent que cette initiative a modifié la façon dont les projets sont conçus et supervisés ou qu'elle a permis de mettre davantage l'accent sur le renforcement des capacités dans le domaine du transfert du savoir.

Les initiatives mondiales. Le lancement et le déroulement des trois initiatives mondiales pour le savoir — le Portail du développement, le GDLN et le GDN — ont progressé rapidement et le leadership de la Banque a favorisé la participation de plusieurs partenaires à ces actions. Il est encore trop tôt pour dire comment ces initiatives se sont traduites par des résultats au plan du développement. Ces trois initiatives commencent à peine à être intégrées aux projets et programmes de la Banque dans les pays afin de mettre les connaissances de la Banque et les autres informations existantes au service des objectifs de développement. Ces initiatives devront atteindre quatre grands objectifs pour

réussir : 1) rester utiles dans un contexte en pleine mutation au plan des technologies et du développement ; 2) devenir financièrement viables ; 3) renforcer les mécanismes de gouvernance et de contrôle ; et 4) définir et gérer l'évolution du rôle de la Banque au fil de la montée en régime de chaque initiative.

Impact limité. Du fait de la diffusion limitée des savoirs, des insuffisances de la gestion des contenus et de la faiblesse des liens avec les opérations, les nouveaux programmes et activités de transfert des connaissances ont eu une incidence limitée sur les pays clients. Le meilleur accès des clients au savoir de la Banque tient essentiellement à une utilisation accrue de l'internet et du courrier électronique. Les clients estiment également que les membres des services de la Banque sont moins suffisants et plus ouverts à la collaboration qu'avant la mise en œuvre de cette initiative. Cela étant, la diffusion des connaissances de la Banque reste insuffisante dans les pays clients, se limitant essentiellement au personnel des administrations centrales et de quelques cercles restreints. Il faut davantage faire appel aux compétences locales pour faire correspondre les apports de la Banque à la situation des pays. Le renforcement et l'utilisation des capacités sont essentiels pour pouvoir effectivement mettre le savoir au service du développement. Toutefois, les clients trouvent que la Banque est plus efficace lorsqu'elle finance des *formations individuelles* que lorsqu'elle contribue au renforcement de *capacités institutionnelles durables* pour l'acquisition et l'utilisation du savoir (voir la figure 2).

IL FAUT AMÉLIORER LE CONTRÔLE, LE SUIVI ET LES MÉCANISMES D'INCITATION

La direction générale de la Banque a donné l'impulsion nécessaire au lancement de l'initiative de transfert du savoir. L'infrastructure institutionnelle chargée de faciliter les

Réponse de la Direction

La Direction a indiqué qu'elle s'attachait à renforcer les axes stratégiques de ses activités de transfert du savoir, qu'elle cherchait à intégrer plus explicitement à ses opérations. Elle a précisé que l'évaluation de l'OED contribuerait à cet effort. Elle a déclaré partager largement l'opinion de l'OED sur de nombreux points, dont l'évaluation des points forts et des réalisations à ce jour, et l'accent mis sur la nécessité de mieux intégrer le transfert du savoir aux mécanismes au cœur du fonctionnement de la Banque, de renforcer les liens entre le savoir, l'apprentissage et la recherche, et de continuer à appuyer la mise en œuvre de cette stratégie par une gouvernance, un suivi et une évaluation et des outils technologiques plus efficaces. La Direction a également estimé qu'il fallait souvent plus que les trois à cinq ans mentionnés dans l'évaluation pour institutionnaliser une stratégie complète de transfert du savoir.

programmes et activités qui en résultent présente toutefois trois grandes lacunes. D'abord, la direction n'a pas suffisamment bien défini les rôles et les responsabilités au niveau institutionnel et à celui des départements régionaux et des réseaux pour que le transfert du savoir fasse partie intégrante du mode de travail, des prêts et des services hors prêts. Ensuite, contrairement aux grandes entreprises, la Banque n'a généralement pas de suivi de ses activités de transfert du savoir pour lesquelles les autoévaluations et les évaluations indépendantes sont beaucoup moins systématiques que dans d'autres cas. Enfin, bien que le transfert du savoir fasse désormais partie du mandat de la Banque et des évaluations du travail du personnel, celui-ci considère toujours ne pas être incité à faire entrer cette dimension dans le cadre ordinaire de ses fonctions.

