



COMITÉ DU DÉVELOPPEMENT

(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)



DC2010-0003

20 avril 2010

UN MONDE NOUVEAU, UN NOUVEAU GROUPE DE LA BANQUE MONDIALE (I) ORIENTATIONS POUR L'APRÈS-CRISE

Veillez trouver ci-joint, en vue de la réunion du Comité du développement prévue pour le 25 avril 2010, un rapport intitulé « Un monde nouveau, un nouveau Groupe de la Banque mondiale : (I) Orientations pour l'après-crise » établi par les services du Groupe de la Banque mondiale.

* * *

UN MONDE NOUVEAU, UN NOUVEAU GROUPE DE LA BANQUE MONDIALE

(I) Orientations pour l'après-crise

Avril 2010

Table des matières

I.	Introduction.....	1
II.	Un monde nouveau	1
III.	Un nouveau multilatéralisme, un nouveau Groupe de la Banque mondiale.....	6
	Les avantages comparatifs du Groupe de la Banque mondiale	7
	Complémentarité des institutions financières internationales (IFI).....	8
	Complémentarité avec le FMI : maintenir l’engagement en faveur du développement...9	
	Complémentarité avec les autres banques multilatérales de développement : introduire le monde dans les régions	10
	Faire preuve de sélectivité	13
IV.	Priorités du Groupe de la Banque mondiale	15
	Cibler les populations pauvres et vulnérables.....	19
	Créer des opportunités de croissance.....	21
	Promouvoir l’action collective au plan mondial.....	28
	Renforcer la gouvernance	32
	Gérer les risques et se préparer aux crises	35
V.	Vers un Groupe de la Banque mondiale renforcé.....	39

Encadrés

Encadré 1 :	Les risques qui pèsent sur la reprise mondiale.....	4
Encadré 2 :	Repenser le développement après la crise mondiale.....	5
Encadré 3 :	Complémentarité avec les Nations Unies : soutien aux stratégies intégrées de consolidation de la paix et de renforcement des États	11
Encadré 4 :	Dispositif de sélectivité du Groupe de la Banque mondiale	15
Encadré 5 :	Comment le Groupe de la Banque mondiale s’adapte : sélectivité dans le secteur de la santé	16
Encadré 6 :	Mobiliser et relier les connaissances au plan mondial à l’appui des priorités stratégiques... 19	
Encadré 7 :	Comment le Groupe de la Banque mondiale s’adapte : cibler les systèmes de protection sociale	21
Encadré 8 :	L’égalité des sexes est un atout pour l’économie : le Plan d’action du Groupe de la Banque mondiale pour la parité hommes-femmes (GAP)	27
Encadré 9 :	Comment le Groupe de la Banque mondiale s’adapte : mettre la politique budgétaire au service de la croissance	29
Encadré 10 :	Comment le Groupe de la Banque mondiale s’adapte : innovation et partenariat en matière de changement climatique	32
Encadré 11 :	Comment le Groupe de la Banque mondiale s’adapte : gouvernance et lutte contre la corruption.....	35
Encadré 12 :	Comment le Groupe de la Banque mondiale s’adapte : des solutions financières novatrices pour gérer les risques mondiaux	39

Graphiques

Graphique 1 : Un monde nouveau, un nouveau multilatéralisme, un nouveau Groupe de la Banque mondiale.....	6
Graphique 2 : Avantages comparatifs du Groupe de la Banque mondiale	9
Graphique 3 : Priorités stratégiques du Groupe de la Banque mondiale	18
Graphique 4 : Aperçu des réformes	41

Sigles et abréviations

BAD	Banque asiatique de développement
BAfD	Banque africaine de développement
BID	Banque interaméricaine de développement
BIRD	Banque internationale pour la reconstruction et le développement
BMD	Banque multilatérale de développement
BPM	Biens publics mondiaux
CAT	Prêt en cas de catastrophe
CCNUCC	Convention-cadre des Nations Unies sur les changements climatiques
CCRIF	Mécanisme d'assurance contre les risques de catastrophes dans les Caraïbes
CGIAR	Groupe consultatif pour la recherche agricole internationale
CoST	Initiative pour la transparence dans le secteur de la construction
CPF	Fonds carbone de partenariat
DDO	Option de tirage différé
DfID	Ministère britannique du développement international
DPL	Prêt à l'appui des politiques de développement
DSRP	Document de stratégie de réduction de la pauvreté
EITI	Initiative pour la transparence dans les industries extractives
FCPF	Fonds de partenariat pour la réduction des émissions dues à la déforestation
FEM	Fonds pour l'environnement mondial
FIC	Fonds d'investissements climatiques
FIDA	Fonds international de développement agricole
FMI	Fonds monétaire international
G-20	Group des Vingt
GAC	Gouvernance et lutte contre la corruption
GAIN	Alliance mondiale pour l'amélioration de la nutrition
GAP	Plan d'action pour la parité hommes-femmes
GAVI	Alliance mondiale pour les vaccins et la vaccination
GEP	Perspectives économiques mondiales
GFDRR	Mécanisme mondial de prévention des catastrophes et de reconstruction
HIV	Virus de l'immunodéficience humaine
ICF	Mécanisme d'appui à l'infrastructure en situation de crise
IDA	Association internationale de développement
IFC	Société financière internationale
IFFIM	Facilité financière internationale pour la vaccination
IFI	Institution financière internationale
INFRA	Programme d'appui aux infrastructures existantes et nouvelles
MDTF	Fonds fiduciaire pluridonateurs
MIGA	Agence multilatérale de garantie des investissements
ODM	Objectif de développement pour le Millénaire
ONG	Organisation non gouvernementale
ONU	Organisation des Nations Unies
PESF	Programme d'évaluation du secteur financier
PIB	Produit intérieur brut
PME	Petites et moyennes entreprises
PNUD	Programme des Nations Unies pour le développement
PNUE	Programme des nations unies pour l'environnement
PPP	Partenariat public-privé
ROSC	Rapport sur l'observation des normes et des codes
RSRP	Programme d'intervention rapide dans le secteur social
SAP	Stratégies d'assistance aux pays
SFDCC	Cadre stratégique pour le changement climatique et le développement
SIDA	Syndrome d'immunodéficience acquise
SRAS	Syndrome respiratoire aigu sévère

SREP	Programme de valorisation à grande échelle des énergies renouvelables dans les pays à faible revenu
StAR	Initiative pour la restitution des avoirs volés
TI	Technologie de l'information
TIC	Technologies de l'information et de la communication
UE	Union européenne

UN NOUVEAU MONDE, UN NOUVEAU GROUPE DE LA BANQUE MONDIALE

(I) Orientations pour l'après-crise

La vision du Groupe de la Banque mondiale est de vaincre la pauvreté — en contribuant à une mondialisation viable, qui ne fait pas d'exclus, en stimulant la croissance dans le respect de l'environnement et en créant l'espoir et des opportunités pour chacun.

I. Introduction

1. Au seuil de la deuxième décennie du XXI^e siècle, la scène mondiale apparaît bien changée. Il y a quelques années, l'économie mondiale surfait sur la vague d'une expansion robuste et généralisée ; des progrès encourageants étaient accomplis dans la lutte contre la pauvreté. Les événements des deux dernières années ont changé la donne : les progrès se sont enlisés ou se sont inversés et des millions de personnes sont retombés dans une pauvreté extrême.

2. La phase la plus aiguë de la crise mondiale est maintenant passée. Toutefois, il ne faut pas oublier les enseignements de cet épisode. À une époque où les défis prennent une ampleur de plus en plus planétaire, le monde se caractérise par une nouvelle répartition du pouvoir économique. Cette situation exige de solides institutions multilatérales, capables de rassembler de façon légitime l'ensemble des puissances, anciennes et nouvelles, pour concevoir des solutions efficaces permettant de relever les défis que pose le développement au niveau mondial.

3. En tant qu'institution de développement de premier plan et grâce à l'universalité de ses membres, le Groupe de la Banque mondiale joue un rôle essentiel dans la mise en place d'un nouveau multilatéralisme en exploitant ses forces et ses avantages comparatifs. Pour relever le défi, le Groupe 1) définit les domaines prioritaires de son engagement stratégique ; 2) modifie son modèle d'activité ; et 3) améliore ses structures de gouvernance, accroît la transparence et renforce la voix et la participation.

4. Le présent rapport décrit les orientations stratégiques qui guideront l'action de Groupe de la Banque mondiale face aux défis mondiaux durant les dix prochaines années et au-delà. Il met en relief les principaux aspects de l'évolution de la scène mondiale et leurs conséquences sur les institutions multilatérales de développement ; il décrit les avantages comparatifs du Groupe de la Banque mondiale ; il examine comment le Groupe contribue à la modernisation du multilatéralisme et identifie les domaines primordiaux qui détermineront les priorités du Groupe durant les années à venir. En conclusion, le document souligne les éléments clés du plan de réformes conçu par le Groupe de la Banque mondiale pour se donner les moyens de remplir plus efficacement son rôle de développement dans le monde de l'après-crise.

II. Un monde nouveau

5. Le PIB mondial a plus que sextuplé durant les 50 dernières années, marquées en outre par de profonds changements structurels. Les périodes prolongées de croissance rapide qu'ont

connues les pays en développement — notamment les économies de marché émergentes dynamiques — ont déplacé le centre de gravité économique vers les pays en développement. Cette nouvelle répartition du pouvoir économique nécessite une meilleure intégration des puissances montantes du monde en développement et en transition dans le système multilatéral, ce qui aura de profondes répercussions sur la façon dont le monde concevra des solutions pour relever des défis planétaires sans précédent.

6. Parallèlement, l'architecture du développement mondial a gagné en envergure et en complexité. Outre le Groupe de la Banque mondiale, le FMI, les banques régionales de développement, les institutions des Nations Unies et les donateurs bilatéraux traditionnels, l'architecture du développement mondial se compose aujourd'hui de plus de 150 autres organismes multilatéraux et fondations privés, d'un secteur privé qui joue un rôle de plus en plus important en matière de développement, et des échanges Sud-Sud qui prennent rapidement de l'ampleur dans le domaine des ressources financières, des expériences en matière de développement et des possibilités d'investissement et d'échanges commerciaux.

7. L'allongement de la liste des participants a certes facilité l'apport de ressources supplémentaires, ainsi que d'idées, de compétences et de démarches nouvelles, à l'appui des efforts déployés pour faire face aux enjeux du développement dans le monde, mais il a aussi créé des risques : fragmentation de l'aide, pertes d'efficience et inadéquations par rapport aux priorités nationales. Ces problèmes sont particulièrement sensibles dans les États fragiles et les pays touchés par un conflit où la fragmentation de l'aide et les programmes internationaux peuvent épuiser la capacité des États à fixer des priorités et à coordonner l'aide internationale — d'où la nécessité d'harmoniser et d'aligner les programmes d'aide.

8. Dans ce contexte en évolution, les défis du développement demeurent complexes et redoutables. Des questions telles que la réduction de la pauvreté et la réalisation des objectifs de développement pour le Millénaire (ODM) sont devenues de plus en plus urgentes et ont pris de nouvelles dimensions. Dans le même temps, de nouveaux défis sont apparus : la nécessité de promouvoir une croissance multipolaire, de faire face à de complexes interactions mondiales et d'anticiper les risques, de nouveaux chocs potentiels et des crises imprévisibles.

- ***Redoubler d'efforts pour atteindre les ODM*** : les pays n'ayant plus que cinq ans pour réaliser les ODM, il est urgent d'intensifier les efforts déployés pour atteindre ces cibles en accordant une attention particulière à l'accroissement des investissements en faveur des filles et des femmes et à l'identification de démarches innovantes et ciblées, notamment en Afrique subsaharienne, où 38 % de la population, soit 366 millions de personnes, vivront avec moins de 1,25 dollar par jour en 2015.
- ***Promouvoir une croissance multipolaire et intégrer les puissances économiques montantes*** : la forte croissance relative qu'ont connue les pays en développement durant les dix dernières années a accru la part de ces pays dans l'activité économique mondiale et certaines économies sont devenues des pôles de croissance dynamiques et compétitifs. S'ils bénéficient d'un soutien adéquat, ces pays peuvent contribuer à stimuler la demande mondiale en créant de nouveaux marchés et de nouvelles opportunités d'investissement, qui profiteront aussi bien aux pays en développement qu'aux pays développés. Le soutien à la croissance multipolaire exige des investissements considérables dans le capital physique et

humain qui vont bien au-delà de l'action traditionnellement menée au titre de la lutte contre la pauvreté et de la réalisation des ODM. Par exemple, de gros besoins d'investissements se font sentir parmi les pays à revenu intermédiaire dans les secteurs des transports et des communications, tandis que la nécessité d'innover et d'améliorer la compétitivité accroît la demande de services d'éducation secondaire et tertiaire.

- ***Faire face efficacement à de complexes interactions mondiales*** : au fur et à mesure que la mondialisation resserre les liens entre les pays et les régions et que les interactions gagnent en complexité au plan mondial, la question des biens publics mondiaux pose des problèmes sans précédent, l'un des plus déterminants étant le réchauffement climatique. Tandis que le monde s'efforce de faire face aux innombrables conséquences du changement climatique, la récente conférence de Copenhague a montré combien il était difficile de définir les fondements d'un accord mondial qui soit durable, équitable et efficace. Outre les questions environnementales, il est nécessaire de renforcer le système commercial mondial tout en luttant contre le protectionnisme, de consolider l'architecture financière internationale, de répondre aux besoins en matière d'agriculture et de sécurité alimentaire, et de concevoir et de mettre en œuvre des solutions bénéfiques à tous pour résoudre les problèmes de pénurie d'eau et les questions de sécurité dans ce domaine. Il faut veiller particulièrement à promouvoir la stabilité dans les États fragiles et les contextes de sortie de conflits, qui créent des risques susceptibles de franchir les frontières par le biais de guerres civiles, du trafic de drogue, de la traite de personnes, du terrorisme et de crises humanitaires.
- ***Promouvoir un développement écologiquement et socialement durable*** : il convient de mener une action durable qui ne s'arrête pas à la lutte contre le changement climatique. Le déplacement du centre de gravité économique renforce l'importance de questions telles que l'exclusion sociale et l'inégalité des sexes, et de complexes économies en expansion ont besoin d'institutions et de politiques pour s'attaquer à ces problèmes. Il est essentiel de prendre des mesures pour prévenir une dégradation irréversible de l'environnement, notamment l'appauvrissement de la biodiversité, l'effondrement des ressources halieutiques et la pollution de l'eau. La demande d'énergie devrait fortement augmenter dans les pays en développement durant les décennies à venir ; à l'heure actuelle, 1,6 milliard de personnes n'ont pas l'électricité. Il est urgent de satisfaire leurs besoins dans le respect de l'environnement, mais ce défi difficile exige des politiques et des instruments innovants.
- ***Gérer les risques et anticiper des chocs potentiels et de nouvelles crises*** : en raison de l'intensification de l'intégration mondiale, les problèmes se propagent de plus en plus vite d'un pays à l'autre. Des crises périodiques, aggravées par des stratégies déficientes et le manque de capacités institutionnelles, ont ralenti le développement de nombreux pays. Un des enseignements majeurs des crises précédentes — souligné à nouveau par la situation actuelle — est qu'il importe de poser les bases d'une riposte aux crises avant que celle-ci devienne nécessaire.

9. Outre ces défis, le monde est confronté aux répercussions immédiates de la crise. Certains signes récents laissent à penser qu'une reprise est en cours au niveau mondial, mais de nombreux analystes prédisent qu'elle sera lente, faible et inégale ; il est probable qu'un excédent de capacité important et un niveau de chômage élevé persisteront pendant un certain temps dans

les pays développés et les pays en développement. Les pays en développement — notamment les pays à faible revenu — continueront de souffrir de façon disproportionnée des conséquences de la faiblesse de la situation extérieure durant la reprise, et demeurent particulièrement vulnérables aux risques de dégradation de la situation qui caractérisent cette reprise (encadré 1).

