



COMITE DU DEVELOPPEMENT

(Comité ministériel conjoint
des

Conseils des Gouverneurs de la Banque mondiale et du Fonds monétaire international
sur le
transfert de ressources réelles aux pays en développement)



DC2007-0022

Le 9 octobre 2007

RENFORCEMENT DE LA COLLABORATION DE LA BANQUE MONDIALE AVEC LES PAYS PARTENAIRES DE LA BIRD– RAPPORT SUR L’ÉTAT D’AVANCEMENT

Veillez trouver ci-joint, en vue de la réunion du Comité du développement du 21 octobre 2007, un document de référence intitulé « Renforcement de la collaboration de la Banque mondiale avec les pays partenaires de la BIRD – Rapport sur l’état d’avancement », élaboré par les services de la Banque mondiale.

* * *

**RENFORCEMENT DE LA COLLABORATION DE LA BANQUE
MONDIALE AVEC LES PAYS PARTENAIRES DE LA BIRD**

RAPPORT SUR L'ETAT D'AVANCEMENT

9 octobre 2007

RENFORCEMENT DE LA COLLABORATION DE LA BANQUE MONDIALE AVEC LES PAYS PARTENAIRES DE LA BIRD : RAPPORT SUR L'ÉTAT D'AVANCEMENT

Table des matières

Résumé analytique	i
I. Introduction	1
II. Mise en œuvre de la stratégie.....	3
III. Mise en œuvre des recommandations	7
A. Services en rapport avec les stratégies et la coordination	8
B. Services financiers	10
C. Services liés au savoir	16
D. Synergies entre les institutions du Groupe de la Banque mondiale	18
E. Coopération internationale et partenariats	20

Encadrés

Encadré 1. Énoncé de la vocation

Encadré 2. Principales recommandations émanant de l'évaluation réalisée par l'IEG sur l'expérience de la Banque dans les pays à revenu intermédiaire

Encadré 3. Priorités thématiques de quelques stratégies de partenariat avec les pays

Encadré 4. Caractéristiques des stratégies de partenariat avec les pays

Encadré 5. L'Amérique latine et les Caraïbes

Encadré 6. Flexibilité dans la fourniture des financements en monnaie nationale aux emprunteurs infranationaux

Encadré 7. Mécanisme d'assurance contre les risques liés aux catastrophes aux Caraïbes (CCRIF)

Encadré 8. Faciliter la fourniture des services payants

Encadré 9. Synergies entre les institutions du Groupe de la Banque mondiale au niveau des pays

Encadré 10. Leçons de l'expérience de la Banque dans les domaines du financement mixte et du financement conjoint

Annexe A. Résumé et recommandations - Document présenté au Comité du développement en 2006 25

RENFORCEMENT DE LA COLLABORATION DE LA BANQUE MONDIALE AVEC LES PAYS PARTENAIRES DE LA BIRD : RAPPORT SUR L'ÉTAT D'AVANCEMENT

RÉSUMÉ ANALYTIQUE

1. La Banque mondiale a accompli des progrès considérables en traduisant en propositions opérationnelles les recommandations sur le *Renforcement de la collaboration de la Banque mondiale avec les pays partenaires de la BIRD*, lesquelles recommandations ont été approuvées par le Comité du développement lors des Assemblées annuelles 2006 à Singapour¹. (Le résumé du document présenté au Comité du développement ainsi que les recommandations qui y sont faites figurent à l'annexe A). Cet effort ainsi que l'évaluation du travail de la Banque dans les pays à revenu intermédiaire, réalisée en parallèle par le Groupe indépendant d'évaluation², ont confirmé l'importance de la stratégie définie dans le document du Comité du développement. Les pays à revenu intermédiaire constituent un groupe de plus en plus diversifié et, pour satisfaire leurs besoins croissants, la BIRD doit élargir la gamme de services qu'elle leur offre. Le principe de l'adaptation qui est au centre des relations de la Banque avec les pays à revenu intermédiaire, apparaît comme un mode opératoire viable si l'on s'en tient à l'expérience tirée des nouvelles stratégies de partenariat avec les pays (CPS).

2. Aussi bien dans les consultations que pendant les discussions au sein du Conseil, les pays membres de la Banque ont souligné que l'institution continue à jouer un rôle important en répondant aux besoins de développement à la fois vastes et diversifiés des pays à revenu intermédiaire. Ils ont également noté qu'ils attendent de la Banque qu'elle joue un rôle plus important dans les questions en rapport avec les biens publics mondiaux.

3. Les recommandations sur le *Renforcement de la collaboration de la Banque mondiale avec les pays partenaires de la BIRD* sont de trois ordres, à savoir les prestations en rapport avec les stratégies et la coordination, les services financiers et les services du savoir. À cela s'ajoutent les deux domaines connexes que sont les synergies entre les institutions du Groupe de la Banque mondiale d'une part, et la coopération internationale et les partenariats d'autre part. Les progrès réalisés dans chaque domaine sont résumés ci-après.

4. ***Services en rapport avec les stratégies et la coordination.*** Le progrès le plus important dans ce domaine a été accompli au niveau des pays. Les récentes stratégies de partenariat avec les pays prennent en compte les composantes pertinentes de la gamme de services offerts par la BIRD, selon les besoins et les demandes des clients. Une note parallèle établie à l'intention du Comité du développement intitulée

¹ Voir *Strengthening the World Bank's Engagement with IBRD Partner Countries* (DC2006-0014), 2 septembre, 2006.

² Voir *Development Results in Middle-Income Countries: An Evaluation of the World Bank's Support*, (CODE2007-0042), 19 juin 2007.

*Global Public Goods: A Framework for the Role of the World Bank*³, propose un certain nombre de mesures à prendre pour : réaliser une meilleure intégration des biens publics mondiaux dans les stratégies des pays, renforcer la capacité de la Banque à fournir son appui aux pays par le biais des analyses et des financements dans le cadre des activités liées aux biens publics mondiaux, et mobiliser des ressources concessionnelles additionnelles et créer des instruments novateurs de financement.

5. **Services financiers.** Au cours de ces dernières années, le coût non financier des transactions avec la Banque a été l'une des principales préoccupations exprimées par les emprunteurs, y compris les pays membres de la BIRD. Tout en maintenant la qualité, la Banque a accompli des progrès considérables à travers la réduction des délais de préparation des opérations de prêt à l'investissement rendue possible par la rationalisation des procédures, en particulier avec l'introduction des prêts simples et des prêts répliques, ainsi qu'au moyen de prêts consentis au titre de financement additionnel. D'autres initiatives allant dans le sens de la réduction des délais sont prévues dans le cadre de la réforme de la politique de prêt à l'investissement en cours d'élaboration. Ces mesures ont un impact positif sur le coût des transactions car retarder la préparation et l'exécution des prêts diminue la valeur actualisée des fonds et de l'investissement. Grâce à l'attention accrue accordée au renforcement des capacités institutionnelles dans les domaines des sauvegardes fiduciaires, environnementales et sociales, on note une gestion plus efficace des ressources de l'État. Cela renforce également l'utilisation plus viable des ressources naturelles et la protection des moyens de subsistance des personnes démunies et présente l'avantage supplémentaire d'augmenter les opportunités de s'appuyer sur les systèmes du pays et de réduire les coûts de transaction non financiers.

6. La direction a également achevé l'examen sur la transparence et la compétitivité de la tarification des prêts et, le 27 septembre 2007, le Conseil des Administrateurs de la Banque mondiale a approuvé la simplification et la réduction significative de la tarification des prêts et des garanties de la BIRD⁴. Le coût global des nouveaux prêts de la BIRD a été réduit de 25 points de base en moyenne, ramenant le coût des nouveaux emprunts, tous frais inclus, à leur niveau de 1998. La tarification actuelle des nouveaux prêts à spread fixe correspond à environ 10 points de base au-dessus du LIBOR et celle des prêts à spread variable correspond sensiblement au taux LIBOR.

7. En outre, la BIRD prend des mesures pour s'assurer que ses produits financiers répondent aux besoins changeants des clients. Cela passe par la création d'instruments de financement conditionnel pour aider les pays à mieux gérer les besoins imprévus de liquidités qui surviennent à la suite des chocs exogènes. À cet effet, des propositions relatives à l'amélioration de l'option de tirage différé seront présentées au Conseil. La Banque mondiale réagit également

³ Voir *Global Public Goods: A Framework for the Role of the World Bank* (SecM2007-0367), 27 août 2007.

⁴ Voir *Recommendations for Simplifying and Improving the Competitiveness of IBRD New Loan Pricing* (R2007-0196), 19 septembre 2007 ; Voir également *Recommendations for Simplifying and Improving the Competitiveness of IBRD New Loan Pricing - Corrigendum* (R2007-0196/1), 21 septembre 2007.

en cas de défaillance du marché de capitaux en concevant des solutions fondées sur le jeu du marché pour aider les pays à faire face aux risques de catastrophe.

8. Services du savoir. La direction a examiné dans quelle mesure les liens entre la recherche et les opérations peuvent être mieux renforcés dans les pays à revenu intermédiaire, y compris en tirant parti des capacités dont ces pays eux-mêmes disposent. Elle continue à examiner les options possibles pour améliorer la gestion des ressources liées au savoir bien qu'il faudra plus de temps pour élaborer des propositions concrètes. La direction a également entrepris de passer en revue son expérience en matière de fourniture de services payants ; un document à présenter au Conseil et portant sur le rôle et la portée de ces services est en cours d'élaboration.

9. Synergies entre les institutions du Groupe de la Banque mondiale. Les progrès accomplis peuvent être placés dans le contexte de la création d'un poste de vice-président pour la Banque et l'IFC en charge des finances et du développement du secteur privé, de l'élaboration des stratégies conjointes de partenariat entre les pays et de la création des postes de direction au sein du Groupe. En novembre 2006, le Département conjoint BIRD-IFC chargé du développement infranational (SND) a été créé et est en voie d'intensifier ses activités. En juillet 2007, ce département a également contribué à la création d'un mécanisme d'assistance technique multidonateurs qui aide les entités infranationales à améliorer leurs capacités institutionnelles et leur solvabilité afin d'accéder, par leurs propres moyens, aux financements obéissant aux lois du marché sans garanties d'État.

10. Coopération internationale et partenariats. Les travaux sur la gestion financière, la passation des marchés et les mesures de sauvegarde sont en cours avec la collaboration des banques multilatérales de développement (BMD) et sont axés sur le renforcement des capacités nationales et le recours à celles-ci. La direction a publié des enseignements tirés de l'expérience de la Banque en matière de coopération et de cofinancement avec des partenaires autres que l'IDA. Elle a aussi proposé les éléments constitutifs d'une approche plus structurée de la collaboration avec les bailleurs de fonds, les fondations, les fonds fiduciaires, les programmes mondiaux et le marché du carbone, et pour la fourniture d'un appui institutionnel aux services.

11. Conclusion. La mise en œuvre des recommandations relatives à la collaboration de la Banque mondiale avec les pays partenaires de la BIRD a principalement porté, au cours de l'année écoulée, sur l'élaboration de propositions concrètes dont certaines ont déjà été mises en application par la direction, le Conseil en étant dûment tenu informé ; d'autres ont été examinées par le Conseil (par exemple, les propositions sur les systèmes nationaux, les nouveaux produits financiers et l'appui aux biens publics mondiaux) ; et d'autres encore seront présentées au Conseil pour examen au fur et à mesure qu'elles seront finalisées (par exemple, les propositions sur la réforme de la politique de prêt à l'investissement, et les services payants). Les recommandations sur la collaboration de la Banque découlent de consultations directes avec les actionnaires des pays à revenu intermédiaire, les banques multilatérales de développement et les agences

bilatérales concernées. Elles couvrent de ce fait les principaux domaines d'intérêt des pays à revenu intermédiaire. La direction continuera d'accorder une haute priorité à ce travail et en activera la mise en œuvre.

RENFORCEMENT DE LA COLLABORATION DE LA BANQUE MONDIALE AVEC LES PAYS PARTENAIRES DE LA BIRD : RAPPORT SUR L'ÉTAT D'AVANCEMENT

I. INTRODUCTION

1. Le Groupe de la Banque mondiale fait face à de nouveaux défis à relever, mais aussi à des opportunités à saisir dans les pays partenaires de la BIRD. Cette catégorie étant constituée en grande partie de pays à revenu intermédiaire dont la majorité peut bénéficier des financements de la BIRD, aux fins du présent rapport, les expressions pays à revenu intermédiaire et pays partenaires de la BIRD seront employées indifféremment⁵. Globalement, les pays partenaires de la BIRD abritent toujours plus de 70 % des pauvres du monde qui vivent avec moins de deux dollars par jour (y compris en Chine et en Inde). Pendant ces deux dernières décennies, nombre de ces pays ont profondément amélioré leur gestion économique. Ils ont également réalisé une croissance importante et ont réussi à accéder aux marchés de capitaux. Pourtant, de nombreux pays à revenu intermédiaire ont toujours un accès limité aux capitaux et aux outils de gestion des risques ou restent vulnérables à la volatilité des flux financiers privés. Les services sociaux et d'infrastructure essentiels sont souvent très insuffisamment financés, et de graves problèmes d'inégalité existent dans de nombreux pays.

2. *Attentes des pays membres.* La BIRD est une mutuelle de développement et ses membres s'attendent à ce qu'elle apporte des solutions aux problèmes de développement, lesquelles doivent être adaptées aux besoins divers de leurs pays respectifs. De tels besoins diffèrent largement - par exemple, les pays qui bénéficient d'une bonne cote auprès des investisseurs sont souvent intéressés par des outils et des services novateurs qui peuvent les aider à résoudre des problèmes complexes, tels que l'inégalité croissante dans le pays et le rôle de ce dernier dans la prise en compte des externalités régionales et mondiales, tandis que de nombreux pays à revenu intermédiaire de la tranche inférieure continuent à avoir besoin d'un appui pour le renforcement des capacités et la réalisation des objectifs de développement pour le Millénaire. La BIRD fournit trois catégories de services : les services financiers, les services du savoir et les prestations en rapport avec les stratégies et la coordination. Ces services viennent en appui aux programmes de développement des pays et aux priorités de portée mondiale définies par la communauté internationale. Le besoin croissant d'engager une action collective pour s'attaquer à la question du changement climatique et d'autres

⁵ La BIRD compte aujourd'hui 77 pays membres admis à bénéficier de ses services, les pays partenaires de la BIRD. Ce groupe est constitué de 69 pays à revenu intermédiaire, cinq pays à faible revenu (admissibles à emprunter à la BIRD), et trois pays riches (qui ne sont pas admis à emprunter). Parmi ceux-ci, 56 pays sont admis à ne bénéficier que des financements de la BIRD et 15 sont admis à bénéficier des financements tant de la BIRD que de l'IDA. D'autre part, 18 pays à revenu intermédiaire admis à bénéficier de fonds de l'IDA seulement ne sont pas inclus dans la liste des pays partenaires de la BIRD. Ces chiffres s'appliquent à l'exercice 08.

préoccupations transnationales s'inscrivent au rang de ces priorités de portée mondiale. Conscients du rôle clé des principaux pays à revenu intermédiaire dans ce contexte, les actionnaires s'attendent à ce que la Banque définisse les priorités de son engagement dans les programmes mondiaux et soutienne la participation des pays à revenu intermédiaire dans une action collective menée suivant une démarche qui reflète les priorités nationales. Enfin, les pays membres considèrent que la collaboration du Groupe de la Banque mondiale avec les pays à revenu intermédiaire est indispensable pour favoriser l'accès au savoir sur le développement et les partenariats Sud-Sud, ainsi que pour les opportunités d'apprentissage.