Conclusion

Globalement, la politique de transfert du savoir a bien progressé à la Banque, notamment à travers la mise en place du dispositif d'accompagnement de cette initiative. Les modalités de gouvernance et les processus de travail pour la mettre en

Perspective des Administrateurs

Le Comité pour l'efficacité du développement (CODE), qui relève du Conseil des Administrateurs, a constaté une large convergence de vue entre l'OED et la Direction sur le champ et l'orientation des recommandations de l'évaluation, en particulier sur la nécessité d'intégrer davantage le transfert du savoir aux rouages de la Banque, notamment par un renforcement des contrôles et des orientations stratégiques, et par le suivi et l'évaluation. Le CODE a rappelé l'importance de cette question, non seulement parce qu'il s'agit de l'une des quatre priorités définies par le Pacte stratégique, mais aussi parce qu'elle a une importance intrinsèque pour toutes les activités de la Banque.

D'une façon générale, le Comité a souscrit aux recommandations, notant qu'il restait encore beaucoup à faire, à commencer par la mise en place d'un dispositif de suivi et d'évaluation. Il a demandé que la Direction donne une réponse plus concrète, accompagnée d'un échéancier plus précis, sur les réalisations prévues à court et moyen terme, et sur les modes d'exécution et de suivi envisagés. Les membres du CODE ont également exhorté la Direction à faire davantage pour que les produits à caractère cognitif soient stratégiquement intégrés aux activités ordinaires de la Banque dans les pays. Enfin, ils ont souligné l'importance d'une démarche davantage induite par la demande, mieux adaptée à la situation et plus favorable au transfert des connaissances entre le Nord et le Sud, et ont mis l'accent sur l'équilibre à trouver entre le transfert et la création de savoir.

œuvre manquent encore quelque peu de cohésion. De ce fait, malgré la volonté stratégique de faire du transfert du savoir un élément à part entière des modes de travail — processus qui a généralement pris de trois à cinq ans dans les autres grandes organisations où cet aspect occupe une place centrale — cet objectif n'a été que partiellement atteint. La Banque, où l'initiative de transfert du savoir entre maintenant dans sa septième année, doit surmonter deux insuffisances pour que cette action donne toute la mesure de son potentiel.

D'une part, il faut soutenir davantage et plus directement les équipes chargées de projets dans leurs opérations. Pour y parvenir, trois modifications sont nécessaires : les activités de transfert du savoir dans les réseaux (notamment celles des groupes thématiques et des services de conseil) doivent être davantage consacrées aux services de première ligne pour soutenir les activités dans le cadre des prêts et les opérations hors prêts. Les équipes des départements opérationnels doivent faire davantage pour rassembler et répercuter de façon plus systématique les enseignements et les modèles résultant de leur action sur le terrain. Enfin, à l'échelle de l'ensemble de la Banque, il faut s'employer à améliorer la gestion des contenus diffusés pour en assurer la qualité, les fournir en temps voulu et, surtout, les rendre utiles pour les opérations.

D'autre part, il faut que les départements régionaux, les équipes chargées de pays et les chefs de projet abordent de façon plus stratégique la place à réserver au transfert du savoir dans les services que la Banque fournit à ses clients. Les stratégies en la matière doivent être plus expressément prises en compte dans les CAS et les opérations, et les équipes des projets doivent être clairement chargées de mettre en œuvre les objectifs stratégiques, et y être incitées. L'intégration systématique de cette dimension dans les programmes et projets d'un pays suppose aussi la prise en compte des initiatives mondiales de partage du savoir — non comme une fin en soi, mais comme une amélioration apportée à la CAS ou aux objectifs des projets pour rendre le client mieux à même d'acquérir et d'utiliser efficacement les connaissances en question. À ce jour, aucun objectif ni calendrier précis n'a été retenu pour ce transfert externe du savoir, la deuxième phase

de l'initiative de la Banque, dont la mise en œuvre ne fait toujours pas l'objet d'une coordination systématique et efficace au niveau institutionnel ni à l'échelle des départements régionaux et des réseaux.

Étapes suivantes

Pour que l'initiative de transfert du savoir donne toute la mesure de son potentiel en se traduisant par une amélioration des opérations de la Banque et en équipant les clients des outils nécessaires pour atteindre leurs objectifs de développement, trois trains de mesures sont nécessaires :