Encadré 1 : Les risques qui pèsent sur la reprise mondiale

- **Reprise inégale** : certains pays renoueront avec un taux de croissance élevé, alors que la situation continuera de se dégrader dans d'autres. Même à l'horizon 2011, la demande devrait être inférieure de 5 % au potentiel de production de l'économie mondiale, soit presque deux fois l'écart de production constaté durant la récession de 1982-83.
- **Dettes souveraines** : les programmes de relance budgétaire des économies avancées ont entraîné un énorme gonflement des emprunts souverains actuels et futurs ; les ratios dette/PIB devraient augmenter en moyenne de 40 % du PIB d'ici à 2014. Outre une réévaluation générale du risque attaché à la dette souveraine pour l'ensemble des emprunteurs, l'accès des emprunteurs des pays émergents au crédit et le coût du crédit supporté par ces emprunteurs pourraient être également affectés.
- **Bulle des prix des actifs** : les mesures de relance monétaire mises en œuvre — aussi bien conventionnelles que non conventionnelles — amènent à penser qu'une partie des bulles qui ont éclaté récemment pourraient se reformer ou que de nouvelles bulles pourraient apparaître, accompagnées de pressions inflationnistes. Les politiques monétaires accommodantes des pays à haut revenu créent peut-être déjà des opportunités de type *carry trade*, qui entraînent la résurgence non viable de flux de capitaux vers les pays en développement.
- **Faillites d'entreprises ou d'institutions financières** : des épisodes récents tels que les événements de Dubaï et les pressions qui continuent de s'exercer sur le bilan des banques indiquent que d'autres crises pourraient se produire, ce qui mettrait en péril les résultats obtenus en termes de redressement et de rétablissement de la confiance.
- **Risque d'une interruption prématurée des mesures de relance** : l'inquiétude grandissante suscitée par les coûts budgétaires et la viabilité de la dette pourrait intensifier les pressions en faveur d'une réduction des programmes de relance budgétaire, ce qui risque d'entraîner la disparition prématurée et non coordonnée du soutien à l'activité économique. Un défi important consiste à resserrer les politiques budgétaires de façon judicieuse pour éviter d'étouffer la reprise.
- **Persistance du chômage** : la poursuite d'une reprise mondiale « sans emploi » produira de nouvelles créances irrécouvrables et engendrera des pressions politiques en faveur du protectionnisme.

10. Au-delà des risques liés à la reprise mondiale, les *Perspectives économiques mondiales* de 2010 récemment publiées prédisent que les répercussions de la crise modifieront le paysage de la finance et de la croissance durant la prochaine décennie. Il est probable que les pays en développement auront plus de difficultés à accéder aux capitaux mondiaux pendant une période prolongée. En particulier, les emprunts obligataires et les prêts bancaires internationaux syndiqués, ainsi que les flux d'investissements de portefeuille, risquent fort d'être limités dans le nouvel environnement financier mondial. La participation des banques étrangères aux systèmes financiers des pays en développement pourrait aussi être restreinte par le fait que les banques mères situées dans les pays avancés s'efforceront d'accroître leurs fonds propres dans un environnement réglementaire plus restrictif, ainsi que sous l'effet d'un « protectionnisme financier » qui incite les banques à se concentrer sur leurs marchés nationaux. Les pays à faible revenu seront peut-être les premières victimes de cette contraction : leur part, déjà faible, du total des flux de capitaux privés (2,6 % en 2007) est tombée à quasiment zéro en 2010 et ne devrait pas rebondir dans un avenir proche.

11. Au lendemain de la plus grande crise économique mondiale depuis la Crise de 1929, il n'est pas surprenant que l'on s'efforce de tirer les enseignements des événements récents pour déterminer aussi bien les causes des problèmes que ce qu'il conviendra de faire différemment à l'avenir. Les chercheurs et les analystes de politique économique auront certainement besoin de plusieurs années, peut-être davantage, pour aller au fond des choses, mais une réflexion est déjà engagée dans plusieurs domaines essentiels (encadré 2).

Encadré 2 : Repenser le développement après la crise mondiale

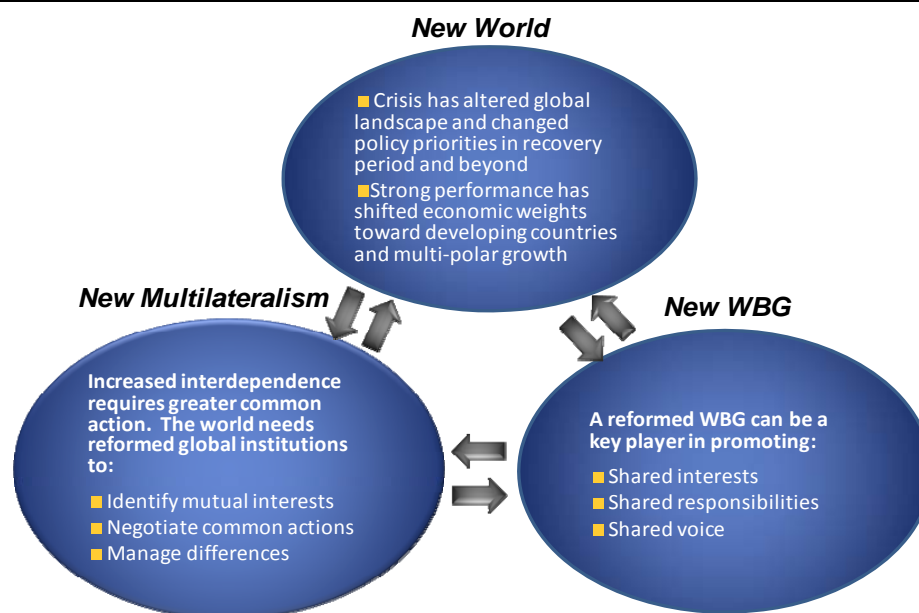
Les institutions et cadres des politiques publiques existants sont reexaminés dans plusieurs domaines :

- **Les faillites financières** : il est maintenant largement admis que les défaillances des mécanismes de réglementation et de contrôle sont au cœur de la crise : elles ont déclenché l'étincelle qui a provoqué l'incendie et sont en partie responsables de l'inefficacité des mesures prises pour circonscrire le sinistre à son début. La crise a fait ressortir la nécessité de procéder à des réformes de plus vaste portée pour accroître la stabilité et la solidité du système financier. Dans le cadre de la riposte mondiale pilotée par le Groupe des Vingt (G-20), des travaux ont été engagés pour éliminer ces faiblesses, notamment grâce à la conception d'un Conseil de stabilité financière élargi et plus représentatif, chargé de résoudre les problèmes de contrôle et d'améliorer la coordination financière et macroéconomique au plan mondial, en s'appuyant en partie sur le renforcement du rôle du FMI.
- **L'importance des systèmes de protection sociale** : l'expérience acquise par tous les pays durant la crise a confirmé l'importance primordiale de systèmes de protection sociale tels que les programmes de transferts monétaires conditionnels et les subventions scolaires comme moyens d'amortir l'impact des difficultés économiques sur les plus vulnérables, de soutenir ou promouvoir la demande d'éducation, et de freiner l'aggravation des inégalités. Les pays dotés de systèmes de protection sociale efficaces ont pu réagir rapidement et plus efficacement que s'ils avaient recouru à des politiques suboptimales (subventions aux prix, par exemple) susceptibles de créer un passif budgétaire, de causer des distorsions économiques, de ralentir la croissance et d'aggraver la pauvreté. À l'avenir, la conception et la mise en œuvre de ce type de programmes, en tenant compte des capacités administratives locales, prendront une importance encore plus grande.
- **Changer la conception du développement** : une réflexion a été engagée sur les paradigmes du développement : la crise accélère probablement l'évolution vers une démarche plus pragmatique en matière de politiques publiques, basée sur la prééminence d'un secteur privé concurrentiel et d'exportations dynamiques comme moteurs de la croissance, de l'emploi et de la productivité.
- **Réévaluer le rôle de l'État** : après des années de débats sur le thème de l'État tentaculaire et de l'État restreint, la crise économique a souligné l'importance de l'efficacité de l'État, quelle que soit sa taille. On s'accorde de plus en plus à reconnaître que des administrations engagées, crédibles et compétentes peuvent jouer un rôle critique en créant un environnement porteur grâce à une gouvernance de qualité, des infrastructures robustes et des institutions solides.

Il est nécessaire, en outre, de réexaminer comment traiter au mieux les nombreuses autres questions qui se posent aux pouvoirs publics : partenariats public-privé (PPP), viabilité de divers régimes de change, degré d'ouverture approprié du compte de capital dans un monde caractérisé par une forte volatilité des flux de capitaux, etc.

Graphique 1 : Un monde nouveau, un nouveau multilatéralisme, un nouveau Groupe de la Banque mondiale

Monde nouveau
La crise a modifié la scène mondiale et changé les priorités de politique économique durant la reprise et au-delà.
Les résultats économiques ont déplacé le centre de gravité économique vers les pays en développement et favorisé une croissance multipolaire
Nouveau multilatéralisme
Une interdépendance accrue nécessite un renforcement de l'action collective. Le monde a besoin d'institutions planétaires rénovées pour :
Identifier les intérêts communs
Négocier des mesures communes
Gérer les différences
Nouveau Groupe de la Banque mondiale
Un Groupe de la Banque mondiale rénové peut jouer un rôle clé en promouvant :
Les intérêts communs
Le partage des responsabilités
Une représentation équitable



III. Un nouveau multilatéralisme, un nouveau Groupe de la Banque mondiale

12. La section précédente a décrit la transformation radicale du profil du développement. Les institutions doivent évoluer en conséquence. Le monde a besoin de solides institutions mondiales, multilatérales, capables de mobiliser les intervenants et les ressources financières et de résoudre les problèmes.

- Le nombre et l'ampleur des défis exigent que l'on dispose d'institutions multilatérales d'envergure mondiale, qui tiennent compte des besoins et des attentes de chaque pays, qui

aient la souplesse nécessaire pour s'adapter aux circonstances et à l'évolution des environnements, et qui soient capables de combiner et déployer les actifs avec efficacité.

- La lutte contre les crises financières et économiques mondiales demande une action coordonnée au plan mondial, tandis que la riposte aux catastrophes et aux conflits exige une capacité d'intervention d'urgence qui puisse être déployée au niveau mondial.
- L'action dans le domaine des biens publics mondiaux — notamment dans des secteurs critiques tels que le changement climatique, la santé et les échanges commerciaux — nécessite une présence, une expérience et une coordination mondiales.
- Le renforcement des efforts déployés pour lutter contre la pauvreté et atteindre les ODM dépend plus que jamais d'une action mondiale intégrée et efficace qui met l'accent sur l'efficacité de l'aide — efficacité reposant sur une bonne coordination des activités des bailleurs de fonds — et maintient les pays clients au centre de l'action.

13. En s'appuyant sur ses avantages comparatifs, le Groupe de la Banque mondiale peut jouer un rôle important dans la promotion du nouveau multilatéralisme. Un Groupe rénové peut contribuer grandement à promouvoir des intérêts communs, le partage des responsabilités et une représentation équitable.

Les avantages comparatifs du Groupe de la Banque mondiale

14. La valeur du Groupe de la Banque mondiale en tant qu'institution mutualiste repose sur l'universalité de ses membres et son engagement dans les pays en développement, son capital et ses réserves, sa capacité à mobiliser des ressources financières dans le monde entier, ses connaissances et ses compétences accumulées au niveau mondial et adaptées aux situations locales, et sa vaste gamme de produits et de services. Ces caractéristiques permettent au Groupe de lever des fonds de façon concurrentielle, de diversifier les risques et de combiner de nombreux services pour relever les défis du développement.

15. Parmi les institutions financières internationales, les avantages comparatifs du Groupe de la Banque mondiale touchent à cinq grands domaines :

- **La présence** : une présence mondiale, locale et multisectorielle et des compétences permettant au Groupe de collaborer avec les secteurs publics et privés, ainsi qu'avec les pays à revenu intermédiaire et à faible revenu, en partenariat avec les pays développés.
- **Les connaissances** : le Groupe est dépositaire d'un ensemble de pratiques optimales, qui ne cessent d'augmenter et sont continuellement mises à jour, dans le domaine du développement ; elles combinent l'expérience de la mise en œuvre au niveau mondial, la recherche et l'apprentissage, ainsi que la capacité à mobiliser et à réunir les connaissances mondiales et à les adapter aux conditions locales.
- **La finance** : des compétences de réputation mondiale dans le domaine de la gestion des risques et des activités bancaires et la capacité d'utiliser l'effet de levier du bilan du Groupe.
- **Les biens publics mondiaux** : un rôle de chef de file dans la mise en œuvre du programme d'action, d'une ampleur croissante, relatif aux biens publics mondiaux.

- **La capacité de mobilisation** : une aptitude à jouer un rôle catalyseur et une capacité de mobilisation sur la scène internationale qui le distinguent des organisations régionales.

16. Pris individuellement, ces atouts ne sont peut-être pas uniques, mais, conjugués, ils rendent le Groupe de la Banque mondiale véritablement exceptionnel. En combinant ces actifs de façon créative, le Groupe a pu :

- Promouvoir des pratiques exemplaires dans la mise en place d'institutions efficaces, notamment en promouvant la bonne gouvernance, la lutte contre la corruption, la transparence, les résultats et le suivi.
- Jouer un rôle moteur dans le domaine de la recherche, de l'analyse et de la collecte des données.
- Créer des plates-formes mondiales et locales pour faciliter la coordination des activités des bailleurs de fonds et la mise en commun de ressources financières, afin de réduire le fardeau administratif des clients.
- Promouvoir l'intégration régionale dans un cadre mondial tout en évitant la création de blocs régionaux et en stimulant les contacts Sud-Sud.
- Traiter la question des biens publics mondiaux, mettre en œuvre une riposte à la crise mondiale et intégrer les économies émergentes.
- Proposer une plate-forme de partenariat à l'échelle planétaire en vue de mobiliser le secteur privé à travers le monde.
- Utiliser son cadre de stratégie-pays pour intégrer l'action mondiale dans des programmes nationaux.

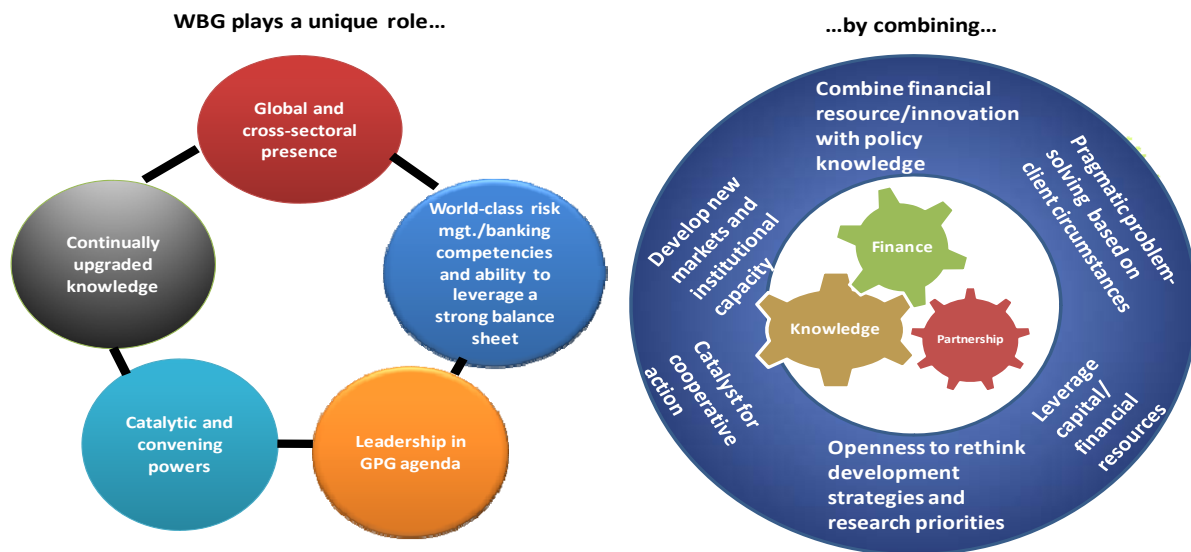
Complémentarité des institutions financières internationales (IFI)

17. Au sommet du G-20 qui s'est déroulé en septembre 2009 à Pittsburgh, les dirigeants ont appelé de leurs vœux « une coordination accrue et une meilleure répartition des tâches » entre la Banque mondiale et les banques régionales de développement et ont déclaré que « les banques multilatérales de développement doivent prendre en compte leurs avantages comparatifs respectifs tout en améliorant leur coordination en vue de parvenir à une plus grande efficacité et en réduisant les chevauchements avec les activités des institutions financières internationales — dont le FMI — et des institutions financières privées ».

18. La prémisse sous-jacente est simple : compte tenu des besoins croissants de nos clients, il est essentiel que nous collaborions efficacement avec les autres institutions pour mobiliser les forces et ressources de chacun afin d'obtenir un impact maximum tout en fournissant à nos clients des perspectives et des compétences distinctes.