3. **Réponse de la Banque.** En septembre 2006, la Banque a présenté au Comité du développement un document de stratégie intitulé *Renforcement de la collaboration de la Banque mondiale avec les pays partenaires de la BIRD*⁶, qui décrit les actions précédemment menées pour améliorer l'appui fourni aux pays à revenu intermédiaire⁷. Les ministres ont approuvé sans réserve l'énoncé de la vocation sur le rôle de la BIRD (voir encadré 1), tout en reconnaissant qu'avec le développement des pays à revenu intermédiaire, à terme, ceux-ci ne pourront plus bénéficier des prêts de la BIRD. (La stratégie définie dans ce document, ses objectifs et les recommandations y afférents sont résumés dans l'annexe A). La priorité stratégique est d'affiner et d'adapter la gamme de services offerts dans cinq domaines :

- des services financiers axés sur des produits novateurs et des procédures rationalisées afin de réduire le coût de transaction ;
- des services liés au savoir axés sur l'amélioration de la capacité de la Banque à fournir des conseils spécialisés adaptés ;
- des services en rapport avec les stratégies et la coordination axés sur les stratégies de partenariat avec les pays et l'appui dans les questions liées aux biens publics mondiaux ;
- les synergies entre les institutions du Groupe de la Banque mondiale afin d'améliorer la fourniture de services bien intégrés aux secteurs public et privé ; et
- la coopération internationale et les partenariats axés sur le renforcement des systèmes fiduciaires et de sauvegarde du pays et sur le développement d'un éventail d'options visant à offrir un appui financier hybride en cas de défaillance du marché et en l'absence d'accessibilité financière.

⁶ Voir *Renforcement de la collaboration de la Banque mondiale avec les pays partenaires de la BIRD* (DC2006-0014), 2 septembre, 2006.

⁷ Voir *Enhancing World Bank Support to Middle Income Countries. Second Progress Memorandum* (SecM2005-0560), 1^{er} décembre, 2005.

Encadré 1. Énoncé de la vocation

La BIRD est une mutuelle de développement qui œuvre avec les pays membres en vue de promouvoir une croissance durable, équitable et génératrice d'emplois ; de réduire la pauvreté et de s'attaquer aux problèmes d'intérêt régional et mondial en rapport avec la mission de la Banque. Elle aide les pays membres à obtenir des résultats satisfaisants en offrant des services financiers souples, opportuns et adaptés, des services du savoir et de conseil stratégique, tout en usant de son pouvoir mobilisateur, le cas échéant, pour réaliser les objectifs propres à chaque pays membre. Elle s'attache à maximiser son impact en œuvrant en étroite collaboration avec l'IFC et la MIGA, en tirant parti des connaissances accumulées par les pays à revenu intermédiaire eux-mêmes et leurs expériences en matière de développement, en coopérant étroitement avec le FMI et d'autres banques multilatérales de développement ainsi qu'avec la communauté de développement.

4. Objectif du présent document. Au cours de la réunion du Comité du développement du mois d'avril 2007, les ministres ont demandé que soit produit un rapport sur la mise en œuvre des recommandations du document de stratégie en vue de leur prochaine réunion. Le présent document présenté à la réunion du Comité du développement en octobre 2007 répond à cette demande.

Structure du document. Le présent document est structuré comme suit : la section II situe la mise en œuvre de la stratégie dans le contexte des besoins dans le domaine du développement et fournit un aperçu général des réalisations à ce jour et de ce qui reste à faire ; la section III présente un rapport plus détaillé de la mise en œuvre de chacune des recommandations issue du document intitulé *Renforcement de la collaboration de la Banque mondiale avec les pays partenaires de la BIRD*.

II. MISE EN ŒUVRE DE LA STRATÉGIE

5. Depuis l'adoption de la stratégie par le Comité du développement, le rôle du Groupe de la Banque mondiale dans les pays à revenu intermédiaire et la nécessité d'adapter son mode de fonctionnement sont devenus encore plus évidents. Le cycle actuel des stratégies de partenariat avec les pays, autant que l'urgente nécessité de proposer des innovations qui permettent aux services de la Banque et aux pays partenaires de concevoir des programmes adaptés et pertinents pour chacun d'entre eux confirment la demande générale des services offerts par la BIRD dans les pays. La pertinence de la stratégie a été confirmée par la récente évaluation de l'appui de la Banque aux pays à revenu intermédiaire réalisée par le Groupe indépendant d'évaluation⁸. Cette évaluation met en exergue les acquis de l'appui à la croissance et de la réduction de la pauvreté, et insiste sur les principaux défis qu'il reste à relever et qui sont pris en compte dans ladite stratégie. En outre, l'attention que la

⁸ Voir *Development results in middle-income countries: an evaluation of the World Bank's support*, op. cit.

communauté internationale accorde à la nécessité d'une action collective pour affronter les problèmes tels que le changement climatique et la propagation des maladies transmissibles a continué à s'accroître, à l'instar de l'appui des actionnaires pour que la Banque s'implique dans les programmes mondiaux et la prise de conscience de leur part sur la nécessité d'une collaboration étroite avec les pays à revenu intermédiaire comme partenaires dans le cadre de la conception des programmes sur les biens publics mondiaux et de la prise en compte de ces questions. De même, le contexte financier mondial a été certes très favorable aux marchés des pays émergents ces dernières années, mais les cycles de crédit restent une caractéristique majeure des marchés internationaux de capitaux, ce qui signifie que la Banque doit continuer à jouer un rôle dans l'évaluation des vulnérabilités du secteur financier (par exemple, au moyen du Programme d'évaluation du secteur financier - FSAP) et conserver sa capacité à accorder des prêts en temps de crise.

^{6.} *Évaluation de l'IEG.* L'examen de l'appui de la Banque aux pays à revenu intermédiaire réalisé par l'IEG a confirmé le rôle important que la Banque joue dans ces pays et la nécessité de renforcer davantage l'engagement de l'institution en améliorant la qualité des services de la BIRD (voir l'encadré 2). L'examen de l'IEG couvre la période de 1995 à 2006 et ses recommandations sont bien alignées sur les priorités du mode de fonctionnement de la Banque ainsi que définies dans le rapport intitulé *Renforcement de la collaboration de la Banque mondiale avec les pays partenaires de la BIRD*⁹.

⁹ Voir *An evaluation of the World Bank's support to Middle-income countries – Draft Management Response (CODE2007-0045)* 27 juin 2007.

Encadré 2. Principales recommandations émanant de l'évaluation réalisée par l'IEG sur l'expérience de la Banque dans les pays à revenu intermédiaire

Tirer parti des capacités des pays à revenu intermédiaire

La Banque doit de façon plus systématique utiliser et développer l'expertise nationale. À cette fin :

- la direction doit exiger que cela soit clairement envisagé dans le cadre des stratégies d'aide-pays/stratégies de partenariats avec les pays – ainsi que les travaux importants relatifs aux services d'analyse et de conseil ;
- la Banque doit identifier les incitations et les obstacles à la participation des pays à revenu intermédiaire dans la conduite des programmes mondiaux, y compris en procédant à un inventaire des accords relatifs à la gouvernance dans le cadre des programmes mondiaux qu'elle finance et en consultant de façon formelle les pays à revenu intermédiaire (et d'autres pays en développement).

Appliquer les meilleures pratiques

Les projets et programmes de la Banque doivent :

- être sélectionnés en partenariat avec les clients, de sorte à dépasser les approches conventionnelles et bien indiquer comment les projets/programmes contribueront à renforcer l'effort visant à établir des pratiques optimales dans le pays concerné.
- indiquer dans quelle mesure, à quel moment et de quelle manière ces projets/programmes doivent jouer un rôle catalyseur et être amplifiés en utilisant d'autres ressources en plus de celles fournies initialement par la Banque.

Élaborés en partenariat avec les pays clients à revenu intermédiaire, les programmes-pays doivent davantage s'attacher à rechercher une plus grande efficacité dans trois domaines complexes qui ne sauraient attendre, à savoir : la lutte contre la corruption, la réduction des inégalités et la protection de l'environnement. Les programmes doivent mettre à profit la gamme complète de ressources de la Banque et d'autres moyens disponibles pour relever ces défis.

La Banque peut partager plus activement les meilleures pratiques et promouvoir les mécanismes de transfert du savoir dans les pays, les régions et les secteurs, en : i) accordant plus de poids à cet objectif par une gestion stratégique de la rotation des effectifs ; ii) assurant que les activités de recherche et d'orientation stratégique ne se limitent pas aux principes généraux, mais soient axées sur les besoins spécifiques de chaque pays ; et iii) en passant en revue la performance des réseaux par rapport à cette dimension.

Accroître la flexibilité de la Banque

La Banque doit élaborer un programme dans le but de tester les nouvelles approches dans un groupe précis de pays ; pour ce faire, elle doit :

- exercer une pression décisive sur les projets pilotes existants pour qu'ils utilisent les systèmes du pays — en augmentant de façon significative d'ici l'exercice 08 le nombre de pays et de projets mettant réellement cette approche en pratique ;
- offrir aux pays à revenu intermédiaire retenus un nouveau type d'appui caractérisé par des procédures accélérées, des délais de réaction plus rapides et des stratégies plus flexibles ;
- accélérer la conception et le déploiement : i) de nouveaux instruments financiers tels que ceux qui aident les pays à gérer les chocs externes ; ii) de produits existants et de nouveaux produits qui permettent de s'attaquer aux défis à l'échelon infranational ; iii) de nouveaux mécanismes – assortis de principes directeurs clairs, cohérents et faciles d'emploi pour les services payants relatifs à l'expertise en matière d'assistance technique, y compris pour la conception et la supervision de projet.

7. *Stratégies de partenariat avec les pays.* Les stratégies de partenariat avec les pays constituent le point clé de l'interaction entre la Banque et ses pays partenaires ; elles indiquent les priorités des pays en ce qui concerne la demande de services et font ressortir la capacité de l'institution à adapter sa réponse. Étant donné la diversité entre les pays, il ne fait pas de doute que ces stratégies de partenariat diffèrent sensiblement d'un pays à l'autre. Depuis le mois de septembre 2006, huit stratégies de partenariat avec les pays ont été

présentées au Conseil ou sont en voie de l'être : Afrique du Sud, Chili, Chine, Colombie, Panama, Pérou, Russie et Turquie. Ces documents montrent d'emblée le large éventail des priorités de développement pour lesquelles ces pays attendent les services de la BIRD, ce qui confirme l'analyse faite dans le document de stratégie (voir l'encadré 3).

Encadré 3. Priorités thématiques de quelques stratégies de partenariat avec les pays

Aucun thème ou secteur ne domine dans la conception de la nouvelle stratégie de partenariat avec les pays mais ceux qui suivent sont à la fois communs et proéminents.

- **Les inégalités** dans les classes économiques et les régions géographiques, entre les types de travailleurs ou les groupes ethniques (par exemple en Afrique du Sud, en Colombie, en Chine et au Pérou). Le problème de fond concerne moins la redistribution que l'équité – la recherche d'une société d'opportunités pour tous.
- **Gestion du secteur public.** Ce thème se dégage des considérations liées à la capacité institutionnelle au niveau national (par exemple, au Panama) et, en particulier, au niveau infranational (y compris en Chine, en Colombie, au Pérou, en Russie et en Turquie). Il s'agit pour l'essentiel de la capacité de l'État et des administrations provinciales et municipales à fournir des services locaux viables du point de vue budgétaire. Ces services varient de l'infrastructure à l'assistance sociale.
- **Échanges et intégration.** L'idée de faire de la mondialisation un outil de croissance, de mobilité sociale, de modernisation technologique et de pertinence géostratégique est omniprésente dans l'effort de développement de plusieurs grands pays à revenu intermédiaire (tels que l'Afrique du Sud, la Chine, la Russie et la Turquie) et touche l'aide que le Groupe de la Banque mondiale leur apporte.
- **Participation privée à l'infrastructure.** Toutes les stratégies de partenariat avec les pays examinées montrent l'intérêt que les pays portent à la question de l'insuffisance de l'infrastructure, soit comme obstacle à la croissance ou comme source de disparités dans le développement régional (comme au Chili, en Chine, au Pérou et en Russie). Le Groupe de la Banque mondiale, en particulier l'IFC et la MIGA, est considéré comme un outil supplémentaire pour attirer l'investissement privé dans les « projets pionniers » - c'est-à-dire ceux qui, en l'absence d'un soutien public, ne sont pas favorisés par les marchés.
- **Viabilité environnementale.** Dans leurs stratégies de développement, tous les pays à revenu intermédiaire reconnaissent l'impact des pratiques nationales et mondiales sur l'environnement et en appellent au partenariat du Groupe de la Banque mondiale, tant dans les actions au niveau local et que dans les efforts de sensibilisation au plan mondial (y compris en Afrique du Sud, au Chili, en Chine et au Pérou). Le changement climatique et l'énergie propre ressortent des stratégies de partenariat examinées comme des sujets récurrents. Les instruments d'intervention varient, les prêts de la BIRD allant à des projets en rapport avec l'environnement dans certains cas et, dans la majorité des pays, les travaux d'analyse encadrant l'action gouvernementale dans les secteurs.

8. **Adapter l'appui aux pays à revenu intermédiaire.** Non moins importantes, les récentes stratégies de partenariat avec les pays montrent que les équipes-pays et les équipes sectorielles de la Banque et leurs homologues dans les pays répondent à la diversité des besoins de développement des pays ; elles tirent effectivement parti d'un contexte de flexibilité accrue, de changement de processus et d'orientation stratégique nouvelle pour adapter les services aux besoins du client, faisant reculer ainsi les limites du possible au niveau de l'institution. En particulier, la politique de résultats a pris une place importante dans les stratégies de partenariat des pays à revenu intermédiaire (voir l'encadré 4).