- Le transfert du savoir doit faire l'objet d'une orientation et d'un contrôle plus stratégiques. Dans cette optique, les responsabilités doivent être clairement définies au niveau institutionnel et à l'échelle des départements régionaux et des réseaux pour que le transfert du savoir devienne partie intégrante des rouages de la Banque. Les mécanismes d'incitation doivent correspondre aux fonctions exercées, notamment au niveau du chef de projet. Il faut aussi aborder stratégiquement le rôle de la Banque dans les initiatives mondiales de partage du savoir.
- Les réseaux et les départements régionaux doivent solidement ancrer leurs activités de transfert du savoir aux prêts et aux services hors prêts. À cette fin, les réseaux doivent clairement définir les objectifs de l'aide que les pôles de coordination, les groupes thématiques et les services de conseil apportent aux équipes chargées des opérations. Il faut aussi que les départements régionaux et les unités sous-régionales indiquent expressément quels sont les stratégies et objectifs des CAS et des projets en matière de transfert du savoir.
- Dans tous les services de la Banque, les programmes et activités de transfert du savoir doivent comporter des objectifs de performance accompagnés d'indicateurs. Ceux-ci doivent correspondre aux procédures de suivi et d'évaluation à adopter pour les programmes et activités de transfert du savoir.

Derniers précis de l'OED

- 233 Vers un développement impulsé par les pays : Évaluation multipartite du CDI
- 232 À 31 ans, le CGIAR célèbre ses succès et envisage l'avenir
- 231 ARDE 2002 — Atteindre les résultats voulus au plan du développement : le grand enjeu du millénaire
- 230 Initiative PPTE : Accomplissement et perspectives
- 229 Développement des capacités d'évaluation : une priorité grandissante
- 228 Renforcer la gestion de la biodiversité grâce à la participation de tous les acteurs concernés
- 227 Éclairage à haut rendement au Mexique
- 226 Le programme Aga Khan d'aide en régions rurales : la prochaine étape
- 225 Faciliter la transition de la Russie : Une gageure sans précédent
- 224 Améliorer l'administration des programmes de dons
- 223 Soutenir la réforme du secteur de la santé en Europe orientale
- 222 Gestion de l'eau en Bolivie : le conte de trois cités
- 221 Stratégie de la Banque mondiale pour l'eau : un pont vers l'avenir
- 220 Sauvegarde du patrimoine culturel : politique et action concrète
- 219 ARDE 2001 : des choix judicieux
- 218 Les partenaires de l'IDA dans la lutte contre la pauvreté
- 217 Foresterie communautaire au Népal
- 216 Promouvoir le développement écologiquement viable
- 215 Les leçons des projets d'approvisionnement en eau des populations rurales
- 214 Ouganda : pouvoirs publics, participation, population
- 213 Renforcer les capacités de suivi et d'évaluation en Afrique
- 212 Les enfants pauvres et l'école : le modèle du Chili
- 211 Renforcement des municipalités en Tunisie et promotion du développement local
- 210 Se rallier à la révolution de l'information
- 209 La participation aux programmes d'aide au développement
- 208 Améliorer l'efficacité de l'aide au développement en Inde
- 207 Roumanie : adapter les institutions du secteur des transports aux besoins durant la transition
- 206 La réforme du secteur de l'énergie en Inde (1978 – 1999)
- 205 Impact du développement dans les villages de Java
- 204 Revue annuelle de l'efficacité du développement année 2000 : des stratégies aux résultats
- 203 Un équilibre délicat : la stratégie forestière de la Banque mondiale
- 202 La réduction de la pauvreté dans les années 1990 : la stratégie de la Banque mondiale
- 201 Vers un partenariat : la Banque mondiale et la coordination de l'aide
- 200 La femme et le développement : une évaluation du rôle de la Banque



Directeur général, Évaluation des opérations : *Gregory K. Ingram*
 Directeur, Département de l'évaluation des opérations : *Ajay Chhibber*
 Chef, Évaluation interne et méthodes : *Victoria Elliott*
 Chef de projet : *Catherine Gwin*

► Ce *Précis* s'inspire de *Sharing Knowledge: Innovations and Remaining Challenges* de Catherine Gwin

► La version intégrale du rapport est disponible à l'adresse suivante :
http://www.worldbank.org/oed/knowledge_evaluation/

► Les administrateurs et le personnel de la Banque peuvent se procurer les *Précis* auprès de l'Unité de documentation interne et des centres d'information régionaux, et le public, auprès de l'InfoShop de la Banque mondiale. Pour obtenir gratuitement un *Précis* veuillez contacter le service d'assistance de l'OED, par courrier électronique à l'adresse suivante : eline@worldbank.org ou par téléphone au : 1-202/458-4497.

DÉNI DE RESPONSABILITÉ : Les opinions exprimées dans le présent document sont celles des services et des rédacteurs du Département de l'évaluation des opérations et ne doivent en aucun cas être attribuées à la Banque mondiale, à ses institutions affiliées ou à ses administrateurs.

Précis also available in English Responsable de publication : *Caroline McEuen*
Précis en español también disponible @ <http://www.worldbank.org/oed>