Graphique 2 : Avantages comparatifs du Groupe de la Banque mondiale

Le Groupe de la Banque mondiale joue un rôle unique...
Présence mondiale et multisectorielle
Gestion des risques de réputation mondiale/activités bancaires et capacité d'utiliser l'effet de levier du bilan
Rôle de chef de file en matière de biens publics mondiaux
Rôle de catalyseur et capacités de mobilisation
Connaissances constamment mises à jour
... en combinant...
Ressources financières, innovation et connaissances en matière de politiques
Résolution pragmatique des problèmes en fonction de la situation du client
Mobilisation du capital/des ressources financières
Aptitude à repenser les stratégies du développement et les priorités en matière de recherche
Catalyseur d'actions concertées
Développement de nouveaux marchés et de capacités institutionnelles
Finance
Connaissances
Partenariats



Complémentarité avec le FMI : maintenir l'engagement en faveur du développement

19. Le FMI et le Groupe de la Banque mondiale ont des missions distinctes — et des moyens différents pour les accomplir : tandis que le FMI aide les pays à faire face à l'instabilité extérieure et macroéconomique, le Groupe de la Banque mondiale apporte une aide à plus long terme en faveur du développement et des réformes sectorielles. Les opérations de financement du FMI sont épisodiques et engendrées par les crises, alors que le Groupe de la Banque mondiale maintient un engagement plus soutenu en matière de prêts. Les financements fournis par les deux institutions aux pays en développement sont complémentaires à plus d'un titre :

- La conception et la mise en œuvre des réformes structurelles (plutôt que macroéconomiques) nécessaire à la correction de déséquilibres externes prolongés exigent souvent un engagement soutenu et des compétences en matière de politiques de la part d'organismes de développement tels que la Banque mondiale.
- Grâce aux innovations et aux investissements d'IFC, le Groupe de la Banque mondiale contribue considérablement à favoriser la croissance tirée par le secteur privé.
- Les échéances des financements du Groupe de la Banque mondiale sont plus longues que celles des concours du FMI et fournissent des fonds essentiels aux pays qui sont confrontés à d'importants besoins de développement, mais dont l'accès aux marchés privés des capitaux est limité, instable et coûteux et pour lesquels des programmes répétés du FMI ne sont ni souhaitables ni disponibles.
- Les prêts du Groupe de la Banque mondiale aux pays à faible revenu sont assortis de conditions nettement plus concessionnelles que ceux du FMI, même si l'on prend en compte la suspension du paiement des intérêts décidée par le Fonds (et qui doit expirer à la fin de 2011).

20. Bien que les mandats et les démarches des deux institutions soient différents, leurs missions ont des points communs. En fait, il est fréquent que les deux organismes accordent un appui budgétaire à un pays et soutiennent sa balance des paiements simultanément, puisque les besoins de financement budgétaires et externes se chevauchent souvent. Lorsqu'un chevauchement existe dans le cadre d'une action en faveur d'un pays client, les deux institutions tendent à se concentrer sur des aspects différents d'une même question générale en exploitant leurs forces respectives. Par exemple, le FMI concentrera son attention sur la politique budgétaire générale, alors que la Banque traitera de questions portant sur la composition et l'efficacité des dépenses. Le Programme conjoint d'évaluation du secteur financier (PESF) du FMI et de la Banque mondiale est un autre exemple de la façon dont ces institutions utilisent leurs avantages comparatifs respectifs pour fournir des solutions efficaces à leurs clients. De surcroît, des initiatives ont été périodiquement mises en œuvre pour tracer des démarcations plus pertinentes d'un point de vue opérationnel entre les activités de la Banque et celles du FMI (telles que le plan d'action conjoint élaboré en réponse au rapport Malan de 2007).

Complémentarité avec les autres banques multilatérales de développement : introduire le monde dans les régions

21. Les mandats officiels des banques multilatérales de développement sont souvent similaires, la réduction de la pauvreté étant l'un de leurs objectifs communs les plus évidents. Les différences sont relativement subtiles. Les plus évidentes sont, d'une part, le mandat des banques régionales de développement consistant explicitement à promouvoir les intérêts régionaux, notamment l'intégration économique régionale (même si, dans la réalité, le Groupe de la Banque mondiale met aussi en œuvre un ambitieux programme régional et infrarégional), d'autre part le caractère mondial du Groupe de la Banque mondiale, notamment en ce qui concerne sa plate-forme d'échange de connaissances, ainsi que l'éventail de ses activités et de sa clientèle (BIRD/IDA/IFC/MIGA).

22. Le Groupe de la Banque mondiale est unique dans le sens où il « introduit le monde dans les régions » — en permettant la diffusion d'innovations et de connaissances entre les différentes régions du monde. Grâce à son envergure et à son expérience mondiales, le Groupe joue un rôle de premier plan dans le domaine du savoir, utilise son pouvoir de mobilisation et contribue à la définition de normes dans des domaines tels que les sanctions, les sauvegardes, la transparence, la recherche et la passation de marchés. Le Groupe de la Banque mondiale, en outre, joue un rôle important dans les régions (certaines parties du Moyen-Orient, par exemple) qui ne possèdent pas de banques régionales de développement ou dans les régions où les banques régionales de développement disposent d'un mandat limité (par exemple en Europe de l'Est où la BERD se concentre sur le secteur privé) ou de capacités insuffisantes (telles que les capacités d'analyse ou la capacité à atteindre les populations les plus pauvres ou le secteur privé). Par rapport aux banques régionales de développement, le Groupe de la Banque mondiale tire un avantage précieux de son envergure mondiale sous la forme d'une clientèle et d'un portefeuille diversifiés. La capacité de la BIRD à diversifier les risques lui donne un surcroît de souplesse qui lui permet de fonctionner selon un ratio fonds propres/prêts plus bas que celui des banques régionales de développement et de mobiliser son capital plus efficacement tout en respectant des politiques financières prudentes.

Encadré 3 : Complémentarité avec les Nations Unies : soutien aux stratégies intégrées de consolidation de la paix et de renforcement des États

Pour prévenir les vagues de violence et aider les pays à mettre en place des structures étatiques solides, notamment après un conflit, il faut disposer de stratégies conjuguant le développement, la diplomatie et l'aide à la sécurité. En matière de sécurité et s'agissant des aspects politiques de la gouvernance (réforme de la sécurité, réformes électorales), l'ONU dispose de compétences essentielles à la réussite du mandat de développement de la Banque dans les pays fragiles ou en proie à des conflits. Le Groupe de la Banque mondiale a renforcé sa coopération avec l'ONU tant au niveau national qu'au niveau du siège. L'Accord de partenariat signé par le Secrétaire général de l'ONU et le Président de la Banque mondiale en octobre 2008 et les accords subsidiaires, notamment l'Accord sur les principes fiduciaires, fournissent un cadre de coopération et de partage des tâches en plus de faciliter la bonne utilisation des fonds fournis par les organismes de l'ONU par le biais de fonds fiduciaires administrés par la Banque.

23. Quelques principes formels régissent la répartition des tâches relatives à l'octroi de financements parmi les banques multilatérales de développement, mais, grâce à son envergure mondiale, le Groupe de la Banque mondiale n'a pas d'égal lorsqu'il s'agit de mobiliser des ressources dans le monde. Les prêts sont concentrés à la fois sur les infrastructures dures et sur les réformes institutionnelles et réglementaires et sont souvent conçus en collaboration avec les banques régionales de développement. Au niveau opérationnel, une division des tâches basée sur la complémentarité et visant à éviter les doubles emplois est apparue dans de nombreux domaines. Les échanges commerciaux, par exemple, font partie des secteurs dans lesquels les missions des BMD se chevauchent. Selon la répartition des tâches qui s'est établie entre le Groupe de la Banque mondiale et les banques régionales de développement, le Groupe se concentre sur l'assistance technique et les produits de promotion du savoir liés au commerce et étayés par l'expérience accumulée au plan mondial pour guider le dialogue avec les pays sur les mesures à prendre ; le Groupe concentre aussi son attention sur les données et les outils de diagnostic pour appuyer la formulation de politiques publiques. Il se livre en outre à des travaux d'analyse et des activités de sensibilisation pour faciliter la recherche de solutions concertées aux problèmes mondiaux, et fournit des compétences spécialisées dans des domaines tels que la facilitation des échanges, la logistique et la gestion des frontières.

24. La production de données est une autre forme de répartition des tâches entre les banques multilatérales de développement qui a évolué en fonction des compétences respectives reconnues des institutions : le Groupe de la Banque mondiale s'est positionné comme l'un des principaux promoteurs de programmes et cadres de données, ensuite adoptés et mis en œuvre par les institutions régionales. Par exemple, le Programme de comparaison internationale est la plus grande initiative statistique au monde. La Banque mondiale abrite le bureau mondial du Programme et coordonne ses activités en collaboration avec des organismes situés dans chaque région du monde (par exemple la BAD ou la BAfD). Un autre exemple est le rôle catalyseur joué par le Groupe de la Banque mondiale dans le traitement de certaines questions telles que la parité hommes-femmes ou le changement climatique ou pour inciter d'autres BMD et institutions de développement à lancer leurs propres plans d'action pour intégrer ces questions dans leurs opérations ordinaires de prêt et d'assistance à la formulation des politiques.

25. Dans la pratique, la répartition des tâches entre les BMD est définie aussi par les besoins des clients et la disponibilité des ressources. Les clients recherchent souvent des contributions et options de financement diverses auprès de ces institutions et préfèrent qu'elles agissent de façon complémentaire plutôt qu'en concurrents. Dans le même temps, des mécanismes parallèles et des mécanismes de cofinancement permettent aux BMD de rassembler des compétences et des expériences provenant de sources institutionnelles différentes. Ces arrangements facilitent le partage des risques et permettent à chaque institution de dépasser ses propres limites en matière de ressources et de solvabilité dans un pays ou un secteur donné. Cela vaut tout particulièrement pour les financements concessionnels où les contraintes de l'offre peuvent être très prononcées ou pour les engagements du secteur privé où les plafonds d'engagement peuvent être contraignants. Parmi les exemples récents de coopération entre le groupe de la Banque mondiale et les banques régionales de développement figurent le Plan d'action conjoint des IFI pour l'Afrique visant à mobiliser un surcroît de ressources financières, à préserver les programmes importants en cours et à appuyer les initiatives prêtes à recevoir des investissements ; le Plan d'action des IFI pour l'Europe centrale et orientale, centré sur les besoins du secteur financier en capitaux et en liquidités ; et l'Initiative multilatérale de riposte à la crise en Amérique latine et dans les Caraïbes, qui vise à rassembler des ressources financières provenant de sources publiques et privées au plan mondial et à renforcer les mesures prises pour lutter contre la crise.

26. S'agissant de la collaboration avec les banques régionales de développement, il est particulièrement important de disposer de mécanismes de coopération efficaces (de type formel ou informel). Cette coopération a lieu dans le cadre d'un large éventail de rencontres, notamment les réunions qui se déroulent régulièrement entre les chefs d'institutions, les économistes en chef, les directeurs financiers et d'autres responsables clés. Ces travaux sont complétés par un engagement important au niveau opérationnel dans des domaines tels que la passation des marchés, les évaluations et l'efficacité de l'aide. Les crises récentes ont entraîné un renforcement de la coordination et de la coopération entre les institutions financières internationales. À l'avenir, le défi consistera à maintenir cet élan et à nous assurer que nous pouvons fournir ensemble les produits et services les mieux conçus et les plus efficaces à nos clients.

Faire preuve de sélectivité

27. Face à l'évolution du profil du développement et en collaboration avec ses partenaires pour le développement, le Groupe de la Banque mondiale doit continuer à s'adapter et à innover. A l'instar d'autres institutions mondiales, le Groupe de la Banque mondiale devra tirer les enseignements de ses propres résultats en ce qui concerne aussi bien la crise que la riposte. Les nouveaux dossiers à traiter en priorité dans le monde de l'après-crise nécessiteront des choix qui dépendront eux-mêmes d'un dispositif de sélectivité (encadré 4). Ce dispositif peut servir aussi à ajuster la portée des activités du Groupe dans le cas où il se serait confronté à l'avenir à des contraintes d'adéquation du capital et de capacités de prêt. L'encadré 5 prend l'exemple du secteur de la santé pour montrer comment cette sélectivité est appliquée au niveau sectoriel.

Encadré 4 : Dispositif de sélectivité du Groupe de la Banque mondiale

Le Groupe de la Banque mondiale doit être présent dans diverses régions et divers secteurs et travailler avec divers groupes de clients pour préserver son savoir mondial, mais le renforcement de l'efficacité de l'institution suppose aussi que celle-ci accorde une attention accrue aux domaines dans lesquels elle peut avoir un impact maximum. Cela implique des arbitrages explicites. Le dispositif de sélectivité ci-dessous, composé de trois dimensions, aidera le Groupe de la Banque mondiale à procéder à ces arbitrages :

- **Au niveau mondial** : les prises de décision relatives à l'engagement du Groupe de la Banque mondiale sont régies par un processus de haut niveau caractérisé par une intense collaboration avec le Conseil. Les critères suivants guident nos travaux :
 - Un lien clairement établi avec les objectifs institutionnels fondamentaux et les opérations-pays
 - Des effets de levier et des effets catalyseurs prouvés
 - Une idée claire des ressources requises et des risques encourus.
- **Au niveau sectoriel** : s'agissant de ses rôles et priorités spécifiques dans un secteur donné, le Groupe de la Banque mondiale fait ses choix et prend ses décisions en fonction de pratiques exemplaires et des avantages comparatifs du Groupe. Il n'est pas question de se retirer de secteurs entiers : il est maintenant largement reconnu que la décision de réduire l'engagement de la Banque dans l'infrastructure et l'agriculture (aussi bien au plan financier qu'au niveau des politiques menées) fut une décision à courte vue. En fait, il est essentiel d'éviter une érosion des compétences de base qui compromettrait la capacité du Groupe de la Banque mondiale à répondre aux besoins essentiels de sa clientèle. Une des grandes forces du Groupe est son aptitude à apporter des compétences provenant de nombreux secteurs pour résoudre les problèmes.
- **Au niveau national** : la sélectivité s'articule autour de plans de développement à long terme tels que les Documents de stratégie de réduction de la pauvreté (DSRP) pour les pays admis à bénéficier de crédits de l'IDA, les Stratégies d'assistance aux pays (SAP), les stratégies de partenariat avec les pays et les notes de stratégie intérimaire. Le Groupe de la Banque mondiale intervient en fonction des besoins des pays et des activités des autres parties prenantes. Les choix effectués dans un pays donné sont régis par les principes suivants :

- Vision et stratégie à long terme
- Adhésion indiscutable des pays aux objectifs et actions de développement
- Partenariat stratégique parmi les parties prenantes
- Responsabilité des résultats obtenus au plan du développement

Le Groupe de la Banque mondiale continuera de modifier ses stratégies nationales pour accentuer son action là où elle peut avoir le plus grand impact sur la réduction de la pauvreté.

Quand il s'agit d'effectuer des choix, le Groupe de la Banque mondiale a pour principe général de coopérer avec les partenaires du développement, afin que les efforts des uns et des autres se complètent et soient bien coordonnés. Le Groupe s'efface là où d'autres institutions disposent d'un avantage comparatif indiscutable et encourage et soutient le leadership des organisations partenaires.

De surcroît, les activités du Groupe de la Banque mondiale répondent à la nécessité :

- de disposer d'un cadre de résultats clairement défini et de faire preuve de la souplesse et de la capacité d'adaptation nécessaires pour renoncer aux méthodes qui n'ont pas d'incidence sur le développement et élaborer des formules de remplacement innovantes ;
- de réagir lorsque la communauté internationale demande au Groupe de la Banque mondiale d'accroître son rôle dans des domaines nouveaux.
- de poursuivre l'action dans les situations et les secteurs difficiles.

28. Il existe d'autres domaines où le Groupe de la Banque mondiale comble les vides créés par la concentration des activités des bailleurs de fonds sur certaines questions — par exemple le domaine commercial, où la stratégie en cours de préparation définira notre rôle selon les régions pour tenir compte des capacités différentes des banques régionales de développement et de la

diversité des besoins de nos clients (selon qu'ils sont des pays à revenu intermédiaire ou des pays à faible revenu). Dans le secteur agricole, nous réaliserons un ensemble d'interventions qui mettront à profit la capacité de la Banque à gérer le risque et à promouvoir le renforcement de la collaboration avec le secteur privé.

Encadré 5 : Comment le Groupe de la Banque mondiale s'adapte : sélectivité dans le secteur de la santé

Au cours des dix dernières années, une sensibilisation accrue et l'accroissement des financements internationaux en faveur de la santé ont offert au Groupe de la Banque mondiale une occasion exceptionnelle d'aider les pays clients et les partenaires internationaux à améliorer les résultats obtenus sur le terrain, au profit notamment des populations pauvres et vulnérables. Toutefois, de redoutables défis subsistent. Des pandémies et des épidémies régionales, effectives ou potentielles, continuent d'apparaître ou de se développer (par exemple le VIH/SIDA, le paludisme, la tuberculose résistante aux médicaments, le syndrome respiratoire aigu sévère (SRAS) et la grippe aviaire). Les pressions démographiques posent de sérieux problèmes aux pays qui s'efforcent de réduire la pauvreté et de faciliter l'accès aux services de base. La sécurité alimentaire et la malnutrition continuent de figurer parmi les grandes priorités, et pas seulement dans le cas des pays les plus pauvres.