9. Aperçu de la mise en œuvre. La mise en œuvre de la stratégie se poursuit.

Encadré 4. Caractéristiques des stratégies de partenariat avec les pays

À des degrés divers, les récentes stratégies de partenariat avec les pays s'écartent des pratiques précédentes propres aux stratégies d'aide-pays, reflétant ainsi un nouveau type de relations basées sur l'aide mais aussi sur la responsabilisation mutuelle. Plus précisément, les nouvelles stratégies de partenariat avec les pays :

- sont flexibles dans la mesure où elles ne font pas la promesse de projets spécifiques assortis de calendriers et de volumes précis — ce qui reflète bien l'approche « à la carte » ;
- peuvent se concentrer sur un secteur unique (par exemple, tous les prêts vont à l'infrastructure) ou peuvent être réparties dans toute la chaîne du développement — selon la préférence du client ;
- peuvent ne prévoir aucun soutien à des domaines et secteurs qui en soi sont importants — mais pour lesquels le client préfère s'appuyer sur ses propres ressources analytiques et financières ou sur celles d'autres partenaires de développement ;
- présentent une plus grande flexibilité dans l'utilisation des scénarios de prêts, des déclencheurs ou des conditionnalités et s'écartent progressivement de l'approche « prêt par prêt » ;
- sont riches en produits de pointe — gestion de la dette de l'État, financement infranational, partenariats public-privé, prêt conditionnel, assurance, etc. ;
- accordent la préférence aux cadres d'intervention favorables à la production du savoir dans un contexte programmatique et au moyen de financements conjoints — en lieu et place de rapports autonomes produits par le Groupe de la Banque mondiale ;
- présentent l'IFC, la MIGA et la BIRD dans un effort conjoint de synergie — proposant parfois des interventions complémentaires pour résoudre un même problème (par exemple, complémentarité entre titres fonciers et institutions privées de microcrédit dans la lutte contre la pauvreté urbaine) ;
- reprennent à leur compte la politique des résultats tout en faisant montre de réalisme en ce qui concerne les résultats attendus à l'échelle du pays — preuve que la contribution du Groupe de la Banque mondiale au développement global du pays client, bien que décisive, reste limitée et qu'il s'avère particulièrement difficile dans les pays à revenu intermédiaire d'attribuer les résultats à l'institution ;
- restent ouvertes à de nouvelles initiatives éventuelles — anticipant l'expansion du programme du Groupe de la Banque mondiale ainsi qu'envisagée dans le document de stratégie ; et
- s'appuient sur le rôle des pays à revenu intermédiaire dans les questions régionales et mondiales — du changement climatique au commerce, des migrations aux pandémies, des projets de pratiques optimales aux nouveaux donateurs. Enfin, les nouvelles stratégies de partenariat reconnaissent le rôle de chef de file qu'un pays comme l'Afrique du Sud joue dans sa région, et s'intéressent à la coopération, notamment au sujet du rôle joué par les nouveaux donateurs issus des pays à revenu intermédiaire, tels que la Russie.

Diverses actions ont été menées, d'autres attendent les décisions du Conseil ou se heurtent à des difficultés d'exécution dont la résolution nécessite plus de temps. (Un compte rendu détaillé sur l'état d'avancement de chaque action est fourni dans la section III).

- Les résultats obtenus ont trait à des stratégies de partenariat avec les pays adaptées de sorte à prendre en compte l'évolution des opérations de la Banque, à l'introduction de services financiers novateurs, à l'adoption d'une importante décision de simplifier la structure de tarification et de réduire le coût des prêts et des garanties, et à la réduction de certains coûts non financiers des

transactions avec la Banque, notamment en réduisant les délais de traitement des demandes de financement additionnel.

- Le Conseil a approuvé une nouvelle approche relative à l'utilisation des systèmes nationaux, bien que d'importantes questions liées à l'exécution restent à résoudre.
- Il faut plus de temps pour résoudre les questions importantes relatives à l'organisation des services améliorés du savoir.
- Pour relever efficacement les défis du développement à plus long terme, la Banque doit adapter son mode de fonctionnement, non seulement aux pays à revenu intermédiaire, mais plus globalement, pour servir l'éventail de pays membres de l'institution, des États fragiles à ceux qui bénéficient d'une bonne cote de crédit auprès des investisseurs. Tel est l'axe central de l'exercice stratégique à long terme¹⁰.

10. **Urgence.** Les stratégies de partenariat avec les pays viennent confirmer l'urgente nécessité de procéder à la mise en application des recommandations présentées dans le document de stratégie, lesquelles indiquent que l'ensemble des services offerts est actuellement moins attrayant pour les pays qu'il ne pourrait l'être. En particulier :

- le renforcement de la coopération avec les pays sur les questions liées aux biens publics mondiaux et l'intégration de cette dimension dans les stratégies de partenariat avec les pays passe nécessairement par la mise en œuvre des propositions formulées dans le document cadre présenté au Comité du développement¹¹, notamment en reliant les programmes-pays gérés par les régions aux travaux sur les questions internationales, dont la conduite est assurée par les animateurs de réseaux ;
- l'affectation d'une aide financière plus importante aux priorités des pays dépend de l'action entreprise en direction des emprunteurs ayant adhéré à la réforme de la tarification des prêts et de la disponibilité de divers produits bancaires susceptibles d'améliorer la capacité de la Banque à proposer des solutions financières novatrices ;
- la flexibilité accrue de la réponse de la Banque aux besoins spécifiques des pays dépend de la réforme en cours du cadre stratégique régissant les prêts d'investissement et des décisions concernant une plus grande utilisation des systèmes nationaux ;
- les progrès sur le front des services améliorés du savoir au bénéfice des pays à revenu intermédiaire sont essentiels au rôle de la Banque, y compris le renforcement des liens entre la recherche et les opérations, entre les expériences des pays membres de l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE) et celles

¹⁰ Voir *Report on the Long-Term Strategic Exercise* (SecM2007-0372), août 27, 2007.

¹¹ Voir *Global Public Goods: A Framework for the Role of the World Bank*, op. cit.

des pays non membres, et entre les questions de portée nationale et celles ayant une envergure internationale.

III. MISE EN ŒUVRE DES RECOMMANDATIONS

11. La présente section rend compte de la mise en œuvre de chacune des recommandations formulées. Les actions examinées sont de trois ordres — le renforcement des prestations en rapport avec les stratégies et la coordination, les services financiers et les services du savoir — à cela s'ajoutent deux domaines étroitement liés : réaliser une plus grande synergie entre les institutions du Groupe de la Banque mondiale et renforcer la coopération avec les partenaires de développement dans les pays à revenu intermédiaire.

A. Services en rapport avec les stratégies et la coordination

12. Le Groupe de la Banque mondiale fournit des prestations en matière de stratégies et de coordination dans les pays, principalement par le biais de ses stratégies de partenariat avec les pays, et au niveau mondial, grâce à son appui aux biens publics régionaux et mondiaux. À chacun de ces deux niveaux, la Banque mondiale aide également à coordonner le financement (par exemple, au moyen des fonds fiduciaires multidonateurs) et pèse de son poids pour aider à obtenir des accords.

13. *Stratégies de partenariat avec les pays.* Les pays membres cherchent à réaliser des progrès supplémentaires ; ils visent donc, à l'instar de ce que propose le Groupe de la Banque mondiale, des stratégies de partenariat de qualité supérieure, plus ciblés et reflétant leurs priorités, une plateforme permettant de mobiliser avec plus de souplesse les portefeuilles de compétences techniques et de financements voulus et de les mettre à disposition. Comme le montre l'expérience récente, l'évolution vers de meilleures stratégies de partenariat avec les pays relève davantage des actions concrètes de développement que de la modification systématique du cadre stratégique existant (OP/BP 2.11, Stratégies d'aide-pays), ce qui permet de disposer d'une assez grande marge de manœuvre pour la flexibilité et l'adaptation. Le département Politique opérationnelle et services aux pays (OPCS) prépare, à l'intention des services de la Banque, une note sur les bonnes pratiques regroupant les bonnes pratiques de mobilisation et de fourniture de portefeuilles de compétences techniques et de financements, ainsi que des conseils sur les éléments à ajouter à la gamme de services et sur de nouvelles modalités (voir l'encadré 5). Cette note prêterait une attention particulière à ce qui suit :

- le besoin de **stratégies de partenariat avec les pays différenciées** qui reflètent la diversité des pays à revenu intermédiaire et la demande de services de leur part (par exemple, entre les économies de marché émergentes et les pays à revenu intermédiaire de la tranche inférieure qui n'ont pas suffisamment accès aux marchés) ;
- l'utilisation de **cadres de résultats** justifiant l'action de la Banque mondiale en termes de résultats attendus au regard du développement national et des questions de portée mondiale, bien que proportionnelles

au niveau réel d'engagement de la Banque dans les programmes nationaux ;

- la prise en compte de l'appui aux actions sur les **externalités régionales et mondiales** par la stratégie envisagée (y compris, le cas échéant, l'appui au pays en tant que bailleur de fonds) ; et
- l'incorporation des **travaux d'analyse du pays** dans la conception de la stratégie et les opérations de la Banque.

La note sera publiée au cours de l'exercice 08, une fois que les autres actions essentielles (par exemple, celles relatives à l'évaluation des capacités du pays, aux produits bancaires et au financement des travaux entrepris sur les biens publics mondiaux) auront été accomplies.

Encadré 5. L'Amérique latine et les Caraïbes

En mars 2007, l'équipe de la région Amérique latine et Caraïbes a proposé une stratégie opérationnelle réunissant un ensemble d'instruments comprenant l'analyse, le conseil, de nouveaux outils de financement, le dialogue national, l'appui à l'exécution, les partenariats, les synergies entre les institutions et leur pouvoir mobilisateur. La stratégie est axée sur des solutions de développement relatives aux défis les plus complexes auxquels la région fera face au cours des cinq années à venir (« les problèmes de demain » tels que les retards technologiques, les sources d'énergie de substitution, la sécurité des citoyens, l'adaptation au changement climatique, la qualité de la vie, la transition démographique). Ces solutions doivent être adaptées selon les préférences et les réalités du client - des pays IDA aux pays à revenu intermédiaire qui bénéficient d'une bonne cote de crédit auprès des investisseurs. Les services du savoir constituent une partie centrale de ce menu d'activités, qu'ils soient adjoints au financement ou séparés, localisés au niveau national ou régional ; qu'ils soient inclus dans les frais financiers ou payants. Les premiers résultats de l'exécution de la stratégie donnent des signes d'encouragement en termes de qualité des rapports entre les pays (par exemple, le Pérou), d'innovation (assurance contre les risques de catastrophe aux Caraïbes), et de conseil (le rôle de chef de file en matière de recherche au plan régional).

14. **Biens publics de portée mondiale.** Au niveau mondial, les pays membres attendent de la Banque qu'elle donne la priorité aux domaines stratégiques dans sa collaboration et développe un menu d'options financières orientées vers l'avenir afin d'augmenter l'appui aux initiatives mondiales prioritaires. Cette question fait l'objet d'un rapport séparé présenté au Comité du développement intitulé *Global Public Goods: A Framework for the Role of the World Bank*¹². Ce document propose des critères pour l'intervention de la Banque ; il examine son rôle dans cinq domaines principaux (bien publics environnementaux, maladies transmissibles, stabilité financière internationale, système mondial des échanges, et le savoir au service du développement) ; il présente également des propositions pour améliorer l'efficacité de la Banque, y compris des modalités de financement. Les propositions ci-après contenues dans le rapport établi en parallèle sont d'un intérêt particulier pour la stratégie des pays à revenu intermédiaire.

- Pour renforcer la coopération avec les pays dans le domaine des biens publics de portée régionale et mondiale de manière à refléter les priorités nationales, la direction recherchera les moyens appropriés pour

¹² Voir *Global Public Goods: A Framework for the Role of the World Bank*, op. cit.

assurer au mieux un traitement plus systématique de ces préoccupations en tant qu'éléments du dialogue, des travaux d'analyse et des stratégies sectorielles de la Banque dans les pays. Toute demande relative aux services de la Banque résultant de cette démarche sera reflétée dans la stratégie de partenariat avec les pays.

- Pour renforcer ses capacités de prestation de services de conseil et de prêt dans le domaine des biens publics mondiaux, la Banque continuera d'améliorer les compétences techniques de ses agents dans les nouveaux secteurs prioritaires. S'il est vrai qu'il faut retenir un noyau de spécialistes de haut niveau au sein de l'institution, la Banque se doit également de faire en sorte de pouvoir accéder à des spécialistes externes de haut niveau afin de maintenir les effectifs nécessaires de personnes qualifiées.
- Les opérations de prêt pourraient bénéficier des effets positifs de ressources additionnelles, en particulier les interventions liées aux biens publics environnementaux de portée mondiale. Déjà, des signes favorables au financement mixte se dégagent des initiatives telles que le marché du carbone, le Fonds pour l'environnement mondial et les dons des bailleurs de fonds. À l'avenir, la Banque dressera le bilan des fonds fiduciaires existants afin d'identifier les chevauchements et les insuffisances, effectuer des regroupements suivant les domaines thématiques et les régions, et pour engager des consultations avec les bailleurs de fonds dans le but de pallier ces insuffisances.
- La direction continuera d'appuyer les nouveaux instruments de financement qui prennent en compte les grandes externalités et le manque d'innovation, et qui contribuent à accroître les ressources privées dans les domaines prioritaires, en particulier le changement climatique et les maladies transmissibles. Les modalités à l'étude incluent les approches intégrées préconisées par le Groupe de la Banque mondiale, les partenariats public/privé, les nouveaux mécanismes du marché du carbone, l'intensification des opérations de prêt au niveau infranational et la possible utilisation des ressources provenant du revenu net.
- La Banque œuvrera aussi en étroite collaboration avec les pays à revenu intermédiaire pour promouvoir et disséminer des idées qui pourraient contribuer à obtenir un plus large consensus sur la forme que devrait prendre un cadre réglementaire durable et équitable – après 2012 pour réduire les émissions de gaz à effet de serre.
- Pour accroître les actions entreprises au niveau régional dans le but de soutenir les biens publics à portée mondiale, la Banque continuera d'assurer le rôle de médiateur pour amener les pays à agir collectivement, et elle augmentera les prêts destinés aux investissements multinationaux.

B. Services financiers

15. Le Groupe de la Banque mondiale offre des services financiers par le biais de quatre entités qui, ensemble, fournissent un menu complet d'instruments de financement, d'amélioration de la cote de crédit et de gestion des risques, notamment à l'intention du secteur public souverain et non souverain et des entreprises privées des pays en développement.

16. Les pays membres de la BIRD ont indiqué qu'ils souhaitent que les coûts de ces services financiers soient attrayants, flexibles et offerts selon les réalités du pays et aient un bon rapport coût-efficacité. La stratégie de mise en œuvre de la Banque est axée sur quatre domaines, à savoir : a) la réduction des coûts non financiers de transaction avec la BIRD, b) l'examen de la tarification des prêts, c) l'accélération de la mise en place d'un système de prestation de services bancaires flexible et apte à faire face à diverses situations, et fournissant des solutions financières adaptées, et d) l'introduction de solutions inspirées des techniques de marché en réponse à la demande exprimée par l'emprunteur. Nombre des recommandations sont certes spécifiques à la BIRD, mais cela n'exclut pas les instruments du Groupe de la Banque mondiale tels que le mécanisme de financement infranational et les nouveaux produits de l'IFC relatifs aux catastrophes naturelles.

