



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)



DC2010-0004

20 avril 2010

UN MONDE NOUVEAU, UN NOUVEAU GROUPE DE LA BANQUE MONDIALE : (II) LE PROGRAMME DE RÉFORME INTERNE

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 : (II) Le programme de réforme interne », établi par les services de la Banque mondiale.

* * *

**UN MONDE NOUVEAU, UN NOUVEAU
GROUPE DE LA BANQUE MONDIALE :
(II) LE PROGRAMME DE REFORME INTERNE**

9 avril 2010

Sigles et abréviations

BIRD	Banque internationale pour la reconstruction et le développement
CAS	Stratégie d'aide-pays
DOTS	Système de suivi des réalisations au plan du développement (IFC)
GAC	Stratégie pour la promotion de la gouvernance et la lutte contre la corruption
IAD	Département de l'audit interne
IDA	Association internationale de développement n
IEG	Groupe indépendant d'évaluation
IFC	Société financière internationale
INT	Service de déontologie institutionnelle
MDD	Mécanisme d'octroi de dons pour le développement
MIGA	Agence multilatérale de garantie des investissements
TI	Technologies de l'information
WBI	Institut de la Banque mondiale

Un monde nouveau, un nouveau Groupe de la Banque mondiale : **(II) Le programme de réforme interne**

I. Introduction	1
II. Cadre général	2
III. Programme de réforme interne	3
A. Modernisation des services du Groupe de la Banque mondiale	7
Services financiers	7
Services d'analyse et de conseil	11
B. Amélioration des prestations de services	15
Gestion matricielle	15
Décentralisation (positionnement mondial de la Banque)	16
C. Réformes d'appui essentielles	19
Ressources humaines	19
Gestion et technologie de l'information	23
Processus budgétaires	24
IV. Maintenir les normes et obtenir des résultats	26
V. Conclusion	29

Encadrés

Encadré 1. IFC 2013	6
Encadré 2. Examen des activités d'analyse et de conseil	13
Encadré 3. Décentralisation de l'IFC	18
Encadré 4. Réformes en matière de ressources humaines menées par l'IFC à l'appui de sa décentralisation	22

Figures

Figure 1. Représentation schématique du programme de réforme interne	5
--	---

Annexes

Annexe 1 : Programme de réforme - Calendrier des mesures à prendre	31
Annexe 2 : Cadre de résultats	33

Un monde nouveau, un nouveau Groupe de la Banque mondiale :

(II) Le programme de réforme interne

I. Introduction

1. À l'occasion des Assemblées annuelles qui se sont tenues à Istanbul en octobre 2009, le Comité du développement a défini des attentes précises pour la direction du Groupe de la Banque mondiale, déclarant à ce sujet :

Il est essentiel de continuer d'apporter des améliorations à la gouvernance institutionnelle, à la transparence et à l'efficacité opérationnelle du Groupe de la Banque mondiale pour pouvoir relever les défis de développement du XXI^e siècle. Nous notons avec satisfaction les réalisations à ce jour et nous demandons qu'un rapport soit préparé en vue de notre prochaine réunion sur les progrès accomplis et les propositions formulées pour faire avancer les réformes¹.

2. Le présent document fait suite à cette demande. Il rend compte des progrès réalisés dans la mise en œuvre des réformes clés engagées au plan interne par la direction afin de renforcer le degré d'efficacité opérationnelle et de transparence du Groupe de la Banque. Il met également en relief la logique qui sous-tend ces réformes, et montre en quoi elles forment un programme cohérent et dont les éléments se renforcent mutuellement. Il fournit une présentation générale de ces principaux éléments et du calendrier du programme de réforme mais sans entrer dans les détails, les différents volets de la réforme interne étant traités séparément dans des documents de politique et de stratégie spécifiques. Un processus est également engagé, sous la conduite du Conseil, pour la réforme de la gouvernance interne du Groupe de la Banque, afin d'en accroître la transparence et la responsabilisation à l'appui de toutes ces réformes internes, ainsi que pour améliorer la conduite des affaires de notre institution et renforcer globalement sa gouvernance interne.

3. Le contenu de ce document s'organise ainsi : la section II situe la genèse et le contexte des réformes en cours au niveau interne, et la section III présente les éléments clés de ce programme de réforme interne, à savoir : i) réformes des services ainsi que des principaux instruments financiers et non financiers de la Banque ; ii) modifications d'ordre organisationnel au niveau de sa structure de gestion matricielle, notamment en vue d'améliorer la façon dont elle assure la prestation de services à ses clients par la décentralisation de son personnel ; et iii) mesures d'appui à la mise en œuvre de ces réformes, sous forme d'améliorations de la plateforme du Groupe de la Banque en matière de technologies de l'information (TI), de modifications de ses politiques et pratiques de gestion des ressources humaines, et de réformes au niveau de ses processus et enveloppes budgétaires pour assurer un meilleur cadrage avec ses priorités. La section IV présente les initiatives prises à l'échelon global dans le sens d'une plus grande transparence et responsabilisation, et de meilleurs résultats sur le terrain. Enfin, la section V passe en revue les résultats attendus de ces réformes et les indicateurs qui serviront à en évaluer le degré de réussite.