Le contexte opérationnel, en outre, a radicalement changé, ce qui nécessite de profonds changements dans le mode de fonctionnement du Groupe de la Banque mondiale. Il y a dix ans, le Groupe était le premier organisme de financement du secteur de la santé. Aujourd'hui, de nouvelles organisations multilatérales, initiatives et fondations jouent un rôle de premier plan dans ce domaine, parmi lesquelles le Fonds mondial (*Global Fund*), l'Alliance mondiale pour les vaccins et la vaccination (GAVI), l'Alliance mondiale pour l'amélioration de la nutrition (GAIN) et la Fondation Bill et Melinda Gates. L'aide bilatérale a également augmenté de façon substantielle. Une grande partie de ces ressources est affectée à des maladies spécifiques telles que le VIH/SIDA, le paludisme et la tuberculose. Moins de moyens sont consacrés au renforcement des systèmes de santé nationaux, à la santé maternelle et infantile, à la nutrition et aux priorités démographiques.

L'appui au renforcement des systèmes de santé qui a été déployé durant les dernières années est une réponse opérationnelle concrète à la nécessité de consolider les systèmes de santé et d'accélérer les résultats dans la réalisation des ODM relatifs à la santé et à la nutrition ; de renforcer la capacité de suivi et de gestion d'éventuelles pandémies ou catastrophes naturelles ; de concentrer la contribution de la Banque dans les domaines où elle bénéficie d'un avantage comparatif par rapport à d'autres acteurs ; d'appuyer le leadership des pouvoirs publics et les programmes de la communauté internationale, afin d'obtenir des résultats ; et de faire preuve de sélectivité dans l'engagement avec les partenaires internationaux. Cette politique ne vise pas à limiter l'action du Groupe de la Banque mondiale : la situation particulière des pays continuera de déterminer les programmes du Groupe. Toutefois, un cadre sélectif et rigoureux est mis en place pour permettre au Groupe d'appuyer les efforts nationaux et de répondre aux demandes d'aide dans un ensemble de domaines clés où le Groupe peut jouer un rôle déterminant. Ce cadre est essentiel aussi à la participation du Groupe de la Banque mondiale aux efforts déployés par les partenaires internationaux pour renforcer l'efficacité de l'aide.

IV. Priorités du Groupe de la Banque mondiale

29. Conformément à sa mission centrale, le Groupe de la Banque mondiale renforcera les efforts déployés dans la lutte contre la pauvreté et s'efforcera d'enrayer le ralentissement — ou, dans certains cas, l'inversion — des progrès accomplis avant la crise. Pour autant, la dure réalité est que le rythme des progrès qui prévalait dans de nombreuses régions du monde avant la période de ralentissement actuelle n'aurait pas permis de réaliser la plupart des ODM d'ici à 2015. La crise a aggravé la situation et incité les bailleurs de fonds et les organismes multilatéraux à négliger les ODM pour se concentrer sur la crise immédiate.

30. Les pays et les régions se redressant à des rythmes différents, l'engagement du Groupe de la Banque mondiale en faveur de ses objectifs fondamentaux en matière de pauvreté et de son

programme de développement en général, après la crise, doit tenir compte de ces différences en exploitant les atouts du modèle du Groupe axé sur les pays.

- **Afrique** : les dernières crises financières et économiques mondiales, qui faisaient suite aux crises alimentaires et énergétiques de 2007–08, ont un impact majeur sur l’Afrique sous l’effet de la baisse des cours des matières premières, des recettes du tourisme, des exportations, des envois de fonds des travailleurs expatriés et des flux de capitaux privés. Pour de nombreux pays, cette situation marque la fin d’une période de bons résultats et risque de provoquer une crise de développement, car les enfants cessent de fréquenter l’école et la mortalité infantile augmente. Les taux d’investissement restent faibles en Afrique en raison du déficit d’infrastructures et de réglementations commerciales contraignantes ; la croissance récente n’a pas créé suffisamment d’emplois pour les 7 à 10 millions d’Africains qui arrivent sur le marché du travail chaque année. La relance de la croissance, la création d’emplois et la protection des plus vulnérables sont des priorités urgentes.
- **Le « milliard d’habitants les plus pauvres » vivant dans des États fragiles et les pays touchés par un conflit** : il ne suffit pas de traiter le cas des États fragiles et des pays touchés par un conflit comme une situation de développement plus difficile que d’autres. Le problème de ces pays n’est pas seulement une question de ressources : le défi consiste aussi à établir une légitimité et mettre en place des institutions capables de fournir des services. La légitimité doit reposer sur le renforcement de la sécurité et de la gouvernance et la réalisation de progrès au plan du développement, ce qui dépend en partie de la prestation de services de base. Il est possible de développer les capacités en fournissant des services d’approvisionnement en eau potable, d’assainissement et d’enlèvement des ordures, en construisant des routes entre les villes, en distribuant l’électricité durant une partie de la journée et en offrant des soins de santé préventifs de base tels que les vaccinations.
- **Les 70 % des pauvres du monde qui vivent dans les pays à revenu intermédiaire** : le développement des pays à revenu intermédiaire est essentiel à la réduction de la pauvreté au niveau mondial. De nombreux pauvres vivant dans ces pays se trouvent dans une situation similaire à celle des habitants des pays à faible revenu, notamment en ce qui concerne l’accès aux services de santé et aux infrastructures sociales. Même lorsque des politiques de qualité sont en place et que les conditions sont favorables au renforcement de la lutte contre la pauvreté, les pouvoirs publics se heurtent à des obstacles lorsqu’ils cherchent à mobiliser des ressources pour atteindre les ODM. La crise mondiale a ajouté une nouvelle dimension à la question des pays à revenu intermédiaire, ce qui contraint le Groupe de la Banque mondiale à redoubler d’efforts pour faire en sorte que ses services répondent mieux aux besoins immédiats et urgents de ces pays. Étant donné le degré de sophistication de nombreux pays à revenu intermédiaire, il est essentiel de faire preuve d’innovation en matière de développement et d’élaborer des solutions financières adaptées : les prêts du Groupe de la Banque mondiale peuvent contribuer à faciliter la transition ; et ses connaissances, ainsi que son expérience concrète au niveau mondial, peuvent être adaptées aux situations nationales pour mieux lutter contre la pauvreté.

31. Le graphique 3 illustre les cinq priorités stratégiques qui guideront les efforts déployés par le Groupe de la Banque mondiale pour atteindre les objectifs primordiaux consistant à éliminer la pauvreté grâce à une mondialisation solidaire et durable, à promouvoir la croissance dans le respect de l'environnement et à donner des chances et de l'espoir à chacun. Il sera nécessaire de recourir, dans le cadre des cinq priorités, à un ensemble d'actions étayées par les atouts du Groupe de la Banque mondiale en matière de connaissances, de finance et de mobilisation pour vaincre la pauvreté, notamment en Afrique, dans les États fragiles et les pays sortant d'un conflit, ainsi que dans les pays à revenu intermédiaire.

Graphique 3 : Priorités stratégiques du Groupe de la Banque mondiale

Objectif : vaincre la pauvreté
Cibler les populations pauvres et vulnérables
Créer des opportunités de croissance
Promouvoir l'action collective à l'échelle mondiale
Renforcer la gouvernance
Gérer les risques et se préparer aux crises
Connaissances
Finance
Pouvoir de mobilisation



32. Il est important de préciser que ces cinq priorités sont partagées par toutes les institutions du Groupe de la Banque mondiale — IFC, MIGA, IDA et BIRD – et définissent la direction générale dans laquelle avance l'ensemble de ces institutions. Les cinq priorités reposent sur une philosophie privilégiant clairement le service à la clientèle, la résolution des problèmes, la souplesse, les prestations, l'innovation et les résultats. Les priorités se renforcent mutuellement ; un grand nombre d'exemples cités touche à plusieurs (ou à l'ensemble) d'entre elles. Ces priorités élaborent et intègrent les six grands thèmes stratégiques que M. Zoellick a présentés en 2007 et qui ont servi de principes directeurs aux activités du Groupe de la Banque mondiale. Sur ces six thèmes, quatre portaient en grande partie sur l'adaptation des services aux divers besoins

des pays clients, notamment les pays à faible revenu, les pays à revenu intermédiaire, les États fragiles, les pays sortant d'un conflit et le monde arabe¹. Les crises récentes et les défis qui se profilent à l'horizon renforcent la nécessité de faire en sorte que le Groupe de la Banque mondiale exerce ses activités de façon à la fois intégrée et souple parmi les pays membres ; la prise en compte des besoins de groupes de pays clients distincts mais interdépendants demeure pertinente aujourd'hui et le restera au-delà de la crise. Nous continuerons d'adapter notre action à la situation de chaque pays, dans le cadre de nos priorités stratégiques, pour tenir compte de la diversité des besoins de nos clients.

Encadré 6. Mobiliser et relier les connaissances au plan mondial pour appuyer les priorités stratégiques

Les récentes crises mondiales ont souligné la fragilité d'une grande partie des progrès accomplis dans la lutte contre la pauvreté et soulèvent des questions sur les priorités et stratégies de développement. Les pays se tournent de plus en plus vers le Groupe de la Banque mondiale pour s'informer de ce qui « fonctionne » parmi les innovations et les expériences des spécialistes.

Au niveau mondial, la marche à suivre consiste à tirer les enseignements de l'expérience et à apprendre les uns des autres en matière d'innovation et d'expérimentation. Il faut faire un effort délibéré pour dégager des enseignements et les partager. Plus que jamais, les décideurs et les professionnels des pays en développement veulent se parler pour échanger leurs expériences et travailler ensemble à la résolution de problèmes communs. Ils veulent aussi accéder aux centres et sources de connaissances et d'innovation dispersés dans le monde. De nombreux pays à revenu intermédiaire cherchent activement à appuyer les efforts de développement des pays à faible revenu, notamment grâce au transfert de connaissances et aux activités d'apprentissage. Les pays en développement se tournent vers le Groupe de la Banque mondiale pour bénéficier de sa présence mondiale, de ses études à grande échelle, de ses opérations, de ses connaissances et de ses réseaux d'apprentissage et d'innovation, afin de promouvoir et de faciliter ces échanges Sud-Sud, notamment en dégageant et en partageant des enseignements. Enfin, conformément à la philosophie mutualiste du Groupe de la Banque mondiale, les leçons tirées d'activités menées parmi les pays en développement, dans un nombre croissant de domaines tels que les transferts monétaires conditionnels et les PPP, sont interprétées et appliquées aussi dans les pays développés.

Ce rôle de liaison est à la fois facilité et rendu impératif par des tendances mondiales à long terme telles que l'intensification du processus de décentralisation et la rapidité de l'évolution technologique. Les plates-formes interactives, telles que les blogs et d'autres médias sociaux, permettent à un vaste éventail d'acteurs de créer conjointement, de commenter et de partager des connaissances de diverses manières. Pour le Groupe de la Banque mondiale, cela signifie recueillir les informations, quelle que soit leur source, puis les évaluer et les interpréter, et permettre à un nombre croissant de personnes d'y accéder.

Aujourd'hui, plus que jamais, la production de connaissances au sein du Groupe de la Banque mondiale, essentielle à l'efficacité d'une « Banque du savoir » et à une institution de développement mondial de premier ordre, est un déterminant clé de la capacité du Groupe à conserver une longueur d'avance en ce qui concerne les principales questions du développement, à identifier les lacunes en matière de connaissances (y compris au niveau opérationnel) et à œuvrer dans des domaines où aucune autre institution ne dispose de la capacité, des ressources ou du mandat nécessaires (par exemple pour produire et analyser des données sur le développement).

¹ Les deux autres thèmes sont, d'une part, les biens publics mondiaux, d'autre part le savoir et l'apprentissage. Les biens publics mondiaux sont une des cinq priorités stratégiques, tandis que le savoir, la finance et le pouvoir de mobilisation se retrouvent dans les cinq priorités.

Cibler les populations pauvres et vulnérables

33. L'éradication de la pauvreté reste la mission première du Groupe de la Banque mondiale, mais les caractéristiques des populations pauvres et vulnérables évoluent. Premièrement, la dimension géographique de la pauvreté a changé. D'importants progrès ont été accomplis dans certains pays et certaines régions, à tel point que le problème de l'extrême pauvreté (moins de 1,25 dollar par jour pour vivre) est devenu moins préoccupant. Selon les projections (réalisées avant la crise), l'extrême pauvreté devrait tomber à des niveaux presque insignifiants en Asie de l'Est d'ici à 2015, la majeure partie du milliard restant de personnes très pauvres se concentrant en Asie du Sud et en Afrique subsaharienne, chacune de ces régions représentant environ 40 % de la pauvreté mondiale. D'un autre côté, la pauvreté profonde (moins de 2 dollars par jour pour vivre) devrait rester très répandue et toucher près de deux milliards de personnes d'ici à 2015, les deux tiers d'entre elles vivant en dehors des pays exclusivement IDA. Dans la plupart de ces pays, la pauvreté est concentrée dans des régions et/ou au sein de groupes ethniques. Deuxièmement, les progrès ont été plus limités dans le domaine des ODM qui ne sont pas liés au revenu. En conséquence, bien que des millions de personnes aient vu leur revenu augmenter, d'importants écarts subsistent dans l'accès aux services de base, ce qui rend les ménages vulnérables aux chocs et aux phases de repli à court terme et moins à même d'améliorer leurs conditions de vie à long terme.

Encadré 7 : Comment le Groupe de la Banque mondiale s'adapte : cibler les systèmes de protection sociale

Le soutien aux systèmes de protection sociale des pays les plus pauvres va au-delà des interventions d'urgence face aux catastrophes naturelles et aux crises humanitaires. On s'accorde de plus en plus à penser que les systèmes de couverture sociale se justifient même dans les pays à faible revenu dont les ressources sont limitées, car ils aident les ménages à gérer les risques et les protègent de chocs irréversibles, ce qui accroît la productivité à long terme.

Le Groupe de la Banque mondiale appuie la création et le perfectionnement des systèmes de protection sociale en temps de crise comme en périodes de croissance. Les prêts qu'il a accordés au titre de l'appui aux systèmes de couverture sociale ont dépassé 3 milliards de dollars, répartis sur 27 pays, durant l'exercice 09, soit sept fois le niveau qui prévalait avant la crise. Le lancement du Programme d'intervention rapide dans le secteur social (RSRP) est aussi une étape importante. Il s'inspire des enseignements tirés de la réussite de programmes de protection sociale, notamment dans les pays membres de la BIRD, pour jeter les bases des systèmes de couverture sociale futurs et donner aux pays à faible revenu la possibilité d'utiliser les ressources de la Banque et des bailleurs de fonds par le biais, entre autres, du Fonds fiduciaire pluridonateurs du RSRP. Ces efforts devraient permettre de mettre en place des programmes plus solides, ce qui stimulera la demande de prêts et d'assistance technique à l'appui de l'administration, du ciblage et de l'évaluation efficaces des systèmes de protection sociale ainsi qu'à l'appui de l'accès aux services de base dans les domaines de la santé, de la nutrition, de l'éducation et d'autres services essentiels au bien-être des communautés, notamment les groupes pauvres et vulnérables.

Dans les pays à revenu intermédiaire, le programme d'action relatif à la protection sociale se concentre sur des systèmes d'information de plus en plus sophistiqués en matière de gestion des programmes, sur l'amélioration des prestations et de la gouvernance et sur le rapprochement et l'intégration de divers programmes dont les groupes de clients se recourent. Dans les pays à faible revenu, il existe d'intenses activités d'expérimentation et d'apprentissage sur la façon d'adapter les leçons tirées de l'expérience des pays à revenu intermédiaire à des niveaux de capacité inférieurs en combinant la participation communautaire et les nouvelles technologies de l'information et de la communication pour maîtriser les systèmes nécessaires au bon fonctionnement de tout système de protection sociale (par exemple en ciblant particulièrement les femmes et les filles, les systèmes de paiement, les cadres de suivi et d'évaluation ou la gouvernance).

Le rôle de la Banque mondiale comme prestataire de conseils, renforcé par le lancement récent de l'Équipe mondiale d'experts en matière de protection sociale (*Global Expert Team on Social Safety Nets*), devrait se développer. Le Fonds de réserve central (*Central Contingency Fund* ou CCF), le fonds fiduciaire d'assistance technique du ministère britannique du développement international (DfID) et le RSRP apportent de nouvelles ressources à l'appui des activités d'échange de connaissances Sud-Sud. Le Fonds fiduciaire espagnol pour les évaluations d'impact et les fonds fiduciaires du Programme de partenariat Banque-Pays Bas fournissent aussi des ressources pour faciliter l'évaluation de l'incidence des programmes de protection sociale.