1. Coûts non financiers liés aux transactions

17. La principale préoccupation exprimée par les bailleurs de fonds au sujet des services financiers de la BIRD a trait au coût élevé auquel ils font face dans leur effort d'observer les procédures de prêts de la Banque - c'est-à-dire, les coûts non financiers liés aux transactions avec la Banque. S'il est vrai que ces procédures présentent l'avantage d'aider, entre autres, à assurer la qualité technique et à respecter les normes environnementales et fiduciaires, il reste que les coûts s'y rapportant peuvent s'avérer plus élevés que nécessaire pour en bénéficier. La direction a entrepris une étude qui lui permettra de les quantifier. La réponse de la Banque est axée sur les deux principales composantes de coût : i) rationaliser les procédures de la Banque relatives aux prêts d'investissement dans le double but de réduire sensiblement les délais de préparation et d'accroître la flexibilité dans les réponses apportées aux demandes émanant des pays membres tout en maintenant la qualité et les normes voulues, et ii) accroître l'utilisation des systèmes fiduciaires et de sauvegarde des pays dans les opérations de prêt à l'investissement menées par la Banque, lorsque ces systèmes satisfont à des normes vérifiables et convenues mutuellement.

18. Rationaliser les procédures. L'effort de rationalisation des procédures de la Banque est concentré sur les prêts d'investissement qui représentent presque 70 % des montants engagés au cours de la période 05-07. En tant qu'instruments, les prêts d'investissement ont certes considérablement évolué au fil du temps pour s'adapter aux besoins changeants des pays membres, mais les politiques et procédures officielles de la Banque n'ont pas suivi ce rythme, ce qui a donné lieu à des insuffisances dans les réponses apportées aux demandes des clients.

- Parallèlement à l'élaboration du document de stratégie, des progrès significatifs ont été accomplis grâce à la simplification des procédures,

notamment la réduction du nombre et de la longueur des examens, en ce qui concerne les projets simples et les projets répliques, toutes choses qui, pour les projets de cette catégorie, ont eu pour effet de réduire le temps de préparation à 10 ou 11 mois (de l'identification à la présentation du projet au Conseil). Une autre innovation réussie a trait aux opérations de financement additionnel (OP/BP 13.20, *Additional Financing for Investment Lending*), qui permettent de comprimer le temps de traitement des dossiers en s'appuyant sur les projets en cours qui justifient un passage à l'échelle ou tiennent compte des dépassements de budget, des besoins de financement non couverts, des urgences ou des composantes additionnelles¹³. Le délai moyen de préparation de ces opérations au cours de l'exercice 07 était de 4,9 mois seulement. Comme décrit ci-après, pour accroître la flexibilité de la Banque afin qu'elle réponde rapidement aux besoins des clients, les efforts se poursuivent de manière à réduire sensiblement les délais de préparation d'autres opérations de prêt à l'investissement tout en maintenant la qualité et les normes voulues dans d'autres projets de plus en plus novateurs entrepris par l'institution et dans son portefeuille de projets d'infrastructure sans cesse croissant. S'il est vrai que l'appui au renforcement des capacités dans les domaines de la gestion des finances publiques et des sauvegardes environnementales et sociales vise principalement à favoriser une plus grande efficacité de l'utilisation des ressources de l'État au profit du développement, la gestion durable des ressources naturelles et la protection des pauvres, il n'en demeure pas moins que cet appui doit également contribuer au fil du temps à une plus forte réduction des délais de préparation des prêts et, par conséquent, à la réduction des coûts non financiers liés aux transactions avec la Banque.

- Avec la publication de la Politique opérationnelle/Procédure de la Banque OP/BP 8.00, *Rapid Response to Crises and Emergencies*, et son application dans les opérations de prêt, davantage de progrès ont été accomplis depuis septembre 2006. Cette politique permet à la Banque de répondre plus rapidement à un ensemble plus large de crises et d'urgences que ne le permettait l'OP/BP 8.50 précédente, et d'assurer une coordination plus efficace de son action avec celle des bailleurs de fonds. Cette politique opérationnelle devrait contribuer à réduire davantage le délai moyen de préparation des opérations de prêt à l'investissement.
- La réforme et la rationalisation du cadre stratégique des prêts d'investissement régi actuellement par plus de 30 documents de politique générale constituent les axes centraux du travail en cours. Les objectifs de la réforme sont les suivants : aligner la politique de prêt à l'investissement sur le nouveau modèle opérationnel, instituer un mécanisme de contrôle interne basé sur les risques, redéfinir le

¹³ Voir *Enhancing World Bank Support to Middle Income Countries. Second Progress Memorandum* (SecM2005-0560), 1^{er} décembre, 2005.

niveau d'attention et de ressources accordées respectivement aux étapes de préparation/approbation et de supervision/exécution, et formuler une seule et unique politique de prêt à l'investissement basée sur des principes, laquelle encadrerait les opérations, de la conception à la réalisation. Le département Politique opérationnelle et services aux pays (OPCS) a présenté le principe de cette réforme aux Administrateurs à l'occasion d'une réunion d'information technique en mai 2007. Le projet de réforme en cours d'élaboration devrait s'achever au cours de l'année civile 2008.

19. **Systèmes nationaux.** On observe une évolution des travaux entrepris sur les systèmes nationaux, c'est-à-dire sur la façon dont la Banque répond aux clients en fonction de leurs capacités. Un rapport sur l'état d'avancement a fait l'objet de discussions avec les Administrateurs le 7 juin 2007¹⁴. Renouvelant leur volonté de voir la Banque s'appuyer davantage sur les capacités nationales, les Administrateurs ont aussi souhaité que l'institution joue un rôle de chef de file à cet égard. L'idée de situer les actions pilotes à l'échelle des pays plutôt que de les circonscrire dans les limites des projets a également été approuvée. La direction préparera une méthodologie détaillée sur l'évaluation des capacités du pays en matière de passation des marchés et de larges consultations seront organisées à ce sujet. Par ailleurs, la direction réalisera l'évaluation des systèmes nationaux pilotes concernant les sauvegardes sociales et environnementales. Elle en rendra compte au Conseil en décembre 2007. Dans la mesure où le Conseil convient de la marche à suivre, les initiatives pilotes visant à favoriser une large utilisation des systèmes nationaux seront lancées au début de 2008. Ces initiatives pilotes permettront d'évaluer les systèmes nationaux de passation des marchés et de sauvegarde pour déterminer l'équivalence des politiques s'y rapportant et pour juger de leur conformité à des normes vérifiables et mutuellement convenues. Puisque les partenaires bilatéraux et multilatéraux seront impliqués dans ces évaluations, on s'attend à ce qu'ils aient aussi rapidement recours aux systèmes des pays dans le cadre de leurs propres opérations.

2. Tarification des prêts

20. Les emprunteurs ont fait connaître leurs réactions sur la tarification des prêts de la BIRD. Ils estiment que sa complexité rend difficile la comparaison entre les commissions sur prêts appliquées par la BIRD et celles appliquées par d'autres bailleurs de fonds, et considèrent que les décisions relatives aux abattements annuels sur les commissions d'engagement créent des incertitudes sur les coûts. Etant donné la baisse des spreads appliqués aux marchés émergents, les emprunteurs attendent de la BIRD qu'elle porte ses financements à des niveaux comparables à ceux d'autres sources de financement. En réponse à ces préoccupations, le 27 septembre 2007, le Conseil des Administrateurs de la Banque a adopté une importante mesure de simplification et de réduction de la

¹⁴ Voir *Use of Country Systems in Bank-Supported Operations – Status Report* (R2007-0079), May 8, 2007; Voir également *Use of Country Systems in Bank-Supported Operations – Status Report – Supplemental Note* (R2007-0079/3), 12 juin, 2007.

tarification des prêts et des garanties de la BIRD¹⁵. En conséquence, le coût total des nouveaux prêts à spread fixe se situe à environ 10 points de base au-dessus du LIBOR et, pour les prêts à spread variable, ce coût correspond sensiblement au taux LIBOR. Les principales caractéristiques de la réforme de la tarification sont les suivantes :

- **Coût uniforme et plus faible.** Le coût total des nouveaux prêts de la BIRD a été réduit en moyenne de 25 points de pourcentage, autrement dit à son niveau de 1998. Avec la suppression des commissions d'engagement, le coût des prêts à l'appui des politiques de développement est désormais identique à celui des prêts d'investissement. En comparaison avec l'ancienne tarification, il se dégage une économie sur le coût total des prêts de l'ordre de 17 et 32 points de base respectivement pour les prêts à l'appui des politiques de développement et pour les prêts d'investissement.
- **Transparence.** La commission d'engagement et les abattements ont été supprimés. La seule charge restante est la commission d'ouverture de 25 points de base à prélèvement unique, équivalent en moyenne à quatre points de base par année pendant la durée de vie du prêt.
- **Prévisibilité.** Pour les nouveaux prêts, l'incertitude qui planait sur leurs coûts antérieurement, laquelle était due aux abattements annuels sur les commissions d'engagement, est désormais levée.
- **Flexibilité.** Toutes les options de gestion de la monnaie, des taux d'intérêts, du refinancement et des risques liés aux cours des produits de base contenues dans les prêts à spread fixe ont été préservées.
- **Applicabilité.** La nouvelle tarification s'applique à tous les nouveaux prêts accordés à compter du 16 mai 2007.

Avec l'approbation de la réforme de la tarification et la réduction des tarifs pour les ramener à leurs niveaux d'avant 1998, les volumes de prêts accordés par la Banque devraient suivre le scénario d'une tendance haussière anticipée par l'institution au cours des trois prochaines années et s'accroître désormais au rythme de l'inflation, à un taux annuel d'environ 3 %.

3. Des solutions financières adaptées

21. La stratégie de la BIRD exige la mise en place accélérée d'un système de prestation de services bancaires flexible et apte à faire face à diverses situations, et fournissant des solutions financières adaptées aux emprunteurs. La BIRD s'est engagée à fournir des solutions financières adaptées aux besoins particuliers du pays, à l'étape auquel il se situe au plan du développement, et à sa capacité institutionnelle. Consciente que les pays à revenu intermédiaire constituent un groupe diversifié, la BIRD leur permet d'utiliser de manière flexible le

¹⁵ Voir *Recommendations for Simplifying and Improving the Competitiveness of IBRD New Loan Pricing*, op. cit.; Voir également *Recommendations for Simplifying and Improving the Competitiveness of IBRD New Loan Pricing – Corrigendum*, op.cit.

financement qu'elle leur alloue pour opter pour les services financiers de leur choix, y compris les instruments de prêts, les outils de gestion de risques, et l'amélioration de la cote de crédit. Avec des emprunteurs de plus en plus complexes et le développement des marchés financiers, les produits de la BIRD ont également évolué et ses services se sont élargis aux nouveaux domaines tels que les services liés à la gestion du passif, de l'actif, de la trésorerie et/ou l'appui en termes de services consultatifs.

La BIRD prend des mesures à l'effet d'assurer que ses produits bancaires continuent à évoluer pour satisfaire aux besoins divers et changeants des clients. Elle a rationalisé ses processus d'examen interne et il s'avère nécessaire d'améliorer ses systèmes en vue de mieux répondre à la demande de produits existants ou introduire de nouveaux instruments financiers. Plusieurs produits ont déjà été améliorés (voir l'encadré 6), et des propositions allant dans le même sens seront formulées en tenant compte des commentaires des emprunteurs et des services de la Banque sur les domaines dans lesquels les produits existants n'ont pas été jugés suffisamment flexibles.

Encadré 6 : Flexibilité dans la fourniture des financements en monnaie nationale aux emprunteurs infranationaux

La Banque a pu répondre à la demande des emprunteurs colombiens qui voulaient que l'institution les aide à réduire les risques de taux d'intérêt et de change encourus par leurs prêts BIRD existants en convertissant leurs obligations libellées en dollar flottant des États-Unis en pesos colombiens à taux fixe. En général, de telles conversions font partie intégrante de l'élément de flexibilité contenu dans les prêts à spread fixe ; elles peuvent aussi se faire en procédant à des swaps de monnaie ou de taux d'intérêt, au moyen d'un accord-cadre sur les produits dérivés avec la Banque. Dans ce cas de figure, aucune des de ces deux options n'était envisageable car les conditions de ces prêts plus anciens n'incluaient pas les instruments de gestion de risques qu'il aurait fallu et les lois du pays ne permettaient pas au Gouvernement colombien - avec lequel la BIRD a signé un accord-cadre sur les produits dérivés – de jouer le rôle d'intermédiaire dans le cadre du swap pour le compte des emprunteurs officiels (une municipalité et une province).

La Banque a réagi à cette demande en acceptant d'amender les accords de prêt existants pour y introduire des dispositions relatives à la conversion des taux d'intérêt et à la conversion en une autre monnaie conformément aux procédures définies au titre du cadre régissant les prêts à spread fixe. Pour le Gouvernement colombien, un avantage supplémentaire s'est traduit par le fait que les engagements conditionnels liés à la garantie de ces prêts ont également été convertis en pesos colombiens, ce qui a contribué à réduire les risques de change. En juin 2007, fort de cette expérience pilote menée en Colombie et sur la base de demandes analogues provenant d'autres emprunteurs, le Conseil a autorisé la direction à inclure les instruments de gestion des risques dans l'ancienne génération de prêts afin d'aider les emprunteurs des pays à revenu intermédiaire à assurer la gestion des risques de change et des risques de taux d'intérêt.

22. Les difficultés qui s'opposent à la prestation de services financiers adaptés sont souvent liées à la capacité des clients d'utiliser et de gérer prudemment les produits dérivés ; à cela s'ajoute le fait que les services de la Banque ne disposent pas de connaissances suffisantes pour présenter aux clients les différentes options possibles.

Des efforts sont déployés en vue d'améliorer les connaissances des agents de la Banque préposés à cette fin et d'informer les emprunteurs sur les produits disponibles et les avantages qu'offre la gestion des risques associés à ces produits.

23. En particulier, la Banque a été invitée à rechercher les voies et moyens de rendre les instruments de financement plus accessibles aux emprunteurs remplissant les conditions nécessaires. Pour ce groupe de pays, les retombées se traduiront par une réduction plus importante des coûts financiers et non financiers des transactions avec la Banque et par l'accès à des solutions financières adaptées. En outre, la Banque fait montre de plus de flexibilité du point de vue financier (en ce qui concerne l'enveloppe de prêt et le ratio entre les opérations à décaissement rapide et les opérations à décaissement lent) dans les stratégies de partenariat avec les pays affichant de bons résultats¹⁶. Une proposition relative au prolongement des échéances de prêts et des différés d'amortissement (qui sont actuellement plus courts pour les pays à revenu intermédiaire ayant un revenu par habitant plus élevé que pour les autres pays de cette catégorie) fait l'objet de discussions ; les raisons qui sous-tendaient initialement une telle distinction du reste liée en partie aux difficultés qui entourent le capital de la BIRD, ne se justifient plus. Un groupe de travail permanent constitué de directeurs des opérations de la Banque pour les pays qui bénéficient d'une bonne cote de crédit auprès des investisseurs est en cours de création afin de promouvoir un dialogue continu sur les questions qui touchent particulièrement ce groupe de pays. Il est également question d'accroître la visibilité du programme des pays à revenu intermédiaire dans les communications externes de la Banque.

4. Innovations de produits

24. Les pays accordent une importance accrue à l'atténuation des risques dans la gestion des finances publiques. Ce recentrage déborde le cadre des risques financiers traditionnels tels que les risques de change et de taux d'intérêt. Ils ont demandé au Groupe de la Banque mondiale de leur fournir des outils qui les aident à gérer les chocs exogènes tels que les catastrophes naturelles, l'instabilité des prix des produits de base ou la propagation des crises financières. La BIRD offre déjà des swaps sur les produits de base, qui lient les obligations des emprunteurs au titre du service de la dette aux mouvements des prix des principaux produits de base¹⁷. Comme décrit ci-après, elle a entrepris d'examiner les mécanismes possibles pour aider les pays clients à gérer d'autres risques. Les pays ont par ailleurs indiqué qu'ils étaient intéressés par des innovations financières qui pourraient contribuer au développement de leurs marchés de capitaux.

¹⁶ See *Enhancing World Bank Support to Middle Income Countries: Second Progress Memorandum*, op cit.

¹⁷ Depuis l'exercice 00, la BIRD propose des swaps sur les produits de base, ce qui pourrait contribuer à réduire la vulnérabilité aux fluctuations des prix des principaux produits de base. Certes, les pouvoirs publics se sont montrés préoccupés par la gestion du risque lié aux prix des produits de base, mais ces swaps n'ont pas fait l'objet d'une quelconque demande, cela à cause de deux facteurs : l'absence de cadres adéquats pour la gestion des actifs et passifs, et des obstacles liés à l'économie politique des pays emprunteurs. En revanche, bon nombre de pays emprunteurs ont mis en place des fonds pour épargner des portions de leurs gains exceptionnels au titre d'auto-assurance. La Banque travaille en collaboration avec quelques pays pour aider à concevoir et à mettre des stratégies en œuvre, et pour renforcer la capacité à utiliser les instruments du marché dans la gestion du risque lié au cours des produits de base.

25. *Financement conditionnel.* Les emprunteurs ont demandé à la Banque de fournir des instruments de financement conditionnel pour les aider à combler les déficits de liquidités. La BIRD a réalisé une étude sur son expérience de l'utilisation de l'option de tirage différé et élabore actuellement des propositions aux fins d'affiner cet instrument afin d'en élargir le champ d'application (pour inclure les catastrophes naturelles), réduire et simplifier la tarification, et mieux concilier la fourniture, aux pays, d'un accès facile aux liquidités sur une longue période de temps et la nécessité, pour la BIRD, de décaisser les fonds avec prudence et conformément à son cadre stratégique. Les propositions concernant l'amélioration des produits seront présentées au Conseil en automne prochain.

26. *Instruments de marché pour la gestion des risques liés aux catastrophes naturelles.* Mesurant mieux l'importance de la gestion prospective des risques, les membres de la BIRD ont demandé à la Banque de leur fournir des outils leur permettant de gérer les risques liés aux catastrophes naturelles, étant donné que les coûts y afférents deviennent exorbitants par rapport aux ressources budgétaires locales et à la capacité de prise en charge par les marchés mondiaux de la réassurance. Ces pays reconnaissent de plus en plus qu'il vaudrait mieux préfinancer les pertes par les mécanismes d'assurance et d'autres programmes de transfert de risques. Cependant, les marchés d'assurance en première ligne demeurent sous-développés dans biens des pays à revenu intermédiaire et les mécanismes de transfert de risques aux marchés internationaux par le biais de la réassurance restent encore très faibles.

27. Face aux lacunes du marché, la Banque mondiale élabore un cadre stratégique et opérationnel pour faire face aux risques liés aux catastrophes naturelles dans les pays clients, lequel prévoit un ensemble d'instruments d'appui. Ces instruments sont conçus pour aider les pouvoirs publics à accroître la pénétration de l'assurance, assurer une mise en commun efficace des risques aux niveaux national et sous-régional, constituer des fonds nationaux de réserve, transférer le risque aux marchés internationaux (notamment par le mécanisme de réassurance), et créer des marchés d'assurance des catastrophes là où ces marchés n'existent pas encore.

28. Des exemples de marchés ont été mis en place avec le concours de la Banque : le Pool turc d'assurance contre les catastrophes (*Turkish Catastrophe Insurance Pool*), qui a permis d'accroître le nombre de biens assurés contre les tremblements de terre, le faisant passer de 600 000 à 2,6 millions depuis sa création ; le Programme mongol d'assurance du bétail basé sur un indice (*Mongolian Livestock Index scheme*, encore dans sa phase pilote), qui couvre les éleveurs contre la destruction massive du bétail due à la sécheresse et au gel ; et le Mécanisme d'assurance contre les risques liés aux catastrophes aux Caraïbes (voir encadré 7).

- La Banque et l'IFC collaborent actuellement à la mise en place, d'ici à la fin de 2007, d'un mécanisme mondial de réassurance basé sur un indice (*Global Index Reassurance Facility*), mettant à contribution un « réassureur sur indice » et un fonds fiduciaire multidonateur, qui

permettra de développer les marchés dans les pays ACP (Afrique, Caraïbes et Pacifique) et fournira également des instruments paramétriques à d'autres entités souveraines. La communauté des bailleurs de fonds semble de plus en plus intéressée par la fourniture de financements aux fins d'appuyer le renforcement des capacités de gestion des risques liés aux catastrophes, notamment par la subvention des coûts du transfert des risques.

- La Banque étudie également les possibilités d'accélérer l'ouverture des marchés pour répondre aux besoins des entités souveraines en matière de financement de la gestion des risques de catastrophe, notamment à travers l'émission d'obligations « catastrophe » multi-pays. Dans le cadre de cette initiative, les risques spécifiques de catastrophe naturelle concernant un groupe de pays appartenant à des diverses régions géographiques seront mis en commun et le risque global transféré au marché par le biais d'obligations « catastrophe » ou d'un mécanisme de type « dette garantie ». La mise en commun globale des risques devrait produire des avantages substantiels liés à la diversification, lesquels pourraient contribuer à réduire les primes d'assurance. Cette structure permettrait de cibler une large base d'investisseurs, ce qui devrait entraîner une baisse additionnelle des coûts et partant, réduire davantage les primes d'assurance.
- Par ailleurs, comme décrit plus haut, des progrès sont accomplis dans la mise au point d'un titre de créance conditionnel et à décaissement rapide pour la prise en charge des catastrophes.
- L'assistance technique a porté sur la mise en place des pools nationaux de risques et l'organisation de la réassurance, la mise en essai des régimes d'assurance basés sur les indices météorologiques et des systèmes d'assurance indexés, l'appui à l'infrastructure et la fourniture de conseils sur l'émission d'obligations « catastrophe », le renforcement des capacités du secteur local des assurances, et l'amélioration des systèmes de réglementation et de gestion financière. Parallèlement au travail relatif au financement de la prise en charge des catastrophes, le Mécanisme mondial aux fins de réduction des catastrophes et de redressement (*Global Facility for Disaster Reduction and Recovery*) a été mis en place pour soutenir les activités liées à la gestion globale des risques dans les pays clients, notamment par le renforcement de la capacité d'atténuation et de réaction.

Encadré 7. Mécanisme d'assurance contre les risques liés aux catastrophes aux Caraïbes (CCRIF)

Ce Mécanisme, qui a démarré ses opérations le 1^{er} juin 2007, est le premier mécanisme régional d'assurance contre les risques de catastrophe jamais créé dans le monde. Il permet aux gouvernements régionaux de se doter d'une couverture analogue à l'assurance contre les pertes d'exploitation qui leur donne droit à un règlement immédiat au comptant dès que se produit un tremblement de terre majeur ou après le passage d'un ouragan. Étant donné la vitesse à laquelle sera exécuté le règlement d'un sinistre, cet instrument est tout particulièrement utile pour financer la reconstruction immédiate après la catastrophe, ce qui donne aux gouvernements touchés le temps de mobiliser des ressources supplémentaires pour les activités de reconstruction à plus long terme.

Le Mécanisme est une entité juridique indépendante servant d'intermédiaire entre les pays participants et les marchés financiers internationaux. Il est enregistré dans la région et placé sous la supervision des donateurs et des pays clients participants. Toutes les tâches relatives au fonctionnement au jour le jour du Mécanisme sont confiées à des entreprises spécialisées.

La BIRD a aidé le CCRIF à transférer une partie de son risque au marché en concluant avec le Mécanisme une opération de swap sur le risque de catastrophe de 20 millions de dollars avec une échéance d'un an. La BIRD a réduit son risque au moyen d'un swap complémentaire avec un organisme du marché financier. Le swap entre la BIRD et le CCRIF est la première opération du genre permettant aux pays émergents d'utiliser une transaction sur produits dérivés pour s'assurer contre les risques liés aux catastrophes naturelles. C'est aussi la première fois qu'il est fait appel aux marchés financiers pour couvrir un risque mutualisé dans un ensemble diversifié de pays émergents.

29. Développement des marchés financiers. Le Conseil des Administrateurs a approuvé la proposition de lancement d'un fonds d'investissement dans les obligations, en monnaie nationale, des pays émergents (*Global Emerging Markets Currency Bond Fund*), appelé projet Gemloc¹⁸. Ce projet propose la création d'un partenariat stratégique avec le secteur privé dans les perspectives suivantes : la BIRD met en place un fonds doté de 5 milliards de dollars, dont elle est l'un des éléments distinctifs de la marque, et qui permettra de promouvoir les investissements et d'accroître la liquidité des obligations des marchés émergents libellées en monnaie nationale ; l'IFC met en place un nouvel indice obligataire lié à la rentabilité des investissements, dont elle est l'un des éléments distinctifs de la marque, et qui permettra de définir un nouveau repère et de fixer des objectifs transparents en vue de la création d'une classe d'actifs stratégiques ; et la Banque mondiale fournit l'assistance technique - financée au moyen des commissions générées par le fonds - à 40 pays pour leur permettre d'entreprendre des réformes aux fins d'améliorer leur climat de l'investissement, se traduisant par des indices plus importants et par conséquent, de nouveaux investissements à long terme.

5. Intégration du financement infranational

30. L'importance accrue que les pays accordent à la gestion des risques élargis de bilan couvre également les risques se rapportant aux entités infranationales. La Banque a pris des mesures pour intégrer et amplifier les actions conjointes de la BIRD et de l'IFC dans ce domaine.

¹⁸ Voir projet « *Global Emerging Markets Local Currency Bond Fund (Gemloc Project)* (R2007-0192 et IFC/R2007-0268), 13 septembre 2007.

31. *Département du développement infranational.* En novembre 2006, le Fonds municipal de l'IFC— qui a été créé en 2003 en tant que programme pilote de financement sans garantie d'État des projets des collectivités locales—a été transformé en Département conjoint BIRD-IFC chargé du développement infranational (SND), dont le mandat a été élargi pour inclure les entreprises d'utilité publique à caractère national. Les prestations assurées par ce département portent sur la promotion d'entreprise, l'instruction des dossiers de projet et les services d'assistance technique aux clients, et impliquent des équipes conjointes de la Banque et de l'IFC, mais les financements non souverains sont inscrits dans le bilan de l'IFC. Le SND s'intéresse principalement, bien que de manière non exclusive, aux pays à revenu intermédiaire se trouvant à un stade relativement avancé de la décentralisation budgétaire.

- ***Transactions.*** Au mois de juin 2007, c'est-à-dire après huit mois d'activité, le SND avait obtenu l'approbation du Conseil sur quatre transactions pour une créance totale de 156 millions de dollars et constitué une réserve de plus de 20 projets dans toutes les régions émergentes, ce qui pourrait représenter un investissement supplémentaire de l'ordre de 500 millions de dollars, contre une estimation initiale d'environ 800 millions de dollars sur trois ans.
- ***Assistance technique.*** En juillet 2007, le SND a contribué à mettre en place un mécanisme multidonateur d'assistance technique (guichet au sein du Mécanisme de conseil à l'appui de la formation de partenariats public-privé dans le secteur des infrastructures) qui aide les entités infranationales à renforcer leurs capacités institutionnelles et leur crédibilité afin d'être en mesure d'avoir accès à des modes de financement basés sur le jeu du marché pour leur propre compte et sans exigence de garanties d'État. L'objectif de ce nouveau programme est d'aider à mobiliser les financements locaux pour les investissements dans l'infrastructure et de promouvoir le développement des marchés financiers locaux.

Le SND continuera d'accroître les investissements à l'appui des infrastructures infranationales et d'étendre son appui en termes d'assistance technique.

C. Services du savoir

32. Les pays à revenu intermédiaire considèrent le savoir mondial de la Banque et sa capacité à combiner la recherche sur les questions de développement et les conseils d'orientation stratégique sur la base de son expérience internationale comme faisant partie des avantages comparatifs de l'institution. L'introduction des compétences spécialisées et de l'innovation dans les services-conseil que la Banque fournit aux pays à revenu intermédiaire se justifient par la capacité de l'institution à élaborer des stratégies qui

valorisent, soutiennent, déploient ses compétences techniques et ses capacités en matière de recherche de sorte que ces stratégies soient utiles à l'action qu'elle mène dans les pays à revenu intermédiaire, intègrent et reflètent les travaux de recherche effectués dans les pays à revenu intermédiaire. La stratégie de la BIRD a recommandé des actions dans trois domaines interdépendants, à savoir : identifier et éliminer les obstacles à la fourniture de compétences techniques aux pays ; renforcer davantage les liens entre les activités de recherche de la Banque et ses prestations de services opérationnels ; et affiner le modèle opérationnel pour assurer la prestation opportune des conseils aux entreprises, notamment en ce qui concerne les services payants. L'évaluation menée par le Groupe indépendant d'évaluation (IEG) a permis de confirmer ces priorités, signalant par ailleurs que les services de la Banque axés sur le savoir sont bien appréciés par les partenaires de la BIRD, mais également que la Banque mondiale doit faire preuve de plus de souplesse dans la fourniture du savoir accumulé au plan mondial et renforcer les liens entre la recherche et les conseils sur la stratégie opérationnelle. Depuis le lancement de la stratégie de la BIRD, la direction a commencé à rechercher les voies et moyens de prendre en compte ces recommandations, et des progrès ont été enregistrés dans tous les trois domaines par rapport à l'identification des options. Cependant, il faut davantage de temps pour déterminer les détails et traduire ces recommandations en propositions concrètes.