34. Il convient de traiter le problème de la **vulnérabilité à court terme** en améliorant le ciblage et l'efficacité des programmes de protection sociale existants de sorte qu'ils puissent être développés ou mis en place là où aucun programme n'existe. Pour s'attaquer à la **vulnérabilité à long terme** (alimentation, eau et assainissement, éducation, santé maternelle et infantile, par exemple), il faut accroître l'accès, la qualité et l'abordabilité des services de base pour renforcer les possibilités d'investissement dans le capital humain, aider les personnes victimes de discrimination et habiliter les familles et les communautés des régions moins avancées. L'encadré 7 décrit comment le Groupe de la Banque mondiale adaptera et ciblera son appui aux programmes de protection sociale, domaine particulièrement pertinent en raison de la façon dont les leçons tirées de la mise en œuvre réussie de programmes dans les pays à revenu intermédiaire sont appliquées à la conception de programmes dans les pays à faible revenu (et même dans les pays développés), les programmes de transferts monétaires conditionnels en étant un bon exemple.

35. Les transferts monétaires contribuent à préserver la demande de services de base, mais le Groupe de la Banque mondiale redouble aussi d'efforts pour stimuler l'offre. En collaboration avec nos partenaires, nous renforçons les systèmes de santé de façon à ce que les ressources disponibles soient utilisées de façon productive (encadré 5). Notre partenariat pluridonateurs dans le domaine de l'éducation — l'Initiative pour la mise en œuvre accélérée du programme Éducation pour tous — fournit des ressources et une assistance technique aux pays pour leur permettre de consolider leurs systèmes d'enseignement primaire. En s'inspirant de cette réussite, le Groupe de la Banque mondiale ciblera aussi l'éducation secondaire et les niveaux supérieurs de l'enseignement. L'utilisation de diverses méthodes visant à améliorer la prestation de services — une plus grande autonomie pour les écoles ou les associations de parents d'élèves, la rémunération des médecins en fonction des résultats, les chèques éducation — et des évaluations d'impact rigoureuses permettant de savoir ce qui fonctionne et dans quelles circonstances sont les pierres angulaires des programmes de santé et d'éducation.

36. Étant donné que 70 % des pauvres des pays à faible revenu tirent leurs ressources de l'agriculture, le programme du Groupe de la Banque mondiale visant à accroître la productivité agricole (décrit ci-dessous) est un moyen très efficace d'atteindre les pauvres. En matière de réduction de la pauvreté, une augmentation de 1 % de la croissance agricole a des effets quatre fois supérieurs à l'impact d'une hausse de 1 % de la croissance non agricole.

37. Le travail est le principal actif — sinon le seul — de la plupart des pauvres. Il est essentiel de faire en sorte que la croissance économique crée des emplois productifs, afin d'aider ces personnes à sortir de la pauvreté. Pour de nombreux pays, la mise en œuvre de stratégies privilégiant la croissance à forte intensité de main-d'œuvre, conjuguée à l'amélioration des qualifications, sera un élément essentiel des efforts visant à aider les populations pauvres et vulnérables.

38. Le Groupe de la Banque mondiale, en outre, continuera d'associer le secteur privé à ses activités en faveur des populations pauvres et vulnérables. Qu'il s'agisse de microcrédit, de petites et moyennes entreprises, de produits manufacturés à forte intensité de main-d'œuvre, de productivité agricole ou de partenariats public-privé dans le domaine de la prestation de services, le secteur privé peut jouer un rôle important dans la lutte contre la pauvreté, même dans les États fragiles et les pays sortant d'un conflit.

Créer des opportunités de croissance

39. Les données recueillies indiquent qu'une croissance soutenue est le moyen le plus sûr et le plus durable d'éliminer la pauvreté. La promotion d'une croissance durable au double plan environnemental et social exige un vaste éventail de mesures visant notamment à améliorer le climat de l'investissement, accroître les possibilités de création de capital humain (notamment grâce à l'autonomisation des femmes et des filles) et promouvoir l'innovation et la compétitivité. À l'issue de la crise, il est particulièrement important de créer des emplois productifs, car on prévoit que les opportunités d'emploi et les revenus n'augmenteront que lentement et avec retard, ce qui aura des effets durables sur le capital humain, la productivité de la main-d'œuvre et les perspectives de croissance et de réduction de la pauvreté à long terme.

40. Les prochaines décennies seront marquées par la nécessité croissante de créer des emplois dans les pays à faible revenu en raison du fort accroissement de la population d'âge actif et de l'augmentation de la présence des femmes sur le marché du travail. Toutefois, les marchés du travail des pays à faible revenu, notamment ceux des États fragiles, se caractérisent généralement par une faible proportion d'emplois salariés productifs et des taux très élevés d'emplois non salariés et d'emplois informels. Dans ces circonstances, il sera nécessaire de mettre en œuvre des politiques visant à renforcer la productivité des micro-entreprises et des petites entreprises. Les politiques traditionnelles d'intervention directe sur le marché du travail qui fonctionnent dans les pays à revenu intermédiaire ne donneront pas nécessairement des résultats satisfaisants dans les économies plus pauvres et plus fragiles.

41. L'appui du Groupe de la Banque mondiale à la croissance s'articule autour de plusieurs défis cruciaux : promouvoir l'agriculture et la sécurité alimentaire ; répondre aux besoins urgents en infrastructures, notamment dans le domaine énergétique ; améliorer le climat de l'investissement et promouvoir le secteur privé, afin d'encourager l'innovation et la productivité ; exploiter les débouchés commerciaux grâce à une compétitivité accrue ; favoriser la participation des femmes à l'activité économique ; et relever les grands défis dans le domaine des finances publiques. Dans certains cas, la mobilisation en faveur de ces objectifs peut passer par l'apport de ressources financières, mais il sera essentiel de fournir des connaissances et des compétences en matière de politiques aux décideurs pour les aider à faire des choix.

42. Dans le domaine de l'**agriculture**, le Plan d'action pour l'agriculture du Groupe de la Banque mondiale met particulièrement l'accent sur l'augmentation de la production, l'amélioration de la productivité d'une manière écologiquement viable et la mise en place de chaînes d'approvisionnement, ainsi que sur l'élaboration de méthodes innovantes dans le domaine de la réduction des risques et des vulnérabilités, notamment en faveur des petits exploitants agricoles. Des mesures précises sont prises pour aider les clients :

- Accroître les efforts déployés pour stimuler la productivité agricole en appuyant l'utilisation de technologies plus évoluées, l'amélioration de la gestion des eaux agricoles, de la sécurité des droits fonciers et des marchés fonciers, et le renforcement des systèmes d'innovation agricole.
- Améliorer les liens entre les agriculteurs et les marchés et renforcer les chaînes de valeur en continuant à soutenir le cycle de Doha, en encourageant les investissements privés dans les systèmes d'exploitation agricole et les infrastructures de transport, en renforçant les organisations de producteurs et en améliorant l'information sur le marché et l'accès aux financements.
- Exploiter les synergies entre les travaux du Groupe consultatif pour la recherche agricole internationale (CGIAR) et les opérations du Groupe de la Banque mondiale dans les activités d'analyse et de conseil et les projets de prêts ; et s'associer au Programme pour l'adaptation dans le secteur agricole que le Groupe a lancé avec nos partenaires de la communauté scientifique agricole.
- Appuyer les systèmes de protection sociale pour encourager le passage de la culture vivrière à une production agricole plus lucrative et plus volatile, une plus grande

diversification commerciale, l'utilisation de produits d'assurance plus innovants, ainsi que la protection contre les pertes catastrophiques et de coûteuses épidémies.

- Faciliter l'entrée sur le marché agricole et la sortie du marché, et promouvoir les revenus non agricoles en zone rurale, notamment grâce à l'amélioration du climat de l'investissement et le perfectionnement des compétences.
- Améliorer les services environnementaux et préserver l'environnement grâce à une meilleure gestion de l'intensification de l'élevage, à l'amélioration de la gestion des pâturages, des bassins versants, des forêts et de la pêche, et en faisant le lien entre l'amélioration des pratiques agricoles et les marchés du carbone.

43. Il est crucial d'aider les pays à construire des **infrastructures**, non seulement pour promouvoir l'agriculture — sans de bonnes infrastructures, la production agricole peut être en grande partie perdue —, mais aussi pour créer les conditions nécessaires à une croissance économique à long terme. Les crises financières précédentes nous ont appris qu'il fallait préserver ou accroître les investissements en infrastructures. La crise mondiale actuelle a eu un grave impact sur les services d'infrastructure des pays en développement, les pouvoirs publics étant confrontés à une contraction des ressources et à la baisse des financements privés. Afin d'atténuer le problème, le Groupe de la Banque mondiale a l'intention de prendre les mesures suivantes :

- Mettre en œuvre le Programme d'appui aux infrastructures existantes et nouvelles (INFRA) de la Banque mondiale, qui accordera 45 milliards de dollars de prêts en faveur de l'infrastructure sur trois ans en mettant particulièrement l'accent sur les efforts déployés pour utiliser les investissements d'infrastructure à l'appui de la réalisation de « programmes verts ».
- Poursuivre le double objectif du soutien au développement durable et de la réduction de la pauvreté dans les pays en développement en prenant appui sur les progrès accomplis depuis la mise en œuvre du Cadre d'investissement pour les énergies propres de 2006 et du Cadre stratégique pour le développement et le changement climatique de 2008, tout en facilitant l'action au plan mondial et les échanges entre les pays.
- Aller plus loin dans l'accroissement du soutien apporté par IFC, notamment dans le cadre du Mécanisme d'appui à l'infrastructure en situation de crise (ICF), créé pour pallier le manque de financements disponibles pour des projets d'infrastructure viables, financés par le secteur privé ou pris en charge par des PPP dans les pays émergents confrontés à de graves difficultés financières.
- Développer les services de couverture proposés par la MIGA aux investisseurs privés qui investissent dans de complexes projets d'infrastructure dans les pays à faible revenu et poursuivre la création de nouveaux produits visant à atténuer les risques politiques encourus par les investisseurs en infrastructures, notamment les PPP, en fournissant une assurance contre la modification des cadres réglementaires et d'autres engagements des pouvoirs publics.
- Encourager une participation accrue du secteur privé dans les investissements en infrastructures grâce à des mécanismes permettant d'aider les agglomérations et les services d'utilité publique à attirer des investissements privés par le biais de PPP ; appuyer la Société

de gestion d'actifs, filiale d'IFC chargée de gérer les capitaux de tierces parties et de mobiliser des fonds supplémentaires ; appuyer le renforcement des produits de garantie et l'utilisation de garanties-enclaves pour apporter un soutien innovant aux investissements dans les pays admissibles à bénéficier de crédits de l'IDA.

44. Il sera essentiel de promouvoir la croissance du **secteur privé**, d'autant que les programmes de relance touchent à leur fin. La poursuite de la croissance exige un secteur privé dynamique et entreprenant. Il faudra pour cela soutenir les politiques publiques et apporter un appui technique et opérationnel à un vaste programme de compétitivité pour éliminer les obstacles et exploiter les opportunités. Il est important de favoriser un environnement porteur pour l'investissement, de promouvoir un secteur financier stable et sain et d'encourager l'investissement étranger, afin de créer les conditions propices à une croissance solidaire. Les mesures suivantes visent à améliorer le climat de l'investissement et le développement du secteur privé :

- Continuer à concentrer l'action du Groupe de la Banque mondiale sur un soutien innovant aux investissements dans les pays admissibles à bénéficier de crédits de l'IDA et dans d'autres marchés pionniers, en cultivant des relations à long terme avec les clients à l'aide d'une gamme complète de produits, en favorisant la croissance au-delà des frontières, en prenant en compte le changement climatique et en assurant un développement durable sur le plan environnemental et social.
- Accroître les capacités pour fournir des conseils spécifiques au sujet de la conception et de la mise en œuvre d'accords concessionnels de grande ampleur et de partenariats public-privé en mettant particulièrement l'accent sur la transparence.
- Consolider l'assise des services financiers et promouvoir un système financier diversifié, un système bancaire solide, des marchés de capitaux robustes, ainsi qu'une réglementation et des systèmes de contrôle efficaces dans le secteur financier, notamment par le biais du Programme d'évaluation du secteur financier révisé de la Banque et du FMI.
- Répondre aux besoins financiers des PME en renforçant les marchés financiers intérieurs, en facilitant l'accès au financement du commerce et en créant des instruments de microfinancement complétant l'accès à l'épargne, au crédit et aux services offerts par les institutions financières officielles.
- Conseiller les décideurs sur la façon d'améliorer le climat de l'investissement (par le biais du Service-conseil pour l'investissement étranger du Groupe de la Banque mondiale) et en développant l'utilisation d'instruments d'analyse et de diagnostic et d'outils de référence qui permettent d'améliorer la compétitivité et d'exploiter les débouchés commerciaux.

45. **La poursuite de l'intégration dans les marchés mondiaux et régionaux** est d'une importance cruciale pour permettre aux pays en développement de stimuler leur croissance, de réduire la pauvreté et d'accroître la participation des femmes aux échanges commerciaux.

- La réforme de la politique commerciale reste une priorité dans certains pays. Le Groupe de la Banque mondiale continuera d'appuyer les efforts déployés pour rendre le régime d'incitations commerciales plus favorable aux investissements dans les activités pour

lesquelles les pays disposent d'un avantage comparatif, en vue d'accroître les revenus et l'emploi.

- Le Groupe de la Banque mondiale continuera de fournir un appui opérationnel aux politiques dynamiques visant à promouvoir la compétitivité commerciale grâce à des mesures permettant d'accroître la valeur ajoutée, de relever la productivité, de remédier aux défaillances du marché, d'éliminer les goulets d'étranglement dans les chaînes d'approvisionnement et d'accroître la diversification.
- La réduction des frais commerciaux est un préalable indispensable à la compétitivité des agriculteurs et des entreprises. Le renforcement des programmes de facilitation et de logistique commerciales et l'aide à l'amélioration de la gestion des frontières contribueront à réduire la pauvreté en facilitant l'accès des pauvres — surtout ceux qui vivent dans des pays enclavés ou des zones isolées — aux marchés régionaux et mondiaux.

Encadré 8 : L'égalité des sexes est un atout pour l'économie : le Plan d'action du Groupe de la Banque mondiale pour la parité hommes-femmes (GAP)

Le Groupe de la Banque mondiale a lancé son Plan d'action pour la parité hommes-femmes (GAP) en 2007 dans le but d'accélérer l'intégration des questions d'égalité des sexes dans les secteurs économiques, tels que l'agriculture, le développement du secteur privé, la finance et les infrastructures, où les progrès étaient insuffisants. Le plan vise à accroître les opérations de prêt et les opérations hors prêts du Groupe de la Banque mondiale visant à promouvoir la participation des femmes dans l'activité économique et à constituer un ensemble de travaux d'analyse sur le bien-fondé économique de l'égalité des sexes. Le GAP vise à promouvoir la collecte, la qualité et l'utilisation de statistiques ventilées par sexe et à appuyer de rigoureuses évaluations d'impact au sujet des opérations du Groupe de la Banque mondiale dans les divers secteurs de l'économie. Ce plan quadriennal, qui s'achève en décembre 2010, a permis de financer, à ce jour, 220 initiatives dans 74 pays. La plupart des opérations ont été effectuées dans les pays à faible revenu.

Le plan a testé plusieurs mécanismes novateurs visant à accroître l'intégration des questions d'égalité des sexes dans les secteurs traditionnellement difficiles : de faibles montants de financement de démarrage ont permis de mettre en œuvre l'initiative à une plus grande échelle dans le cadre des opérations de la Banque ; des demandes de propositions ont suscité des propositions de la part d'un grand nombre d'employés de la Banque travaillant dans d'autres domaines que celui l'égalité des sexes, ce qui a permis un apprentissage par la pratique. Il en est résulté une plus grande prise en compte de la question de la parité hommes-femmes dans le cadre des opérations de la Banque dans le secteur économique. Tandis que le GAP touche à sa fin, ces mécanismes novateurs seront appliqués dans le cadre d'un nombre croissant d'opérations ordinaires de la Banque — un plan de transition est en cours de préparation. Voici quelques exemples d'initiatives financées par le GAP :

- **Marché du travail** : Création d'outils d'orientation professionnelle et développement de la formation en faveur des femmes, et élaboration de systèmes d'avancement professionnel pour les travailleurs domestiques dans le cadre d'un projet de transition destiné aux chefs de ménage d'un montant de 350 millions de dollars, dont devraient bénéficier 400 000 femmes à faible revenu.
- **Infrastructure**, notamment dans le domaine des transports et de l'énergie : Un projet d'électrification rurale a permis d'accroître le taux de raccordement des ménages pauvres dirigés par une femme. Le GAP a financé aussi des travaux sur les besoins des femmes en matière de transport dans plusieurs pays.
- **Agriculture** : Accroissement de la productivité agricole des femmes et de leur accès aux marchés grâce à diverses interventions. Un guide d'information très complet visant à appuyer l'activité des femmes dans l'agriculture a été rédigé en collaboration avec la FAO et le FIDA ; il est utilisé dans la conception de cinq opérations en cours de la Banque.
- **Une initiative en faveur des adolescentes** vise à faciliter la transition entre l'école et le monde du travail et de l'entrepreneuriat — pierre d'achoppement majeure pour celles qui veulent gagner leur vie — en mettant l'accent sur les pays à faible revenu et sortant d'un conflit.