33. Un ensemble de propositions en cours d'élaboration portent sur l'organisation des services du savoir à la Banque. L'un des principaux objectifs de ces propositions consiste à étudier comment ajuster la structure organisationnelle de la Banque de manière à conserver le modèle centré sur les pays tout en rééquilibrant le rôle des compétences spécialisées. Dans le cadre de ce rééquilibrage, il est important de responsabiliser et d'encourager davantage les agents travaillant dans des grands pays à revenu intermédiaire, en leur donnant les incitations nécessaires pour faire en sorte que le travail de la Banque intègre les chercheurs et les groupes de réflexion locaux (dont l'expertise n'est pas encore suffisamment exploitée dans les services du savoir de la Banque). Cette mesure peut être complétée par la concentration de ressources additionnelles au niveau des bureaux des économistes en chef régionaux (dans les régions de la Banque, ces bureaux réunissent à la fois les compétences spécialisées et les perspectives intersectorielles), et en prévoyant la mise à contribution, dans l'animation des réseaux, d'éminents experts mondiaux (« gourous ») et des connaissances spécialisées inter-régionales. À cet égard, on examine la possibilité de compléter le travail des services de la Banque dans les pays à revenu intermédiaire par un programme consistant à amener des experts internationaux à la Banque. Dans le cadre de ce programme, d'éminents experts internationaux séjourneront à la Banque pendant une durée de temps déterminée, pour contribuer à enrichir l'expérience de la Banque, tant du point de vue de l'extérieur que de celui de l'institution, et motiver le personnel technique. Un tel programme inclurait des chercheurs des instituts de pays à revenu intermédiaire.

34. En ce qui concerne la fourniture des compétences mondiales, plusieurs initiatives sont déjà en cours. L'une de ces initiatives a pour but d'établir un lien plus étroit entre les travaux de recherche de la Banque et ses services-conseil sur la

stratégie opérationnelle. Le comité de recherche a récemment été restructuré pour encourager l'élaboration de propositions de recherche par les régions et les réseaux et pour impliquer plus activement les régions dans l'évaluation de travaux de recherche. Une autre action en cours consiste à renforcer le traitement des questions intéressant les pays à revenu intermédiaire dans les publications spécialisées de la Banque, et à élargir l'accès à ces publications aux chercheurs des pays à revenu intermédiaire. Des mesures sont également prises pour mettre les leçons tirées dans les pays industrialisés à la disposition des pays à revenu intermédiaire et d'autres clients. Le Réseau pour la lutte contre la pauvreté et pour la gestion économique (PREM) prépare déjà une analyse sommaire parrainée par l'OCDE aux fins de rendre compte des études et rapports jugés pertinents pour les pays en développement, et se propose de participer plus activement aux rencontres internationales organisées par l'OCDE et d'élaborer des propositions pour la mise en place de programmes plus actifs d'échange de personnel avec l'OCDE et le FMI.

35. Des progrès plus importants ont été accomplis dans le domaine des services du savoir payants qui, durant les dernières années, ont évolué suivant deux directions différentes mais complémentaires, à savoir, les services consultatifs financiers fournis par la Trésorerie dans trois domaines spécifiques (gestion de portefeuille, gestion de la dette publique, et stratégie d'accès au marché financier et mise en œuvre), et les services d'analyse et de conseil assurés par les régions.

36. Un examen du modèle opérationnel basé sur des services payants a été réalisé et indique que le volume des services payants fournis ou programmés reste modeste : 39 pays (presque la moitié du marché potentiel de 79 pays à revenu intermédiaire) ont bénéficié, ou bénéficient soit des services financiers de la Trésorerie soit des services d'analyse et de conseil assurés par les bureaux régionaux ; et la plupart des services ont été fournis, ou sont actuellement fournis à une large échelle conformément à la structure de gouvernance stratégique - toutefois, cette structure n'est pas facilement accessible, conviviale, ou bien comprise¹⁹.

37. Plusieurs mesures sont envisagées pour promouvoir les services payants du savoir de manière souple, sur une échelle plus grande, et les dissocier des opérations de prêts (voir encadré 8). Aucune des recommandations ne préconise un changement majeur dans la politique opérationnelle, mais elles doivent accroître la clarté et le degré de flexibilité dans la fourniture de ces services.

¹⁹ Mémoire opérationnel/Politique opérationnelle 8.40 – *The Provision of Fee-Based Services*.

Encadré 8. Faciliter la fourniture des services payants

L'intégration des services payants dans les activités des bureaux régionaux – notamment ceux dont la majorité des pays couverts sont à revenu intermédiaire (EAP, ECA et LAC) —permettrait d'élargir la gamme des produits et des services que la Banque offre régulièrement à sa clientèle à travers le processus CAS/CPS.

Financement et partage des coûts des services payants : les dispositions actuelles concernant le recouvrement des coûts sont loin d'être claires. Des directives seraient élaborées aux fins de définir la tarification appropriée pour les différents services. Elles proposeraient des modèles clairs permettant de rédiger rapidement les projets d'accord. Ces aspects administratifs seraient harmonisés avec ceux se rapportant à d'autres services remboursables et les propositions actuelles concernant les fonds fiduciaires de micro financements.

Définition des services payants, accès aux services payants : la structure actuelle de gouvernance (OM/OP 8.4) serait mise à jour aux fins d'inclure des dispositions pour : i) les services se rapportant à des projets, sous réserve que les mesures de sauvegarde appropriées soient prises pour réduire les risques de responsabilité et de réputation auxquels la Banque pourrait être exposée ; ii) la mention explicite des entités infranationales, sous réserve de l'exercice de la diligence voulue dans le traitement des aspects juridiques, le cas échéant ; et iii) l'inclusion des pays de la première partie ou de l'OCDE, sous réserve de la confirmation du respect explicite de la mission de la Banque en matière de développement et de lutte contre la pauvreté.

Assurer la qualité et la transparence des services payants : de même, l'OM/OP 8.40 serait mis à jour pour assurer : i) l'entière conformité des services payants à toutes les politiques opérationnelles de la Banque applicables (ceci est particulièrement important au regard de l'implication accrue dans les services se rapportant à des projets) ; et ii) création de bases de données centrales et/ou régionales pour satisfaire les obligations de la Banque en matière fiduciaire et de transparence et pour faciliter également le suivi et l'évaluation périodiques des services payants.

D. Synergies entre les institutions du Groupe de la Banque mondiale

38. Le secteur privé joue un rôle central dans le développement économique des pays à revenu intermédiaire. Il est un moteur de croissance et de création d'emplois et contribue à faire reculer la pauvreté. Pour traiter efficacement des problèmes de développement des pays à revenu intermédiaire, il est donc de plus en plus important que les institutions du Groupe de la Banque mondiale (BIRD, IFC et MIGA) travaillent beaucoup plus en étroite collaboration pour offrir une gamme homogène de services et de produits, mettant à contribution l'avantage comparatif de chaque institution. La stratégie de la BIRD recommande que le Groupe de la Banque mondiale étudie de quelle manière la BIRD/IDA, l'IFC et la MIGA peuvent renforcer leur coopération. Dans ce cadre, des progrès plus importants devaient être réalisés en ce qui concerne l'élaboration des stratégies de partenariat du Groupe de la Banque mondiale avec les pays, la participation des cadres aux réunions sur les grandes opérations d'investissement et les stratégies, et l'examen de la possibilité de confier la gestion des opérations d'un pays à un responsable unique représentant le Groupe de la Banque mondiale ou l'examen d'autres moyens d'améliorer la coordination au niveau des pays.

39. Des progrès ont été accomplis dans plusieurs domaines importants. Premièrement, au niveau stratégique, les récentes stratégies de partenariat avec les pays reflètent beaucoup plus systématiquement une collaboration étroite entre les équipes de la Banque et de l'IFC dans la conception des programmes d'appui et des modalités de financement (voir encadré 9). Deuxièmement, au niveau opérationnel, le Département du développement infranational a été créé, comme mentionné plus haut ; ce département associe, de manière intégrée, l'expertise de la Banque dans le domaine du renforcement institutionnel et les compétences de l'IFC en matière d'évaluation des risques. Les opérations approuvées durant l'exercice 07 ont été comptabilisées dans le bilan de l'IFC, et un processus virtuel a été mis en place pour rendre compte des apports de la Banque et consolider les incitations au personnel afin de promouvoir le développement des activités dans ce domaine. Cette disposition pratique assure la pleine reconnaissance des contributions des services de la Banque et de l'IFC aux activités de développement à l'échelle infranationale. Il existe également un nombre croissant de dispositions en matière de collaboration entre la Banque et l'IFC, concernant notamment les opérations dans le domaine de l'éducation et les services du savoir. Le Projet Gemloc (voir paragraphe 31) constitue à cet égard un autre exemple de collaboration entre la BIRD et l'IFC.

Encadré 9. Synergies entre les institutions du Groupe de la Banque mondiale au niveau des pays

La stratégie de partenariat avec le Pérou met en évidence une plus grande synergie entre les activités des différentes institutions du Groupe de la Banque mondiale, notamment la BIRD et l'IFC. Ces deux institutions ont centré leur collaboration sur quelques domaines spécifiques, tels que la responsabilisation de la BIRD sur les questions ayant trait aux droits de propriété urbains et celle de l'IFC sur les questions de microfinance. Le regroupement des services de prêt, d'analyse et de conseil, et des investissements de l'IFC au sein de groupes thématiques offre un moyen utile permettant aux deux institutions du Groupe de la Banque mondiale d'améliorer l'interaction entre les secteurs public et privé au Pérou pour produire des résultats. La stratégie de l'IFC consistera à équilibrer son appui réparti à la fois entre les grandes sociétés et les petites et moyennes entreprises (PME), et entre les produits d'investissement et les services d'assistance technique. L'IFC contribuera à i) réduire l'importance du secteur informel au Pérou par les services d'assistance technique ; ii) investir et concevoir des projets visant à supprimer les obstacles à la fourniture des services de base et de l'infrastructure physique ; iii) investir dans les industries jouissant d'importants avantages comparatifs, telles que l'agro-industrie et le tourisme ; iv) étendre la croissance à d'autres bénéficiaires en facilitant l'accès aux PME, au logement, et au financement de l'enseignement supérieur, et par le renforcement de la capacité des collectivités locales à fournir des services ; et v) soutenir une croissance durable au double plan environnemental et social (secteur des ressources naturelles). En plus de l'IFC, la MIGA s'est montrée très active dans le secteur de l'industrie minière au Pérou, et le devoir de précaution et les activités de supervision qu'elle assume ont pour but de faire en sorte que les projets respectent les principes de l'examen des industries extractives. La MIGA participera à cet effort, mettant à profit l'expérience qu'elle a accumulée en travaillant avec des compagnies minières étrangères pour appliquer les aspects des principes de l'examen des industries extractives portant sur la bonne gouvernance et la transparence, et en collaborant avec les collectivités territoriales pour rendre ces principes exécutoires.

40. Au niveau institutionnel, trois postes de haute direction ont été créés au sein du Groupe de la Banque mondiale—Directeur financier, Conseiller juridique, et Chargé de l'information—pour aider à accroître les

synergies dans la gestion des risques du bilan, des risques juridiques et technologiques à l'échelle du Groupe. Par ailleurs, la fusion du Réseau du secteur financier et du Réseau de développement du secteur privé en un seul réseau, le Réseau Finances et développement du secteur privé, placé sous la responsabilité d'une vice-présidence conjointe Banque mondiale-IFC, a offert une plateforme permettant d'assurer une collaboration plus étroite entre la Banque mondiale et l'IFC. À la suite de cette fusion, la récente stratégie du Groupe de la Banque mondiale pour le secteur financier, approuvée par les administrateurs durant l'exercice 07, a mis l'accent sur les avantages de la coordination entre la Banque et l'IFC pour répondre aux besoins des clients dans tous les domaines, depuis les études diagnostiques et le dialogue sur les politiques jusqu'à la mise en œuvre détaillée des réformes—prenant acte de ce que l'impossibilité de répartir clairement les tâches entre les deux institutions renforce l'importance de la bonne communication et de la bonne coordination. Le Réseau Finances et développement du secteur privé a également initié des examens conjoints des stratégies régionales / programmes de travail du Groupe de la Banque mondiale afin de faciliter une coordination et une collaboration plus étroites. Plusieurs autres initiatives au titre du programme des services-conseil de l'IFC ont contribué à faciliter la collaboration, en ouvrant les systèmes d'information de l'IFC aux services compétents de la BIRD ; en s'assurant que les services de l'IFC se concertent avec ceux de la BIRD durant la planification de tout programme impliquant les clients du secteur public ; en encourageant l'utilisation des services de la BIRD comme pairs évaluateurs des projets de l'IFC ; et en encourageant l'inclusion des services de la BIRD dans les équipes de services-conseil conduites par l'IFC. En outre, l'action menée par la MIGA dans le domaine de l'assistance a été intégrée dans le cadre du Service de conseil pour le climat de l'investissement (FIAS), qui est une unité du Réseau Finances et développement du secteur privé. Ces domaines de progrès ont fourni une plateforme permettant aux responsables de la Banque, de l'IFC et de la MIGA de travailler en étroite collaboration. La direction réalise également une étude sur la faisabilité de l'option consistant à confier la gestion des opérations d'un pays à un responsable unique représentant le Groupe de la Banque mondiale lorsque les circonstances le permettent, et évalue l'efficacité de cette option.

E. Coopération internationale et partenariats

41. Les membres attendent de la Banque qu'elle renforce davantage sa collaboration avec les banques multilatérales de développement (BMD) et d'autres organismes qui apportent un appui aux pays à revenu intermédiaire²⁰. Ils encouragent également la Banque à développer, en consultation avec les partenaires, un menu d'options pour combiner l'appui concessionnel des

²⁰ La question du renforcement de la collaboration avec le FMI dans les pays à revenu intermédiaire est examinée dans le Plan d'action de gestion commune pour la collaboration entre la Banque mondiale et le Fonds monétaire international. Voir *Enhancing Collaboration - Joint Management Action Plan (Follow-up to the report of the External Review Committee on World Bank-IMF Collaboration)* (SecM2007-0117), 25 septembre 2007.

bailleurs de fonds et les prêts consentis par les BMD dans les secteurs se caractérisant par l'importance des biens publics ou des questions d'accessibilité financière.

42. *Collaboration entre les différentes BMD.* La collaboration entre les BMD est de longue date, et ces institutions ont récemment pris des mesures pour travailler ensemble au renforcement des capacités institutionnelles des pays par rapport au respect des politiques fiduciaires et des principes de sauvegarde (non seulement pour faciliter une utilisation plus efficace des ressources publiques, une gestion durable des ressources naturelles, et la protection des moyens de subsistance des pauvres, mais également pour poser les bases de la capacité et de la confiance permettant d'évoluer vers l'utilisation des systèmes nationaux). Ce travail contribuera à faciliter l'effort des emprunteurs qui sont obligés de se conformer aux exigences disparates des bailleurs de fonds, notamment en fournissant une base à partir de laquelle les bailleurs de fonds peuvent harmoniser leurs actions et s'aligner sur les systèmes nationaux. À titre d'exemple, la Banque a joué un rôle crucial pour promouvoir la création du groupe de travail technique des BMD sur l'harmonisation de la gestion financière, de l'initiative conjointe sur la gestion des finances publiques sous les auspices du Comité d'aide au développement de l'Organisation de coopération et de développement économiques (CAD/OCDE), et du Programme d'examen des dépenses publiques et d'évaluation de la responsabilité financière (PEFA). C'est désormais la norme pour la Banque de réaliser des études diagnostiques sur la gestion des finances publiques conjointement avec d'autres bailleurs de fonds, y compris les BMD. Par ailleurs, les responsables des services de la passation des marchés des BMD ont participé activement à l'initiative conjointe CAD/OCDE sur la passation des marchés pour définir les outils détaillés d'évaluation et de mesure des méthodes de passation des marchés qui sont actuellement mis à l'essai auprès des pays partenaires²¹. Au nombre des mesures importantes qui ont été prises dans ce domaine pour harmoniser les procédures des BMD figurent les initiatives de réforme axées sur les pays, conduites par la Banque mondiale en partenariat avec les BMD régionales concernées et visant à mener, entre autres activités, des réformes nationales de la passation des marchés afin de promouvoir la bonne gouvernance et renforcer les capacités locales, ainsi que l'utilisation de documents communs et de procédures communes pour les appels d'offres nationaux. Un tel travail englobe, en particulier, les rapports analytiques sur la passation des marchés dans les pays, qui sont conjointement préparés par la Banque et les BMD régionales concernées. La collaboration sur les systèmes nationaux est élargie à travers l'examen, par les pairs, de la méthodologie préconisée par la Banque

²¹ L'objectif général des responsables de la passation des marchés des BMD est l'harmonisation des politiques et pratiques en matière de passation des marchés publics financés par les BMD. Au nombre des réalisations enregistrées durant les dernières années figurent des progrès significatifs vers l'harmonisation des directives pour la passation des marchés, l'élaboration de documents-cadres communs pour la passation des marchés, l'introduction de conditions similaires sur les normes fondamentales du travail, l'harmonisation croisée des différents documents-cadres pour la passation des marchés, les outils électroniques de passation des marchés et les conseils, et l'adoption de nouvelles définitions de la fraude et de la corruption.

pour recourir aux systèmes nationaux de passation des marchés dans les opérations financées par les BMD.

43. Le groupe de travail des BMD sur l'environnement (MFIWGE) comprend des grandes, des moyennes et des petites institutions financières multilatérales. Il a servi de groupe de référence pour la préparation de l'OP/BP 4.00 sur l'utilisation à titre pilote des systèmes nationaux pour l'élaboration des politiques de sauvegarde environnementale et sociale. Il préparera un examen des progrès accomplis dans le traitement des questions d'évaluation conformément aux dispositions de la Déclaration de Paris, notamment l'utilisation des systèmes nationaux, en tant que contribution au forum de haut niveau sur l'efficacité de l'aide qui se tiendra au Ghana en 2008.

44. *Financement mixte.* La Banque est habituée à combiner les crédits de la BIRD avec les financements concessionnels d'origine autre que l'IDA. La direction a tiré les leçons de cette expérience (voir encadré 10) et élabore actuellement une proposition en vue d'une approche plus structurée qui permettrait d'améliorer sa collaboration avec les bailleurs de fonds, les fondations, les programmes mondiaux, les Fonds fiduciaires et le marché du carbone, et d'apporter un appui institutionnel au personnel.

Encadré 10. Leçons de l'expérience de la Banque dans les domaines du financement mixte et du financement conjoint

La Banque a une expérience du financement mixte avec un grand nombre d'acteurs. Les leçons suivantes ont été identifiées.

- Le financement mixte doit être envisagé dans les domaines où les bailleurs de fonds et les pays bénéficiaires trouvent leurs intérêts, même si les domaines les plus susceptibles de favoriser la réussite des opérations dans les pays à revenu intermédiaire sembleraient être ceux en rapport avec la fourniture des biens publics mondiaux et les objectifs de développement pour le Millénaire (ODM), où il se pose des questions d'accessibilité financière.
- Il faut inclure une large gamme d'options dans le menu des financements mixtes pour tenir compte des différents besoins des bailleurs de fonds et des pays clients. Une formule unique ne saurait combiner tous les avantages potentiels et répondre en même temps aux différentes priorités des bailleurs de fonds et des pays à revenu intermédiaire.
- Il faut définir des critères d'éligibilité clairs pour ne pas susciter des attentes au sujet de prêts bonifiés dans certains cas sans qu'il y ait de graves dysfonctionnements des marchés ou un problème d'accessibilité financière.
- Il faut améliorer la circulation de l'information sur la mobilisation des ressources. Par le passé, bon nombre d'opérations ont été négociées comme s'il s'agissait de transactions ponctuelles, et ont par conséquent entraîné des coûts de transaction élevés. Dans le contexte du canevas en cours d'élaboration concernant le rôle que doit jouer la Banque dans le domaine des biens publics mondiaux—sujet examiné à la section III A—les services de la Banque se proposent de mener une étude systématique de l'utilisation des fonds fiduciaires associés aux biens publics mondiaux, qui pourraient être mieux mobilisés pour compléter les financements de la BIRD aux pays à revenu intermédiaire. Dans d'autres domaines à l'instar de l'appui à la réalisation des ODM, les approches adaptées au pays concerné sont plus susceptibles de produire des résultats satisfaisants.
- Il faut mettre en place un mécanisme d'appui institutionnel permettant de diffuser l'information, encadrer et soutenir le personnel, à la fois pour empêcher les équipes de « réinventer la roue » et pour identifier les possibilités de façon plus proactive et stratégique.

45. La proposition en vue d'une approche plus structurée comprendrait probablement les mesures suivantes :

- **Bailleurs de fonds bilatéraux.** Les bailleurs de fonds publics fournissent actuellement des ressources substantielles sous forme de dons et d'autres financements concessionnels aux pays à revenu intermédiaire, et certains sont intéressés par la mobilisation des fonds de la BIRD et de ressources privées. Des arrangements flexibles pourraient permettre d'avoir des mécanismes permettant d'adapter l'aide extérieure à la situation particulière de chaque pays et d'appliquer des niveaux de concessionnalité échelonnés. Dans cette perspective, la Banque doit diffuser le menu des approches convenues avec les autres BMD ; travailler tant au niveau institutionnel qu'au niveau des pays pour parvenir à un accord sur les domaines possibles d'intérêt mutuel ; et solliciter l'appui spécifique de chaque bailleur de fonds, en orientant une partie des engagements existants vers des fonds fiduciaires pour des besoins de financement mixte ou à travers une approche basée sur des opérations spécifiques

- **Fondations.** Les partenariats potentiels avec les fondations aux fins de financements mixtes doivent identifier le domaine précis d'alignement potentiel, et à cet égard, il est nécessaire que les programmes de la Banque coïncident avec les intérêts exprimés par les fondations. Il faut d'abord engager un dialogue de haut niveau avec les fondations pour parvenir au préalable à un accord sur l'orientation stratégique de la collaboration potentielle ; et maintenir des contacts étroits au niveau institutionnel et au niveau des projets une fois un cadre de collaboration dégagé.

- **Programmes mondiaux.** Mettant à profit l'expérience qu'elle a accumulée avec le Fonds pour l'environnement mondial, la Banque pourrait étudier comment mettre en commun les fonds de la BIRD et les ressources fournies par d'autres programmes et fonds fiduciaires mondiaux finançant les investissements dans les domaines de l'environnement et des biens publics mondiaux. Ces financements mixtes permettraient de mobiliser des ressources supplémentaires, y compris dans les domaines où les avantages à l'échelle mondiale dépassent les avantages au niveau national. (voir paragraphe 15).

- **Marché des émissions de carbone.** La Banque pourrait étudier la possibilité d'accorder des prêts en contrepartie des revenus escomptés du marché du carbone, éventuellement comme une composante de l'ensemble des prêts de l'institution. Les crédits d'émission de carbone qui font suite à la réduction des émissions de gaz à effet de serre devraient être une source de revenu fiable pour les projets dans les pays à revenu intermédiaire, fournissant des flux de recettes sûres et contribuant à améliorer la viabilité financière des investissements dans les technologies à faible intensité de carbone, telles que celles en rapport avec les sources d'énergie renouvelable, le rendement énergétique et la gestion des déchets. Aujourd'hui, peu de pourvoyeurs de financements sont disposés à accorder des prêts en contrepartie de recettes escomptées du marché du carbone, ce qui constitue peut-être une excellente possibilité pour le Groupe de la Banque mondiale de faire

valoir les possibilités envisageables dans ce domaine et de créer des modèles reproductibles que les prêteurs commerciaux et les banques d'investissement pourraient adopter en fin de compte.

- **Appui institutionnel.** Les membres du personnel pourraient bénéficier d'un appui plus systématique pour en savoir davantage sur les exemples de financements mixtes et de pratiques optimales, et recevoir des conseils sur le moment indiqué pour les financements mixtes de la BIRD, les options possibles, et les enseignements tirés. À cette fin, la Banque envisage de préparer une revue des mécanismes de financement mixtes avec éventuellement des modèles/pratiques optimales standardisés qui peuvent facilement être utilisés par d'autres équipes impliquées dans des opérations similaires. Un appui institutionnel accru pour fournir l'information, les directives et les conseils faciliterait l'identification des opportunités de manière plus proactive et stratégique. Dans le cadre de cette coordination, on pourrait créer un « centre de services » avec pour but d'aider les services de l'institution et les autres entités (les bailleurs de fonds et les BMD par exemple) qui souhaiteraient exploiter ces possibilités. Un centre d'échanges pourrait être créé pour aider à répondre aux demandes et orienter le processus.

46. Prochaines étapes. La Banque travaillera de nouveau avec les autres BMD pour débattre des principes communs de financement mixte. Un groupe de travail des BMD discutera des aspects techniques en automne 2007. Une conférence au niveau des vice-présidents sera organisée d'ici à fin 2008. Sur la base de cet exercice conjoint, la Banque coopérera alors avec la communauté des bailleurs de fonds bilatéraux et d'autres organismes pour promouvoir des options permettant d'utiliser ce mécanisme à une échelle plus large. Compte tenu du caractère fortement spécifique et relativement diversifié des difficultés que rencontrent les BMD, les clients et les bailleurs de fonds, l'action de la Banque mondiale doit être conçue de manière à prendre en considération les objectifs propres des bailleurs de fonds et des pays, et doit avoir pour but de renforcer l'efficacité de ses interventions en faveur du développement.

ANNEXE A. RÉSUMÉ ET RECOMMANDATIONS**DOCUMENT PRÉSENTÉ AU COMITÉ DU DÉVELOPPEMENT EN 2006*****SOUS LE TITRE******RENFORCEMENT DE LA COLLABORATION DE LA BANQUE******MONDIALE AVEC LES PAYS PARTENAIRES DE LA BIRD***

1. Ce document examine la stratégie de collaboration de la Banque mondiale avec les pays partenaires de la BIRD. Ceux-ci comprennent 79 pays à revenu intermédiaire (définis comme ceux qui peuvent actuellement emprunter à la BIRD) ainsi que tous les autres pays membres du groupe qui font appel de manière sélective à ses services. Les pays à revenu intermédiaire sont très variés et ont des besoins de développement différents. Ensemble, ils sont confrontés aux pressions et aux défis de la mondialisation. Dans le même temps, la communauté internationale a de plus en plus besoin de collaborer efficacement au règlement des problèmes liés aux biens publics mondiaux et régionaux. Cette évolution modifie fondamentalement le rôle de la Banque mondiale et ses mécanismes de prestation.
2. Le présent rapport vise essentiellement à déterminer la manière dont la BIRD pourrait fournir plus efficacement à tous ses clients un menu de services souple, de qualité et d'un bon rapport coût-efficacité, pour les aider à réaliser leurs objectifs de développement ; il ne cherche pas à classer les clients. Il s'attache à affiner et

renforcer la stratégie actuelle de la BIRD et à en accélérer la mise en œuvre. La démarche présentée tire parti des activités existantes et des leçons d'expérience, et s'intéresse aux nouvelles opportunités qui s'offrent à la BIRD et aux nouveaux défis qu'elle doit relever. Le rapport présente des mesures visant à améliorer l'efficacité de la BIRD dans le cadre de la collaboration avec les pays à revenu intermédiaire, en vue d'obtenir de meilleurs résultats en matière de développement, et de poursuivre l'action collective destinée à régler les problèmes régionaux et mondiaux.

3. La mission de la Banque mondiale consiste à réduire la pauvreté dans le monde (voir encadré 1). Le cadre d'appui stratégique de la Banque repose sur deux axes : mettre en place un climat propice à l'investissement, aux emplois et à la croissance durable, et investir au profit des pauvres et leur donner les moyens nécessaires pour participer au développement. La BIRD vise à réduire la pauvreté dans les pays à revenu intermédiaire, notamment les pays pauvres solvables pouvant bénéficier de son aide. Les pays à revenu intermédiaire, qui comptent 70 % des pauvres dans le monde, ont réalisé des améliorations notables de la gestion économique et de la gouvernance au cours des deux dernières décennies, et augmentent rapidement leur demande de ressources stratégiques, intellectuelles et financières que la Banque a à offrir. Le défi que doit relever la BIRD consiste à mieux gérer et fournir ses ressources pour satisfaire au mieux les besoins des pays à revenu intermédiaire.

Encadré 1. Énoncé de la vocation

La BIRD est une mutuelle de développement qui œuvre avec les pays membres en vue de promouvoir une croissance durable, équitable et génératrice d'emplois ; de réduire la pauvreté ; et de s'attaquer aux problèmes d'intérêt régional et mondial en rapport avec la mission de la Banque. Elle aide les pays membres à obtenir des résultats satisfaisants en offrant des services financiers souples, opportuns et adaptés, des services du savoir et de conseil stratégique, tout en usant de son pouvoir mobilisateur, le cas échéant, pour réaliser les objectifs propres à chaque pays membre. Elle s'attache à maximiser son impact en œuvrant en étroite collaboration avec l'IFC et la MIGA, en tirant parti des connaissances accumulées par les pays à revenu intermédiaire eux-mêmes et leurs expériences en matière de développement, en coopérant étroitement avec le FMI et d'autres banques multilatérales de développement ainsi qu'avec la communauté de développement.

4. La stratégie actuelle repose sur la reconnaissance du fait que la BIRD aide le plus efficacement les pays à revenu intermédiaire à réaliser leurs propres objectifs de développement, en offrant un ensemble de prestations comprenant des prêts, des services d'apprentissage et du savoir et des produits de gestion du risque. La BIRD accorde — dans le cadre d'un partenariat mondial avec d'autres institutions de développement — un appui à des politiques et programmes, lequel favorise une croissance économique durable, équitable et génératrice d'emplois, relève les niveaux de vie et fait reculer la pauvreté. Le partenariat avec les pays à revenu intermédiaire et le soutien qu'elle leur accorde renforcent l'aptitude de la

Banque à appuyer les pays à faible revenu. La stratégie de la BIRD reconnaît également que les pays à revenu intermédiaire jouent un rôle de plus en plus important dans la fourniture de biens publics mondiaux tels que les énergies propres, l'intégration des échanges commerciaux, la protection de l'environnement, la stabilité du système financier international et la lutte contre la propagation des maladies transmissibles. Enfin, la stratégie reconnaît qu'en se développant les pays à revenu intermédiaire atteindront à la longue un niveau de développement tel qu'ils ne pourront plus prétendre à l'aide de la BIRD.