46. La nécessité d'**accroître les opportunités économiques en faveur des filles et des femmes** recoupe les efforts déployés pour créer des possibilités de croissance. En matière d'éducation et de santé, les résultats se sont nettement améliorés pour les femmes dans les pays à revenu intermédiaire comme dans les pays à faible revenu, au point que les femmes ont comblé leur retard par rapport aux hommes dans certaines régions, mais cette ressource est encore largement inutilisée, car peu de progrès ont été accomplis en ce qui concerne la participation des femmes à l'activité économique. L'accès des femmes à l'emploi et aux actifs économiques accroît la productivité et les revenus et améliore le développement de l'enfant, ce qui contribue à réduire la pauvreté et à stimuler la croissance. Le Groupe de la Banque mondiale a lancé son Plan d'action pour la parité hommes-femmes en 2007 (encadré 8), et le *Rapport sur le développement dans le monde* de 2012 mettra tout particulièrement l'accent sur le thème

« développement et égalité des sexes ». Le renforcement des efforts visant à accroître les opportunités économiques en faveur des femmes inclut les mesures suivantes :

- Mettre davantage l'accent sur le « client ultime » dans l'agriculture, notamment les femmes travaillant comme agricultrices, éleveuses et/ou pêcheuses. On peut obtenir d'importants résultats en accordant une attention particulière à l'amélioration de l'accès des femmes aux actifs (notamment les terres), aux financements et aux services d'appoint.
- Intensifier les travaux du secteur privé pour améliorer la productivité des femmes entrepreneurs et accroître leur accès aux ressources essentielles, telles que les connaissances financières et les services financiers.
- Cibler les activités de formation et d'autres interventions directes sur le marché du travail pour faciliter la transition des filles et des jeunes femmes entre l'école et un emploi productif, et donc accroître la rentabilité privée et sociale de l'enseignement.
- Accroître la collecte et l'analyse de statistiques ventilées par sexe en mettant particulièrement l'accent sur l'emploi, l'entrepreneuriat et l'accès aux actifs au niveau national et international.
- Déterminer ce qui donne de bons résultats, ce qui ne fonctionne pas et pourquoi : plusieurs évaluations d'impact rigoureuses ont été entreprises, ou sont prévues, pour évaluer l'efficacité de nouvelles initiatives visant à accroître la présence des femmes sur le marché du travail : elles orienteront les futures opérations du Groupe de la Banque mondiale.

47. Le Groupe de la Banque mondiale continue de considérer comme une priorité son action relative aux grandes questions de **finances publiques** : comment définir la composition des dépenses de la façon la moins préjudiciable possible durant une crise ? Comment optimiser les effets des dépenses d'investissement ? Comment accroître les recettes et améliorer leur administration ? Ces questions peuvent être traitées de façon différente aux divers échelons de l'administration publique. La Banque peut aider considérablement les pays confrontés à la volatilité et l'incertitude de leurs recettes futures à utiliser le plus efficacement possible leurs ressources pour appuyer la croissance et accroître la souplesse, la réceptivité et la transparence de leurs systèmes de finances publiques (encadré 9). Le Groupe de la Banque mondiale fournit aussi des services de conseil en finances publiques, des services de formation et des services de renforcement des capacités à l'intention des responsables de la gestion de la dette publique pour aider les pouvoirs publics à gérer leurs objectifs en matière de financements, de coûts et de risques à l'intérieur d'un cadre de gestion de l'actif et du passif. Enfin, le Groupe offre des services aux gestionnaires de placement du secteur public pour aider les pays à gérer efficacement leurs réserves de change et d'autres portefeuilles d'investissement.

Encadré 9 : Comment le Groupe de la Banque mondiale s'adapte : mettre la politique budgétaire au service de la croissance

Dans le domaine budgétaire, le rôle du Groupe de la Banque mondiale porte sur la gestion macro-budgétaire, la viabilité des finances publiques, la composition et la qualité de la fiscalité et des dépenses publiques, et la gestion de celles-ci. Les instruments de diagnostic et d'analyse tels que les Examens des dépenses publiques, les évaluations du Cadre de mesure de la performance de la gestion des finances publiques, les Évaluations de la responsabilité financière des pays et les Rapports analytiques sur la passation des marchés appuient le dialogue avec les autorités nationales et fournissent des éléments d'information d'une importance fondamentale pour les opérations de prêts et de dons.

Le Groupe de la Banque mondiale restera engagé dans ces domaines tout en faisant face aux problèmes nouveaux et émergents. La conception des cadres de politique budgétaire fait l'objet de préoccupations croissantes depuis quelques années, pour plusieurs raisons. Premièrement, le rôle de la politique budgétaire comme moyen de promouvoir non seulement la stabilisation de l'économie à court terme, mais aussi la croissance et la réduction de la pauvreté à long terme suscite un intérêt croissant. Deuxièmement, l'accroissement des flux d'aide, la volatilité des recettes publiques et l'aide attribuée spécifiquement à certains secteurs ou à certains objectifs ont suscité des préoccupations. Enfin, sous l'effet de la crise actuelle, l'attention s'est davantage portée sur les politiques budgétaires anticycliques et la nécessité de préserver les dépenses publiques essentielles en période de récession. En ce qui concerne les pays à faible revenu, la crise a attiré l'attention sur la nécessité de mieux utiliser les ressources intérieures, grâce notamment à l'amélioration de l'efficacité des dépenses publiques, la mise en place de systèmes de couverture sociale à l'intention des groupes les plus vulnérables, le renforcement de la mobilisation des recettes et le développement des marchés des capitaux intérieurs.

L'évolution de la réflexion sur le principe selon lequel la politique budgétaire doit prendre en compte à la fois des objectifs de stabilisation et des objectifs de croissance, et la recherche de règles permettant de dégager la marge de manœuvre budgétaire nécessaire aux investissements publics, à la croissance et au développement ont entraîné récemment la révision des directives de la Banque mondiale et du FMI sur la conception des politiques fiscales, des cadres de viabilité de la dette et des mesures en matière de dépenses publiques.

Le principe d'une démarche budgétaire durable et propice à la croissance est accepté, mais sa mise en pratique n'est pas chose aisée. La disponibilité et la qualité des données sont souvent insuffisantes dans les pays en développement, les estimations empiriques des effets des politiques fiscales sur la croissance sont imprécises et la question de savoir où doit se situer la juste frontière entre les secteurs publics et privés continue de susciter d'intenses débats. Au niveau national, il est nécessaire de disposer d'institutions budgétaires solides et de capacités robustes en matière de finances publiques et de gestion des projets pour empêcher que la politique budgétaire axée sur la croissance soit source de corruption et de gaspillage. Au niveau institutionnel, il convient aussi d'améliorer les politiques de recettes et les capacités d'administration pour permettre à l'État de récolter les fruits budgétaires de l'accélération de la croissance.

La Banque et le FMI modifient leur collaboration pour fournir aux clients une vision d'ensemble ancrée sur les compétences du Groupe de la Banque mondiale et l'avantage comparatif dont il dispose quand il s'agit d'aider les pays à améliorer la composition et l'efficacité de leurs dépenses publiques, à gérer les investissements publics à l'appui de la croissance à long terme, à renforcer la gestion de la dette et la viabilité des finances publiques, à améliorer les institutions budgétaires et à évaluer l'incidence sociale des politiques de dépenses et des politiques fiscales. À l'avenir, le Groupe de la Banque mondiale investira davantage dans sa connaissance des liens entre les dépenses publiques, la fiscalité et la croissance en prenant en compte les conditions initiales et les niveaux de développement ainsi que la qualité des institutions et de la gestion des finances publiques. Une attention accrue sera accordée aussi aux effets distributifs de la politique budgétaire.

Promouvoir l'action collective au plan mondial

48. Les crises récentes et le besoin de mesures de riposte exhaustives, coordonnées et mondiales qu'elles ont révélé montrent combien il est important d'élaborer des modes de coopération pour relever les défis existants et émergents. Une partie de ces efforts porte sur les

biens publics traditionnels, alors qu'une autre partie vise d'autres problèmes d'ampleur mondiale. En ce qui le concerne, le Groupe de la Banque mondiale fera une priorité, dans les années à venir, du renforcement de ses activités déjà considérables visant à fournir des modèles de coopération pour relever les défis mondiaux, car l'absence de principes et de cadres convenus au plan international pénalise les pauvres de façon disproportionnée (politiques ayant des effets de distorsion des échanges commerciaux, instabilité des marchés financiers, changement climatique, par exemple).

49. Les institutions internationales jouent un rôle primordial dans la fourniture et la gestion des biens publics mondiaux (BPM). Elles sont nécessaires pour poursuivre, renforcer et coordonner les actions nationales, affecter des fonds aux programmes nationaux, suivre les progrès accomplis et en rendre compte. De nombreuses institutions multilatérales et spécialisées sont actives dans ce domaine (certaines d'entre elles se concentrent sur une seule question), ce qui laisse à penser qu'il est nécessaire d'examiner soigneusement le bien-fondé de la participation du Groupe de la Banque mondiale.

50. En réponse à une demande formulée par le Comité du développement aux Assemblées annuelles de 2006 à Singapour, un cadre d'action réagissant les activités du Groupe de la Banque mondiale dans le domaine des BPM a été mis au point : il met particulièrement l'accent sur la protection de l'environnement, la lutte contre les maladies transmissibles, le renforcement de l'architecture financière internationale, l'augmentation de la participation des pays en développement au système commercial mondial, ainsi que la création et l'échange de connaissances à l'appui du développement.

51. Dans le domaine des BPM, le Groupe de la Banque mondiale a un rôle naturel à jouer au carrefour des priorités nationales de développement et des intérêts mondiaux. Le Groupe a démontré sa capacité à agir rapidement en mobilisant des ressources et des connaissances considérables pour mettre en place une riposte institutionnelle plurisectorielle d'ampleur mondiale, ancrée dans les programmes nationaux et conjuguant des conseils de politique générale, le renforcement des capacités et des systèmes institutionnels, et le financement d'investissements et de programmes. La valeur ajoutée que le Groupe de la Banque mondiale est capable d'apporter dans le domaine des BPM repose principalement sur trois facteurs :

- **Intégration.** Le Groupe de la Banque mondiale est bien placé pour aider les gouvernements à élaborer des stratégies de développement nationales en harmonie avec les objectifs régionaux et mondiaux. Il s'agit là d'un élément essentiel, car sans une planification avisée et minutieuse, des conflits pourraient éclater entre, d'une part, les intérêts régionaux et mondiaux, d'autre part les objectifs de développement des pays. Grâce aux stratégies nationales, aux activités d'analyse et de conseil, aux opérations de prêt et de don, aux activités relatives aux programmes régionaux et mondiaux et aux fonds fiduciaires, le Groupe de la Banque mondiale contribue à renforcer la complémentarité des priorités nationales, régionales et internationales.
- **Partenariat.** L'envergure mondiale du Groupe de la Banque mondiale, les connaissances dont il dispose sur les pays, son expérience du secteur privé, ses capacités financières et administratives, ainsi que ses capacités d'exécution font de lui un partenaire précieux et une

source de financements novateurs pour promouvoir le développement et relever les défis mondiaux.

- **Activités de sensibilisation constructives.** Grâce à sa capacité de recherche et d'analyse, le Groupe de la Banque mondiale est bien placé pour représenter l'opinion et les intérêts des pays en développement dans les forums internationaux qui traitent des BPM et d'autres questions mondiales. Il peut contribuer à réduire l'écart entre les perceptions et les intérêts de pays qui se trouvent à divers stades de développement, rôle qu'il a joué dans le cadre du G-20.

52. À l'avenir, le Groupe de la Banque mondiale jouera un rôle majeur dans le domaine des BPM liés de façon significative à la question de la pauvreté en exploitant son pouvoir de mobilisation et sa capacité à créer des passerelles entre les questions mondiales et les besoins de développement des pays. Le Groupe hiérarchisera ses activités en fonction de considérations liées à la pauvreté et au développement en tenant compte du fait que l'accentuation des disparités entre les pays exige de recourir à des instruments de coopération différents selon les situations. Par exemple :

- De concert avec l'Organisation mondiale de la santé, rassembler un vaste éventail de parties prenantes internationales en vue de renforcer les systèmes de santé et faire de grands progrès vers la réalisation des objectifs nationaux en matière de santé et la concrétisation des ODM.
- Dans le contexte de la crise actuelle, utiliser l'effet de levier des fonds d'IFC et les contributions des États et des institutions financières internationales pour stimuler le financement des échanges commerciaux.
- En collaboration avec l'Organisation mondiale des douanes et d'autres partenaires, aider les pays en développement à participer plus efficacement aux négociations de l'OMC sur la facilitation des échanges commerciaux et travailler au niveau national et régional à la mise en œuvre de priorités dans le domaine de la facilitation du commerce.

53. Le partage des coûts parmi les bailleurs de fonds étant nécessaire, le Groupe de la Banque mondiale peut jouer un rôle de catalyseur en rapprochant les intérêts nationaux et multilatéraux. Grâce à sa stature et à ses compétences, il peut contribuer à promouvoir l'innovation financière à l'appui des BPM de diverses façons, notamment en mobilisant des fonds auprès des investisseurs institutionnels, en utilisant l'effet de levier de son bilan pour mobiliser les ressources limitées des donateurs et en créant des mécanismes originaux pour concentrer dans un avenir proche les engagements financiers futurs. La BIRD a commencé à solliciter les investisseurs responsables en émettant des obligations liées à des résultats et des indicateurs touchant à l'environnement (obligations indice CO₂, obligations vertes, obligations Eco3). Elle s'est activement engagée dans le cadre du Protocole de Montréal pour formuler les moyens d'accroître les engagements des bailleurs de fonds, ou de les concentrer dans un avenir proche, pour accélérer l'élimination des substances nocives pour la couche d'ozone (encadré 10).

Encadré 10 : Comment le Groupe de la Banque mondiale s'adapte : innovation et partenariat en matière de changement climatique

Durant la décennie écoulée, et, plus récemment, au titre du SFDC, le Groupe de la Banque mondiale a accordé une attention croissante à la protection du patrimoine environnemental et s'est engagé de façon constructive et innovante dans le domaine du changement climatique où il a démontré sa capacité à réagir rapidement en mobilisant des connaissances et des ressources importantes, et en tenant ses engagements dans un environnement instable. Le Rapport sur le développement dans le monde de 2010 a développé ces travaux en produisant un solide cadre d'analyse pour guider les discussions sur l'action publique au niveau mondial et national, tandis que d'autres travaux de recherche, tels que l'étude sur les aspects économiques des questions d'adaptation, examinent des aspects particuliers de cette question complexe.

Le Groupe de la Banque mondiale a étendu son soutien aux investissements à l'épreuve du changement climatique et à faible intensité de carbone en combinant et en mobilisant divers instruments de financement, en regroupant des produits financiers de base avec des ressources spécialisées dans le domaine du climat, et en complétant les opérations de financement avec des services d'assistance technique et de conseils de politique générale. Grâce aux fonds d'investissements climatiques (FIC) — produits de financement en matière de carbone — et en tant que principal partenaire du FEM dans le domaine du changement climatique, le Groupe de la Banque mondiale continue de combiner, comme il le fait depuis longtemps, ses instruments classiques et des ressources spécialisées.

En un an, le Fonds pour les technologies propres du FIC a approuvé huit plans d'investissement, à l'appui desquels il a fourni 3,25 milliards de dollars qui ont permis de mobiliser plus de 28 milliards de dollars (données en date de décembre 2009). Ces efforts sont maintenant suivis d'un nouveau Programme de valorisation à grande échelle des énergies renouvelables du FIC dans les pays à faible revenu. IFC a renforcé sa collaboration avec le secteur privé en fournissant des services de conseil et en appuyant les modes de production propres et l'innovation technologique ; la Société est parvenue à mobiliser des ressources du secteur privé dans un rapport de 5 à 1. Le Groupe de la Banque mondiale est largement crédité d'un rôle de pionnier sur le marché du carbone et continue de piloter de nouvelles démarches, récemment par le biais du Fonds de partenariat pour la réduction des émissions dues à la déforestation (FCPF) et le Fonds carbone de partenariat (CPF).

Par ailleurs, le Groupe de la Banque mondiale a intensifié ses activités d'appui aux efforts d'adaptation. Durant sa première année, IDA-15 a accru les flux financiers en faveur des secteurs affectés par le climat : les prêts de base destinés à des secteurs tels que l'agriculture, la protection contre les inondations, l'approvisionnement en eau et la santé ont atteint 3,3 milliards de dollars, soit une augmentation de 17 % par rapport aux engagements annuels moyens d'IDA-14 dans ces secteurs. Le Programme pilote de protection contre les chocs climatiques du Fonds d'investissement climatiques vise à créer du savoir-faire pour renforcer les stratégies d'adaptation.

Le Groupe de la Banque mondiale continue de renforcer ses partenariats avec les pays membres et les partenaires du développement. L'amplification des programmes témoigne de la confiance et de l'intérêt croissants manifestés par les pays en développement partenaires à l'égard de leur collaboration avec le Groupe de la Banque mondiale. Le Groupe a lancé des initiatives conjointes majeures avec les banques régionales de développement — partenaires au sein des FIC — et avec le Programme des Nations Unies pour le développement (PNUD), le Programme des Nations Unies pour l'environnement (PNUE) et le secrétariat de la Convention-cadre des Nations Unies sur les changements climatiques (CCNUCC) : il en est résulté des résultats tangibles en matière de « biens mondiaux », tels que le Programme de partage des connaissances sur les financements de l'action climatique (*Climate Finance Knowledge Platform*). Le Groupe de la Banque mondiale se joindra à ses partenaires de l'ONU pour appuyer une solide reconstitution des ressources pour FEM-5 au début de 2010. Les partenariats et la collaboration avec le secteur privé, les collectivités locales, les organisations non gouvernementales (ONG) et les chercheurs se sont considérablement développés.

Le Groupe de la Banque mondiale continuera de proposer les montages financiers les plus adaptés aux divers besoins de ses clients. Par exemple, dans le cadre des efforts déployés pour réduire les émissions causées par la déforestation et la dégradation des forêts, les dons du Fonds de partenariat pour la réduction des émissions dues à la déforestation destinés au renforcement des capacités seront complétés par des financements concessionnels et innovants, notamment par le biais du Programme d'investissement forestier du FIC, pour mettre en place un cadre propice et procéder aux investissements nécessaires. Ces efforts permettront d'offrir des incitations liées aux résultats, toujours par l'intermédiaire du Fonds de partenariat.

54. Le Groupe de la Banque mondiale continuera de montrer la voie en matière d'innovation financière en rassemblant un vaste éventail d'investisseurs et de bailleurs de fonds. Les fonds carbone, le Fonds d'investissements climatiques, la Facilité financière internationale pour la vaccination (IFFIM) et le projet pilote de Mécanisme de garantie de marchés pour les vaccins font partie des succès récents. L'IFFIM devrait fournir 4 milliards de dollars sur dix ans à l'Alliance mondiale pour les vaccins et la vaccination (GAVI) pour protéger 500 millions d'enfants supplémentaires dans les 70 pays les plus pauvres du monde contre les maladies qui pourraient être évitées. La BIRD a formé un partenariat avec les bailleurs de fonds de GAVI et du Mécanisme de garantie pour mettre en place une plate-forme de financement en faveur de l'initiative. À cet effet, 1,5 milliard de dollars de subventions provenant de bailleurs de fonds a été inscrit au bilan de la BIRD, afin de fournir les ressources financières et les garanties de financement nécessaires pour appuyer les investissements du secteur privé en cours, en recourant à une gestion des risques fondée sur le marché qui permet de transférer les risques de change au marché. Les fonds spécialisés dans la santé, le marché du carbone, le Fonds pour l'environnement mondial (FEM) et les financements sous forme de dons provenant de sources bilatérales montrent les possibilités qu'offre la combinaison (y compris en recourant à des sources non officielles) de dons et de prêts et crédits du Groupe de la Banque mondiale. Il serait possible de développer ces subventions pour traiter les situations dans lesquelles les effets positifs au plan mondial excèdent largement les avantages au plan national.

55. Le Groupe de la Banque mondiale continue aussi de jouer un rôle majeur en faveur de la **coordination de l'aide** dans les pays admis à bénéficier des prêts de l'IDA, notamment les États fragiles. L'accroissement du nombre d'acteurs sur la scène du développement met à rude épreuve le modèle de développement axé sur les pays, ainsi que la capacité des décideurs et des organismes d'exécution dans les pays en développement. Les efforts de développement visant principalement à éradiquer la pauvreté et à améliorer les conditions de vie des populations les plus pauvres et les plus vulnérables, il est plus que jamais nécessaire de faire preuve d'initiative pour réduire la fragmentation de l'aide et accroître son efficacité. Compte tenu de l'augmentation rapide de la taille et du nombre des fonds fiduciaires administrés par le Groupe de la Banque mondiale, la Banque intensifiera ses efforts pour les regrouper et mieux les aligner sur ses stratégies et ses processus.

Renforcer la gouvernance

56. La bonne gouvernance et les capacités institutionnelles sont essentielles à un développement durable. Ces facteurs sont indispensables à la fourniture efficace et adéquate de services publics, tandis que les poids et contrepoids contribuent à inciter les autorités à rendre des comptes au public. À la suite de la crise mondiale, les pouvoirs publics se demandent comment améliorer la gestion des ressources et la prestation de services de soutien pour obtenir des résultats concrets et comment rétablir la confiance des citoyens dans les institutions publiques. L'importance accordée par le Groupe de la Banque mondiale au renforcement de la gouvernance est liée à sa mission qui est de réduire la pauvreté : un État compétent et responsable crée des opportunités pour les pauvres, fournit des services de qualité, soutient la croissance et améliore les résultats. En revanche, une gouvernance défailante engendre des résultats économiques insatisfaisants, entraîne une perte de confiance du public et fait le lit de la

corruption. Les travaux du Groupe de la Banque mondiale dans ce domaine reposent sur plusieurs piliers :

- Au *niveau national*, la Banque peut faciliter la recherche de solutions en rassemblant des données sur les expériences qui ont donné de bons résultats dans le monde et une connaissance approfondie de la situation des pays sur le terrain dans des domaines fondamentaux tels que la lutte contre la corruption, les finances publiques, la réforme des administrations publiques, la décentralisation, les mécanismes de responsabilisation, les systèmes fiduciaires et la passation de marchés.
- Au *niveau mondial et régional*, le Groupe de la Banque mondiale est un vecteur de changement : il réunit et soutient des réseaux régionaux et mondiaux pour traiter un large éventail de questions de gouvernance majeures. À travers des efforts tels que l'Initiative pour la transparence des industries extractives (EITI++), le Groupe sert de catalyseur pour améliorer la transparence et la gouvernance. Les travaux qu'il a engagés dans le cadre de l'Initiative pour la restitution des avoirs volés (StAR), lancée en partenariat avec l'Office des Nations Unies pour le contrôle des drogues et la prévention du crime, visent à renforcer les mécanismes internationaux d'identification et de restitution du produit d'actes de corruption. Le Groupe de la Banque mondiale fournit une assistance technique aux pays pour les aider à améliorer leurs systèmes de lutte contre le blanchiment des capitaux et le financement du terrorisme, accélère la réalisation d'évaluations au titre des rapports sur l'observation des normes et des codes et dans le cadre du Programme d'évaluation du secteur financier, lutte contre les paradis fiscaux illégaux et continue de prendre part aux efforts multilatéraux déployés à l'encontre des juridictions non coopératives.
- Le Groupe de la Banque mondiale veut être un *champion* de la bonne gouvernance et de la lutte contre la corruption en s'assurant que les ressources qui lui sont confiées sont utilisées à bon escient. La Stratégie de la Banque pour promouvoir la gouvernance et lutter contre la corruption (GAC) définit une démarche à plusieurs volets pour promouvoir les connaissances et la prise de conscience au sujet de questions de gouvernance et de lutte contre la corruption à tous les niveaux de ses activités (encadré 11). Les recommandations du groupe Volcker ont permis de renforcer le Service de déontologie de la Banque et d'accroître l'attention accordée par l'institution à la prévention, ainsi que sa capacité à donner suite aux accusations de corruption dans le cadre de ses propres projets. La politique d'information récemment approuvée établit une norme en matière de transparence parmi les institutions internationales.

Encadré 11 : Comment le Groupe de la Banque mondiale s'adapte : gouvernance et lutte contre la corruption

Durant les 20 dernières années, la gouvernance et la lutte contre la corruption (GAC) sont devenues un thème central des travaux du Groupe de la Banque mondiale. En 2007, les Administrateurs ont approuvé un programme intitulé *Renforcement de l'action du Groupe de la Banque mondiale pour promouvoir la gouvernance et lutter contre la corruption*, basé sur de vastes consultations mondiales. Le document définit les principes visant à intégrer systématiquement la gouvernance et la lutte contre la corruption dans l'ensemble des travaux du Groupe de la Banque mondiale. La mise en œuvre du programme appuie deux objectifs opérationnels majeurs :

- *Une efficacité accrue dans le domaine du développement.* Le programme GAC contribue à la lutte contre la pauvreté : un État compétent et responsable crée des opportunités, fournit des services de qualité et améliore les résultats en matière de développement.
- *Renforcer la sensibilisation en matière de risques.* La mission du Groupe de la Banque mondiale implique nécessairement des risques, notamment dans les pays où les institutions sont inopérantes ; le défi consiste à gérer ces risques, et non à les éviter.

Pour atteindre ces objectifs, les travaux de GAC favorisent la conception et la mise en œuvre de trois ensembles d'instruments. Voici tout d'abord les instruments qui visent à renforcer la responsabilisation des décideurs et des prestataires de services :

- Des outils visant à mobiliser les diverses parties prenantes pour appuyer la réforme participative et renforcer la transparence, la participation et le suivi indépendant des activités d'investissement du Groupe de la Banque mondiale et de ses programmes de prestation de services publics.
- Des outils visant à améliorer les systèmes nationaux, notamment le soutien aux systèmes de passation des marchés, au renforcement des institutions et à l'obtention de résultats dans le cadre des opérations du Groupe de la Banque mondiale.
- Des outils fiduciaires visant à renforcer la protection des activités d'investissement du Groupe de la Banque mondiale, notamment une meilleure diffusion de l'information, l'amélioration du traitement des plaintes et le renforcement des procédures de sanction.

Voici ensuite les outils visant à renforcer la sensibilisation en matière de risques au sein du Groupe de la Banque mondiale :

- Des instruments de diagnostic pour mieux comprendre les réalités politiques et institutionnelles et les problèmes de corruption auxquels sont confrontés les programmes nationaux et les opérations individuelles.
- Des stratégies d'aide-pays (CAS) mettant davantage l'accent sur les défis et les démarches liés aux questions de GAC.
- Un nouveau cadre d'évaluation des risques opérationnels pour l'ensemble des opérations d'investissement à compter de juillet 2010.

Voici enfin les outils permettant de mobiliser la communauté mondiale (car la corruption exige des mesures à l'échelle planétaire), notamment un soutien dans les domaines suivants :

- *StAR*, pour aider les pays en développement à recouvrer les avoirs volés par voie de corruption par des responsables gouvernementaux.
- *EITI et l'Initiative pour la transparence dans le secteur de la construction (CoST)*, ainsi que d'autres efforts déployés par diverses parties prenantes au niveau mondial pour renforcer l'intégrité et la responsabilisation parmi les intervenants des secteurs publics et privés.
- *Initiatives mondiales en faveur de l'intégrité et de la gouvernance des entreprises* visant à renforcer le respect de pratiques commerciales responsables par le secteur privé, notamment là où les institutions sont inefficaces.

57. À l'avenir, le Groupe de la Banque mondiale consacrera ses travaux en matière de renforcement de la gouvernance dans trois domaines :

- **Contribuer à résoudre les problèmes de gouvernance dans les États fragiles et les pays touchés par un conflit.** Ces pays soulèvent des questions particulières du point de vue de la légitimité de l'État et de ses capacités — faiblesses qui peuvent être lourdes de conséquences. Une tâche essentielle de la Banque consiste à établir des liens entre les questions de sécurité, de gouvernance et de développement dans ces situations difficiles. L'institution, qui a une longue expérience des pays fragiles, a entrepris des travaux, en consultation étroite avec ses partenaires internationaux et nationaux, pour mieux comprendre les circonstances auxquelles ces pays sont confrontés et identifier les moyens par lesquels on pourra le mieux les aider.
- **Améliorer les résultats et les capacités nécessaires à une prestation efficace de services dans les secteurs critiques.** La fourniture efficiente et efficace de services, sans pots-de-vin ni autres formes de corruption, est essentielle à l'obtention de résultats en matière de développement. Il est crucial de comprendre les goulets d'étranglement qui existent dans le domaine de la gouvernance et parvenir à les éliminer pour établir une relation de confiance avec les citoyens. L'amélioration de la transparence de l'action publique et de la réactivité des prestations de services sont des facteurs clés au niveau de l'offre, tandis que le renforcement de la voix et de la responsabilisation fournit des outils du côté de la demande. Les programmes sectoriels du Groupe de la Banque mondiale établissent de plus en plus d'indicateurs de progrès en matière de gouvernance et élaborent des méthodes innovantes pour fournir des réponses aux questions de GAC, grâce à quoi il est possible d'obtenir de meilleurs résultats sur le terrain.
- **Intégrer la gouvernance et la lutte contre la corruption (GAC).** La stratégie du Groupe de la Banque mondiale dans le domaine de la gouvernance et de la lutte contre la corruption se concentre sur des programmes aux plans national, sectoriel et mondial, ainsi qu'au niveau des projets ; elle vise aussi à assurer que le Groupe, en tant qu'institution, consolide sa propre démarche en matière d'intégrité et de lutte contre la corruption. Le deuxième rapport d'activité sur la mise en œuvre de la stratégie a été présenté au Conseil en octobre 2009. Au cours de l'année à venir, le Groupe évaluera les résultats et les enseignements obtenus à ce jour et les intégrera à la seconde phase de ses travaux. Ces efforts sont indispensables pour que le Groupe reste à l'avant-garde des questions de GAC et continue d'accroître ses efforts dans ce domaine pour promouvoir une utilisation optimale des ressources.

Gérer les risques et se préparer aux crises

58. Deux caractéristiques de la mondialisation sont l'interconnexion des économies et la vitesse croissante à laquelle les problèmes qui surgissent dans une partie du monde peuvent se propager à d'autres régions. Ces facteurs sont évidents dans la propagation de la crise financière des pays industrialisés vers le reste du monde, la propagation de maladies transmissibles et l'accélération du changement climatique dans le monde. Le plus souvent, ce sont les pays en développement — notamment les pays à faible revenu — qui sont les moins préparés et les plus vulnérables aux menaces financières, écologiques, épidémiologiques et autres. On estime que la récession actuelle a provoqué entre 30 000 et 50 000 morts infantiles supplémentaires en Afrique subsaharienne en 2009 ; dans l'ensemble des régions, les filles sont mortes en plus grand nombre que les garçons, ce qui souligne la nécessité de prendre des mesures pour protéger les filles en

temps de crise. Des catastrophes périodiques, aggravées par des stratégies inadaptées et le manque de capacités pour les gérer, ont ralenti le développement de nombreux pays.

59. Le Groupe de la Banque mondiale est régulièrement appelé à jouer un rôle moteur dans la riposte aux crises. Le Groupe a démontré sa capacité à réorienter rapidement ses ressources humaines et financières là où elles sont le plus nécessaires. En voici quelques exemples :
Exemples include:

- Les crises financières telles que la crise mexicaine de 1994, la crise d'Asie de l'Est de 1997 et la crise mondiale actuelle.
- Des chocs sectoriels tels que la flambée des prix alimentaires et énergétiques en 2007-08.
- La propagation de maladies transmissibles telles que le syndrome respiratoire aigu sévère (SARS), la grippe aviaire et la grippe H1N1.
- Des catastrophes naturelles telles que le tsunami de l'océan Indien en 2004, le tremblement de terre du Pakistan en 2005 le tremblement de terre de 2010 en Haïti.

60. En réponse à la multiplication des crises mondiales à l'heure actuelle, le Groupe de la Banque mondiale a créé ou développé une large gamme de programmes et d'initiatives — souvent en collaboration avec des ministères, des organismes et des bailleurs de fonds — pour atténuer l'impact de ces événements sur ses clients et accélérer la reprise économique.

- IFC a fourni diverses formes de soutien : des garanties à l'appui de transactions commerciales ; des liquidités pour soutenir des transactions liées au commerce par le biais des banques ; des refinancements en faveur d'institutions de microfinancement dans une quarantaine de pays ; des capitaux supplémentaires pour permettre aux banques de poursuivre leurs prêts durant la crise et au-delà ; des capitaux pour les banques d'importance stratégique en Afrique ; des fonds sous forme de créances et de participations à l'appui de projets d'infrastructure privés confrontés à la pénurie de capitaux ; et des fonds de roulement pour l'industrie agroalimentaire.
- Les initiatives prises pour riposter aux crises régionales comprennent les programmes suivant : le Plan d'action pour l'Afrique élaboré conjointement par les institutions financières internationales (IFI) dans le but de mobiliser davantage de financements et d'appuyer les initiatives prêtes à bénéficier d'investissements ; le Plan d'action des IFI en faveur de l'Europe centrale et orientale, piloté par IFC et la MIGA, qui a répondu aux besoins en capitaux et en liquidités du secteur financier de cette région ; l'Initiative multilatérale de réponse à la crise en Amérique latine et aux Caraïbes créée pour mettre en commun des moyens financiers provenant de sources publiques et privées au plan mondial et renforcer les mesures prises pour lutter contre la crise.
- Le Groupe de la Banque mondiale, en outre, a créé des mécanismes spéciaux pour accroître les ressources disponibles, notamment en faveur des pays admis à bénéficier de crédits de l'IDA : le Programme d'intervention en réponse à la crise alimentaire, qui se concentre sur la protection sociale et les interventions prioritaires en matière de politique alimentaire, et qui vise en partie les femmes ; la plate-forme INFRA, qui concentre les ressources sur les besoins cruciaux en infrastructures durant les périodes de ralentissement économique ; et un

mécanisme pilote de réponse à la crise visant à accorder des fonds supplémentaires aux pays IDA touchés par la crise.