5. À l'instar de toute organisation dynamique, la Banque mondiale s'adapte à de nouvelles conditions et de nouveaux défis, tout en conservant ses valeurs et ses principes de base. La stratégie proposée repose sur la reconnaissance du fait que la situation des pays partenaires de la BIRD évolue de façon notable. Comme dans toute institution mutualiste, de même que la situation des membres évolue, la nature des services qu'ils peuvent attendre de l'institution varie. Les opérations de prêt demeurent importantes, et au cours des trois dernières années, la BIRD a pu offrir des ressources additionnelles aux clients. À présent, les membres de la BIRD voudraient également avoir rapidement accès à des compétences techniques ciblées et à des connaissances fondées sur les résultats obtenus ailleurs, associés souvent, mais pas toujours, aux financements, au profit de portefeuilles stratégiquement définis de ressources de développement pour appuyer les objectifs économiques, sociaux et environnementaux des pays et pour s'attaquer aux problèmes d'intérêt régional et mondial. La BIRD cherche à satisfaire ces demandes lorsqu'elle a un avantage comparatif et la capacité à le faire de manière rentable.

6. Dans ce contexte, la stratégie proposée précise le rôle de la BIRD dans le monde d'aujourd'hui, en :

- Réaffirmant la valeur ajoutée qu'apporte la BIRD aux pays membres en allant au-delà de son rôle de financement pour s'étendre à la gamme de services fournis dans le cadre d'un programme global ou en tant que services autonomes.
- Introduisant l'ensemble de la panoplie d'instruments disponibles aux clients, pour tenir compte du fait que les pays à revenu intermédiaire constituent un groupe varié avec des besoins de développement différents et des préférences différentes concernant la collaboration avec le Groupe de la Banque mondiale. La stratégie proposée vise à assurer la souplesse dans les produits et les mécanismes de fourniture de ces produits, pour permettre à la Banque et à ses partenaires de convenir de la combinaison la plus appropriée d'instruments, en fonction du stade de développement, des besoins et de la capacité institutionnelle d'un pays.
- Reconnaisant la propre contribution des pays à revenu intermédiaire à la Banque mondiale en tant que dépositaires d'une vaste expérience des actions qui sont efficaces du point de vue du développement et de celles qui ne le sont pas. Un pari ardu consiste à transmettre ce savoir et cette expérience aux pays qui ne font que commencer à s'attaquer aux obstacles à la croissance et à la participation.

B. Évolution du contexte mondial et demande des actionnaires

7. Ces dernières années, les pays à revenu intermédiaire ont fait des progrès remarquables sur le plan de la croissance économique et de la réduction de la pauvreté :

- Les pays à revenu intermédiaire continuent de compter le plus grand nombre de pauvres dans le monde, mais ils ont affiché une croissance de 5,8 % en moyenne au cours des quatre dernières années, la plus forte croissance en trois décennies.
- Les pays à revenu intermédiaire sont en moyenne mieux armés pour faire face aux chocs du marché financier. Bon nombre d'entre eux ont amélioré les comptes publics en adoptant des politiques budgétaires plus prudentielles, en privatisant les entreprises d'État, en constituant les réserves internationales et plusieurs d'entre eux ont mis en place les infrastructures nécessaires à l'approfondissement de leurs marchés financiers intérieurs.
- Un certain nombre de pays à revenu intermédiaire parviennent à mobiliser davantage de flux internationaux de capitaux privés. Ces flux nets à destination des pays en développement ont atteint un niveau record de 483 milliards de dollars en 2005.

8. Malgré ces développements favorables pour les pays à revenu intermédiaire dans l'ensemble, les résultats restent très contrastés entre les différents pays de ce groupe :

- Les pays à revenu intermédiaire ont en moyenne un revenu par habitant de 3,80 dollars seulement par jour. Un milliard et demi de personnes vivent dans des pays qui peuvent bénéficier de l'aide de la BIRD mais qui ont un revenu moyen par habitant inférieur au seuil fixé pour l'IDA (Inde, Indonésie et Pakistan, par exemple).
- La Chine et l'Inde pèsent d'un grand poids sur les résultats en matière de croissance et de réduction de la pauvreté. Si l'on exclut ces deux pays, le taux moyen de croissance des pays à revenu intermédiaire sur les quatre dernières années tombe de 5,8 % à 4,3 %. Au plan régional, la croissance économique dans les pays à revenu intermédiaire d'Amérique latine et des Caraïbes (3,1 %), d'Afrique subsaharienne (3,6 %) et du Moyen-Orient et Afrique du Nord (4,4 %), marque le pas sur celle des régions Asie de l'Est et Pacifique (7,8 %), Asie du Sud (7,2 %) et Europe et Asie centrale (6,2 %).
- Tout en étant plus largement décaissés qu'avant la crise asiatique, les flux de capitaux privés sont en grande partie concentrés sur un nombre très limité de pays. Dix pays représentent 70 % des émissions d'obligations souveraines des marchés émergents, et moins d'une douzaine de pays à revenu intermédiaire peuvent être considérés comme des emprunteurs bien établis sur le marché des obligations, capables d'avoir régulièrement accès à ce marché à des spreads relativement stables. En outre, l'évolution récente donne à penser qu'il continuera

d'y avoir des périodes où même les pays à revenu intermédiaire les plus solvables auront beaucoup plus de mal à accéder aux financements privés qu'au cours des dernières années.

9. Les pays à revenu intermédiaire recherchent de plus en plus les services financiers et de conseil plus personnalisés de la BIRD, bien que les produits classiques groupés de prêt et de gestion du savoir demeurent importants pour bon nombre de ces pays, en particulier ceux qui ont des cotes de crédit nettement inférieures à celles de valeur d'investissement. Du point de vue de l'évolution de la demande, quatre tendances émergent :

- Au cours des exercices 05 à 06, les prêts aux pays à revenu intermédiaire clients, en termes de dollars courants, ont retrouvé les niveaux de 13 à 14 milliards de dollars par an, niveaux que l'on a observés dans le passé, avant la baisse de l'exercice 01.
- Les pays à revenu intermédiaire ont de plus en plus recours aux produits souples de prêt et de couverture de la BIRD pour atténuer les risques financiers, et recherchent des services de conseil financier personnalisés pour les aider à gérer leur risque élargi de bilan. Ces services comprennent des prêts en monnaie nationale et des prêts à des entités infranationales, ainsi que des produits permettant de gérer la volatilité des prix des produits de base et les risques liés aux catastrophes.
- On assiste à une expansion de la demande de services non bancaires de la Banque. Les pays à revenu intermédiaire sont plus nombreux à rechercher des services non groupés de la BIRD dans les domaines financier, du savoir et de la stratégie, et veulent avoir accès à ces deux derniers types de services sur une base distincte.
- Par ailleurs, tous les actionnaires se tournent de plus en plus vers la BIRD en vue d'utiliser son savoir, son conseil stratégique et son influence ainsi que sa capacité financière pour régler les problèmes qui se posent aux plans mondial et régional et recherchent ses services bancaires et administratifs pour mettre ces initiatives en pratique. Il est d'autant plus important de définir clairement le rôle que la BIRD doit jouer dans le domaine des biens publics mondiaux que les mécanismes d'octroi de l'aide internationale sont particulièrement morcelés.

C. Relever les nouveaux défis, mettre à profit les nouvelles opportunités

10. Les quatre dernières années, la Banque, mettant à profit les recommandations des précédents groupes de travail sur les pays à revenu intermédiaire, a introduit de nombreuses mesures pour mieux répondre aux demandes des clients. Elles ont notamment consisté à : réviser son menu de produits de financement et de gestion de risques, élargir la prestation hors projet de ses services du savoir, offrir des services payants de gestion de la trésorerie,

introduire les partenariats techniques avec un seul pays et réduire les frais non financiers afférents aux relations d'affaires avec la Banque.

11. Des progrès ont été accomplis, mais il reste beaucoup à faire. Pour répondre aux attentes des pays à revenu intermédiaire, le Groupe de la Banque mondiale doit améliorer la prestation de services intégrés dans les domaines d'activités présentés ci-après, en dégroupant efficacement ses services pour répondre aux besoins des différents clients. La démarche fondée sur les branches d'activité présentée ci-après permet aussi d'améliorer et de mieux évaluer l'efficacité de l'action de la BIRD sur le développement, notamment en adaptant son appui aux besoins des clients. Cette démarche permet enfin de définir et de relever plus facilement les défis auxquels l'institution se heurte.

12. Le Groupe de la Banque mondiale intervient dans les domaines d'activité ci-après :

- Conseil de planification stratégique aux pays, et sur les problèmes d'intérêt mondial et régional, et mise à profit du pouvoir mobilisateur, pour contribuer de plus en plus à la fourniture des biens publics mondiaux et régionaux.
- Services financiers, notamment un menu complet d'instruments de financement, d'amélioration de la cote de crédit et de gestion des risques, au secteur public souverain et non souverain.
- Services du savoir fournis aux niveaux national, sectoriel et mondial par le biais d'une gamme de mécanismes de prestation : recherche, cycle de projet, travaux d'analyse, formation, renforcement des capacités institutionnelles et assistance technique.
- Prêts, prises de participation, produits structurés de financement et de gestion des risques, et services de conseil fournis à des entreprises pionnières du secteur privé.

Cette étude porte principalement sur les trois premières activités qui revêtent une importance cruciale pour le rôle de la BIRD et examine la quatrième activité (IFC et MIGA) sous l'angle de ses liens avec les trois premières.

D. Recommandations en vue du renforcement de la participation de la Banque mondiale

13. La direction de la Banque souhaite que les ministres appuient la collaboration améliorée avec les pays partenaires de la BIRD telle qu'elle est présentée dans ce rapport. La direction élaborera un plan d'action actualisé pour faire face aux obstacles internes à la mise en œuvre de ce programme et, avant les Assemblées annuelles de 2007, fera à l'intention du Conseil le point détaillé sur l'exécution des mesures décrites ci-après, et lui présentera un rapport distinct sur plusieurs de ces

mesures au cours du premier semestre de l'exercice 07. En élaborant ces mesures, on veillera surtout à ce qu'elles facilitent le développement des marchés et renforcent le rôle du secteur privé en tant que principal moteur de croissance des revenus et de création d'emplois et en tant que prestataire de services.

14. Les services clés à améliorer au profit des pays à revenu intermédiaire porteront sur cinq domaines :

1. Stratégie et services de coordination

- Au niveau des pays, accélérer les interventions afin de mettre au point des stratégies de partenariat du Groupe de la Banque avec les pays, qui soient de meilleure qualité et mieux ciblées, tiennent compte des priorités propres aux pays et servent de plateformes pour constituer et offrir de manière plus souple un ensemble de compétences et de financements — de toutes sources — pour mettre en œuvre ces stratégies.
- Accélérer la réaction de la Banque à la demande croissante de ses interventions sur les dossiers communs mondiaux. Les prochaines étapes consistent à établir un ordre de priorité entre les thèmes stratégiques pour la participation de la Banque mondiale et élaborer un menu prospectif d'options de financement en vue de renforcer l'appui accordé aux initiatives mondiales hautement prioritaires.

2. Services financiers

- Accélérer les activités en cours, qui visent à réduire les coûts non financiers des relations économiques avec l'institution en rationalisant les procédures internes de la Banque et en appuyant l'utilisation des systèmes nationaux lorsque ceux-ci satisfont à des normes vérifiables et convenues mutuellement.
- Préparer des options en vue de simplifier et d'améliorer la transparence et d'assurer la compétitivité des charges afférentes aux prêts de la BIRD.
- Envisager les moyens de rendre les services de financement plus accessibles aux emprunteurs remplissant les conditions nécessaires et qui ont en place de solides politiques budgétaires et macroéconomiques et des programmes de développement efficaces.
- Mettre au point des stratégies permettant de catalyser des solutions axées sur le marché, pour atténuer des chocs exogènes tels que la volatilité des prix des produits de base et les catastrophes naturelles.
- Généraliser la participation de la BIRD à l'introduction et à l'administration des financements du secteur public au niveau infranational, étant entendu que, lorsque de tels financements sont effectués sans garantie d'État, ils seront comptabilisés directement dans le bilan de l'IFC.

3. Services du savoir

- Mettre à profit les avantages comparatifs de la Banque, élargir la gamme des mécanismes de prestation en développant et en institutionnalisant un modèle d'entreprise pour créer un guichet d'intervention rapide assurant la prestation opportune des conseils sur l'action gouvernementale et organiser de façon plus systématique et à plus grande échelle des services payants de spécialistes.
- Renforcer les liens entre les activités de recherche de la Banque et ses prestations de services opérationnels dans les pays à revenu intermédiaire, notamment en instaurant des partenariats plus solides reposant sur les propres compétences des clients et en élargissant la collaboration avec les institutions locales.
- Identifier et éliminer les obstacles à la fourniture de compétences techniques aux pays et améliorer la gestion des pools d'expertise de la Banque afin d'en maintenir la qualité et de disposer des compétences les plus pointues.

4. Synergies entre les institutions du Groupe de la Banque mondiale

- Étudier de quelle manière la BIRD/IDA, l'IFC et la MIGA peuvent renforcer leur coopération, notamment en confiant à titre expérimental la gestion des opérations dans un pays à un responsable unique représentant le Groupe de la Banque mondiale ou en envisageant d'autres moyens d'améliorer la coordination au niveau des pays. Des progrès plus importants seront faits dans le contexte de l'élaboration des stratégies de partenariat du Groupe avec les pays, et les cadres de chaque institution seront invités à participer aux réunions des autres institutions du Groupe concernant les grandes opérations d'investissement et les stratégies.

5. Coopération internationale et partenariats

15. À travers tous les domaines d'activité il existe des possibilités d'instaurer une coopération et des partenariats plus solides, afin d'améliorer l'incidence des concours parallèles apportés par d'autres banques multilatérales de développement (BMD), d'autres organismes et fonds internationaux, ainsi que des institutions bilatérales. Des dispositions sont prévues pour :

- Rehausser la collaboration avec les BMD et toutes les autres institutions qui accordent de l'aide aux pays à revenu intermédiaire. La réussite de cette collaboration dans la pratique nécessitera un engagement de la part de tous les partenaires de développement, sur le plan tant mondial que national, par exemple, l'engagement de poursuivre la mise en œuvre du programme d'action de la Déclaration de Paris sur l'alignement et l'harmonisation de l'aide dans les pays à revenu intermédiaire et l'utilisation accrue des systèmes nationaux, le cas échéant, parallèlement aux améliorations de la gouvernance. Un rapport sur l'évolution de la collaboration avec les BMD sera présenté au Conseil des administrateurs d'ici aux réunions du printemps 2007.
- Élaborer et mettre en œuvre, en consultation avec les partenaires, un éventail de formules combinant l'aide concessionnelle et les prêts des BMD dans les secteurs où les biens publics et l'accessibilité financière posent des problèmes importants, l'accent étant mis sur la transparence et l'orientation constante vers des mécanismes d'offre de subventions axés sur les résultats.