61. En s'inspirant des leçons tirées de la crise actuelle et des crises précédentes, le Groupe de la Banque mondiale concentrera ses activités de gestion du risque et de préparation aux crises sur les thèmes suivants :

- Élaborer des démarches au plan mondial pour évaluer les besoins des pays victimes de catastrophes ou sortant d'un conflit.
- Faciliter la conception de politiques budgétaires, afin de lisser les dépenses et les recettes, en mettant particulièrement l'accent sur les problèmes des économies riches en ressources.
- Élaborer des mécanismes de partage des risques et créer des services d'assurance contre les risques politiques pour assurer le financement des PME et promouvoir l'utilisation de contrats de partenariat public-privé mieux conçus, afin d'atténuer les effets négatifs des ralentissements économiques.
- Concevoir des produits de financement et d'assurance innovants pour répartir et gérer les risques.
- Élaborer des tests de résistance et des plans d'urgence pour le secteur financier, la dette et les retraites.
- Renforcer la capacité de gestion des emprunts d'entités infranationales pour éviter des problèmes de passifs éventuels.
- Aider les pays à gérer leurs réserves pour leur permettre de mieux amortir les chocs exogènes.

62. Le Groupe de la Banque mondiale continuera d'appuyer les efforts déployés par le secteur privé pour fournir des instruments de gestion du risque aux pouvoirs publics (encadré 12). Le Groupe est très bien placé pour établir des passerelles entre les pays en développement et le marché : i) en aidant les pays à formuler des stratégies avisées, ainsi que des systèmes de gouvernance et des cadres opérationnels solides, pour utiliser ces produits ; ii) en contribuant à établir des règles du jeu plus équitables en ce qui concerne la compréhension et la négociation du détail des contrats financiers ; iii) en assumant, grâce à son bilan et aux services d'assurance uniques de la MIGA, les risques associés à la performance des États jusqu'au moment où les prestataires privés atteignent un niveau de confiance suffisant avec leurs interlocuteurs dans les pays émergents ; et iv) en établissant des liens entre les ressources fournies par les bailleurs de fonds et des solutions faisant appel au secteur privé (le financement des primes d'assurance contre les catastrophes par les donateurs, par exemple) :

Encadré 12 : Comment le Groupe de la Banque mondiale s'adapte : des solutions financières novatrices pour gérer les risques mondiaux

Le Groupe de la Banque mondiale contribue de façon unique au renforcement et à l'amélioration de l'accès des pays en développement aux solutions financières innovantes pour les aider à gérer, mobiliser et protéger les maigres ressources qu'ils peuvent consacrer à leur développement.

Au moment où les États mettent de plus en plus l'accent sur l'atténuation des risques dans la gestion des finances publiques, le Groupe de la Banque mondiale pallie les insuffisances du marché en fournissant des produits financiers pour faciliter la gestion des chocs exogènes liés aux catastrophes naturelles, à l'instabilité des cours des produits de base, à la volatilité des taux d'intérêt et des monnaies, et à la contagion financière. Depuis le début de la crise, les pays ont été très nombreux à solliciter les compétences et les services de gestion des risques du Groupe de la Banque mondiale pour réduire le coût de leurs emprunts et gérer la volatilité. Le Groupe a collaboré avec la Colombie, l'Indonésie et le Mexique pour les aider à mettre en œuvre des stratégies de gestion du risque. À l'aide de son instrument de financement conditionnel, le prêt à l'appui des politiques de développement (DPL) assorti d'une option de tirage différé (DDO), le Groupe a fourni à la Colombie les liquidités dont elle avait tant besoin quand les remous financiers mondiaux ont entravé son accès aux marchés des capitaux. L'Indonésie a bénéficié, de la part de la Banque et d'autres bailleurs de fonds, d'un financement conditionnel d'un montant de 5,5 milliards de dollars qui a permis de mobiliser des fonds auprès d'autres sources, et donc d'envoyer un signal fort aux marchés internationaux et intérieurs. Les solutions financières offertes par le Groupe de la Banque mondiale aident aussi les pays à prendre des mesures efficaces pour faire face aux catastrophes causées par les aléas météorologiques :

- La Banque a formé un partenariat avec le Malawi, un pays africain enclavé très exposé au risque de sécheresse, pour lui permettre de couvrir ce risque avec des dérivés climatiques.
- Le Costa Rica a été le premier pays à bénéficier d'une option de tirage différé dans le cadre d'un prêt en cas de catastrophe (CAT DDO), le financement conditionnel accordé par la BIRD en cas de catastrophe naturelle.
- Le Groupe de la Banque mondiale a aidé les pays des Caraïbes à mettre en place le Mécanisme d'assurance contre les risques de catastrophes dans les Caraïbes (CCRIF), par le biais duquel 8 millions de dollars ont été versés à Haïti après le récent tremblement de terre. De nombreux petits pays en développement ne disposent pas des réserves financières nécessaires pour faire face seuls à des catastrophes de grande ampleur.
- La Banque a créé une plate-forme d'émission d'« obligations catastrophe » — le programme MultiCat — qui permet aux gouvernements d'utiliser un cadre normalisé pour acheter des services d'assurance à des conditions abordables grâce à l'émission d'obligations catastrophe. Le programme fournit un appui à une vaste gamme de structures, notamment le regroupement de risques multiples (tremblements de terre, inondations, ouragans et autres tempêtes) dans diverses régions.

Les États dont les portefeuilles de dette sont instables, ceux qui gèrent des réserves officielles de grande ampleur et ceux qui dirigent des fonds souverains bénéficient souvent du savoir-faire du Groupe de la Banque mondiale. Grâce à sa propre expérience dans le domaine de la gestion des actifs, la Banque peut fournir des services de gestion de portefeuilles de titres à revenu fixe, ainsi que des services de conseils connexes et des services de formation à l'intention des responsables de la gestion des investissements du secteur public, afin d'améliorer la gestion des réserves de change et des portefeuilles d'investissement.

63. La nouvelle architecture économique et financière mondiale qui émerge de la crise exige que l'on redouble d'efforts pour communiquer aux pays en développement *des connaissances et une expertise sur les politiques* adéquates. En tant que clients, les pays en développement souhaitent que leurs besoins particuliers fassent l'objet de solutions de développement sur mesure qui intègrent le diagnostic, le financement, l'assistance technique, la gestion du risque et, de plus en plus, l'apprentissage entre pairs. Dans ce domaine, le Groupe de la Banque mondiale poursuit les initiatives suivantes :

- Aider les clients à faire des choix en matière de politiques en s'appuyant sur des analyses et une information plus accessibles et mieux ciblées.

- Renforcer les efforts visant à promouvoir la diffusion des connaissances entre les régions et entre les pays du Sud, sur la base du rôle reconnu de la Banque comme « centre d'échange » et intermédiaire dans la circulation des connaissances sur le développement parmi les organismes et réseaux de recherche dans les pays en développement.
- Assouplir les modalités de la fourniture d'assistance technique aux clients, en particulier aux pays à revenu intermédiaire — notamment les activités d'analyse et de conseil, les fonds fiduciaires, l'assistance technique gratuite et les services payants.
- Fournir à point nommé des services d'étude et d'analyse sur les effets de la crise et les options disponibles pour revenir à une croissance soutenue.
- Établir une démarche intégrée pour relever les défis particuliers auxquels sont confrontés les pays fragiles et touchés par un conflit, notamment par le biais du prochain Rapport sur le développement dans le monde, d'échanges de connaissances dans le cadre de forums internationaux, tels que le réseau international sur les conflits et les situations de fragilité du Comité d'aide au développement (CAD) de l'OCDE, et du renforcement du soutien apporté aux équipes-pays.

V. Vers un Groupe de la Banque mondiale renforcé

64. Durant les dernières décennies, le Groupe de la Banque mondiale a été à l'avant-garde de la lutte mondiale contre la pauvreté et a joué un rôle majeur en faveur du développement dans le monde. Pour autant, le monde évolue. De nouveaux défis planétaires, le caractère mondial de la crise et de nouveaux rapports de force économiques transforment le profil du développement. En raison du déplacement du centre de gravité économique, il est urgent de mieux intégrer les puissances économiques montantes dans le système international. La réussite de cette intégration aura de profondes conséquences sur la capacité du monde à concevoir des solutions pour relever des défis planétaires sans précédent.

65. Les institutions doivent s'adapter à l'évolution du monde. L'interdépendance des économies exige des institutions modernes et souples capables de mobiliser l'ensemble des économies — à faible revenu, à revenu intermédiaire et avancées — pour identifier les intérêts communs, négocier des solutions et gérer les différences. La réponse du Groupe de la Banque mondiale aux crises des deux dernières années donne un aperçu de sa capacité non exploitée à relever les défis et exploiter les opportunités de ce monde nouveau. Durant cette période, les différentes composantes du Groupe de la Banque mondiale ont fait preuve d'un engagement coordonné et sans précédent pour jouer un rôle moteur au plan mondial, coordonner, mobiliser et fournir des moyens financiers importants, et mobiliser les connaissances et les compétences mondiales pour servir le plus grand nombre possible de pays membres.

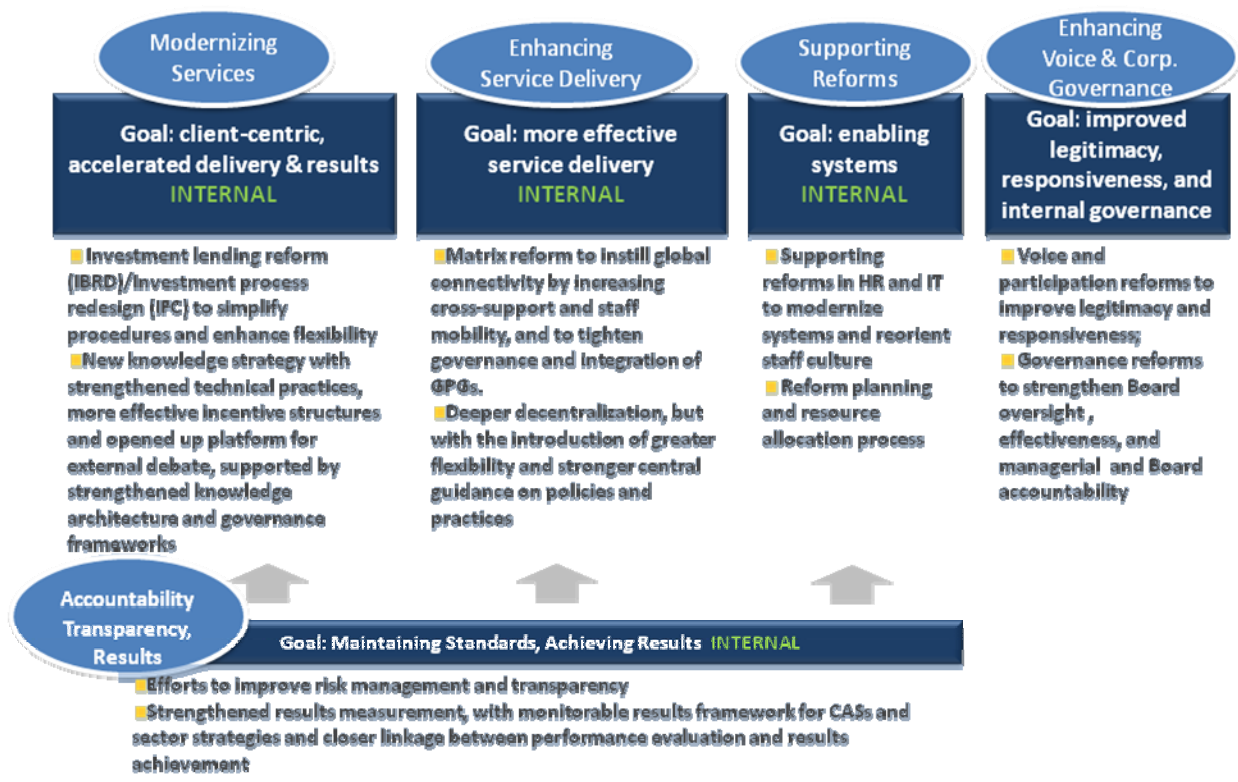
66. Le Groupe de la Banque mondiale a atteint ces résultats rapidement et avec souplesse à l'aide de démarches innovantes mettant à profit son envergure mondiale et sa présence au plan local. Surtout, il y est parvenu en axant clairement son action sur les populations les plus pauvres et les plus vulnérables. Cette expérience montre qu'il est nécessaire de procéder à un large éventail de réformes pour permettre au Groupe de donner la pleine mesure de ses capacités à l'avenir. Ces réformes naissent d'un consensus grandissant entre les services et la direction de la Banque, les États membres et la société civile et peuvent être présentés dans un cadre intégré

composé d'éléments interdépendants (graphique 4). La vision globale est ambitieuse, mais tient compte de la nécessité d'agencer et de gérer soigneusement les changements dans la culture de l'organisation de manière à souder le Groupe de la Banque mondiale et lui permettre de s'adapter à un monde en évolution. La mise en œuvre se fera par étapes et aux niveaux mondial, régional et national, ainsi qu'en développant et en renforçant les cadres de résultats existants, notamment les stratégies d'aide-pays et les indicateurs sectoriels. De nouvelles initiatives sont en cours d'élaboration, dont le projet de Rapport annuel sur les résultats, qui rendra compte des résultats mondiaux au plan du développement, des produits et résultats sectoriels, et de l'efficacité opérationnelle.

67. Les réformes s'articulent autour de trois thèmes : la voix et la participation, y compris les réformes en matière de gouvernance interne, pour renforcer la légitimité du Groupe de la Banque mondiale ; les réformes internes visant à rendre le Groupe plus efficace, plus efficient et plus responsable ; et la capacité financière, afin de consolider la position et la souplesse financières du Groupe. Chacun de ces thèmes fera l'objet de documents du Comité du développement distincts.

Graphique 4 : Aperçu des réformes

Modernisation des services
Objectif : prestations et résultats accélérés, axés sur le client INTERNE
Réforme des prêts d'investissement (BIRD)/réaménagement du processus d'investissement (IFC) pour simplifier les procédures et accroître la souplesse
Nouvelle stratégie du savoir — renforcement des pratiques techniques, accroissement de l'efficacité des structures incitatives et plate-forme de débats externes — étayée par le renforcement de l'architecture du savoir et des cadres de gouvernance
Amélioration de la prestation de services
Objectif : prestation de services plus efficaces INTERNE
Réforme de la matrice visant à promouvoir la collectivité mondiale en renforçant le soutien mutuel et la mobilité du personnel, et à renforcer la gouvernance et l'intégration des BPM.
Poursuite de la décentralisation, mais avec l'introduction d'une plus grande souplesse et le renforcement des directives centrales en matière de politiques et de pratiques
Soutien aux réformes
Objectif : habiliter les systèmes INTERNE
Appuyer les réformes dans les ressources humaines et les technologies de l'information pour moderniser les systèmes et réorienter la culture du personnel
Planification des réformes et processus d'affectation des ressources
Renforcement de la voix et de la gouvernance interne
Objectif : améliorer la légitimité, la réactivité et la gouvernance interne
Réformes de la voix et de la participation pour accroître la légitimité et la réactivité
Réformes de la gouvernance pour renforcer la supervision par les Administrateurs, l'efficacité du Conseil, ainsi que la responsabilisation de la direction et du Conseil
Transparence, responsabilisation et résultats
Objectif : respecter les normes et obtenir des résultats INTERNE
Efforts visant à améliorer la gestion du risque et la transparence
Renforcement de l'évaluation des résultats : cadre de résultats assujetti à un suivi pour les stratégies d'aide-pays et les stratégies sectorielles et une corrélation plus étroite entre



68. À l'avenir, le Groupe de la Banque mondiale peut jouer un rôle encore plus important en poursuivant les efforts engagés pour réaliser les ODM et en fournissant des modes de coopération permettant de relever des défis mondiaux sans précédent. Dans un monde nouveau caractérisé par le renforcement du multilatéralisme, un Groupe de la Banque mondiale rénové peut jouer un rôle clé dans la recherche de solutions en matière de développement — en s'efforçant de promouvoir les intérêts communs, le partage des responsabilités et une représentation équitable.