¹ Voir le COMMUNIQUÉ du COMITÉ DU DÉVELOPPEMENT, Istanbul (Turquie), 5 octobre 2009, paragraphe 8.

II. Cadre général

4. Le paysage mondial a été transformé : portée jusque là par une vague de prospérité et de progrès dans la lutte contre la pauvreté, l'économie mondiale a été arrêtée dans son élan par les événements de ces deux dernières années, qui ont stoppé cette avancée et menacent à présent de faire retomber des millions d'individus dans la pauvreté. Sous l'effet de la crise financière mondiale, une tendance qui semblait se faire jour depuis quelque temps a fini par se préciser, et il est clair à présent que, pour résoudre les crises et faire face aux enjeux d'un nouveau type posés par le développement dans un monde caractérisé par une déconcentration croissante du pouvoir économique, il y a lieu de s'attaquer aux problèmes de portée planétaire aussi bien qu'à ceux qui se posent à l'échelon des pays. Par extension, cela nécessite de solides institutions multilatérales qui peuvent légitimement réunir l'ensemble des pouvoirs, aussi bien anciens que nouveaux, nécessaires pour parvenir, sur le plan du développement, à des solutions effectives permettant de régler ces problèmes globaux.

5. Institution de développement de premier rang qui se distingue en outre par l'universalité de ses membres, le Groupe de la Banque a entrepris de se transformer en affinant et recentralisant ses priorités, et en modernisant sa structure de gouvernance et ses politiques opérationnelles, afin de contribuer de manière essentielle à répondre aux enjeux qui se font jour au plan mondial et à améliorer les efforts qu'elle déploie pour vaincre la pauvreté. Dans un autre document consacré aux orientations pour l'après-crise², le Groupe fait ressortir les aspects saillants de l'évolution qui s'opère dans le domaine du développement, ainsi que les avantages comparatifs qui sont les siens, et définit les cinq axes stratégiques prioritaires sur lesquels il entend se concentrer dans les années qui viennent. Les avantages comparatifs du Groupe de la Banque tiennent à l'universalité de ses membres et au fait qu'il intervient dans toutes les régions en développement ; ils reposent également sur ses ressources en capital et ses réserves, ses connaissances et compétences acquises au plan mondial mais adaptées au plan local, et sa vaste gamme de produits et de services. Tout en exploitant et renforçant les avantages comparatifs en question, les cinq priorités qu'il a définies — cibler les pauvres et les vulnérables, créer des possibilités de croissance, fournir des modèles de coopération, renforcer les structures de gouvernance et assurer la préparation aux crises — servent d'arrière-plan ainsi que de cadre d'orientations pour les efforts de réforme en cours.

6. La réponse apportée par le Groupe de la Banque aux crises alimentaire, énergétique et financière de ces deux dernières années donne un aperçu des moyens potentiels encore inexploités dont il dispose pour relever les défis et exploiter les possibilités offertes par le monde après la crise. Elle a donné lieu à un effort coordonné sans précédent de toutes les composantes du Groupe pour donner l'impulsion voulue au plan mondial ; coordonner, mobiliser et fournir d'importantes ressources financières ; et mettre tout un ensemble de connaissances et de compétences d'envergure mondiale au service du plus grand nombre de pays membres. Le Groupe de la Banque a été en mesure d'entreprendre cela d'une manière rapide et souple grâce à des approches novatrices prenant appui sur son envergure mondiale et sa présence locale, en étroite collaboration avec le Fonds monétaire international (FMI), l'Organisation des Nations Unies (ONU), les banques de développement régionales et différents partenaires bilatéraux. Mais surtout, il a été en mesure de le faire en s'attachant clairement à cibler les plus pauvres et

² Voir *New World, New World Bank Group: Post-Crisis Directions*, 2 février 2010 (SecM2010-0034).

les plus vulnérables. Cette expérience a mis en évidence le vaste ensemble de réformes à considérer pour qu'il puisse à la fois donner libre cours à ses points forts et avantages comparatifs et en tirer parti, et pour qu'il soit à même de fournir des services bien adaptés aux priorités des pays. Ce programme de réforme est le fruit d'un consensus croissant entre son propre personnel, sa direction, ses États membres et la société civile en général, et il s'inscrit dans un cadre intégré qui prend en compte leur interdépendance. Il reflète une vision d'ensemble ambitieuse, tout en reconnaissant qu'il y a lieu d'échelonner et de gérer soigneusement un changement ainsi apporté à la culture interne du Groupe, d'une manière qui puisse à la fois rassembler ses forces vives et lui permettre de s'adapter à un monde qui ne cesse d'évoluer.

III. Programme de réforme interne

7. Le programme de réforme interne repose sur la vision d'un Groupe de la Banque qui assure la fourniture de tout un ensemble adapté d'instruments d'analyse et de services financiers de très haute qualité et de portée mondiale, en temps réel, à un nombre croissant de segments de clientèle : pays pauvres, États fragiles et petits États, pays à revenu intermédiaire et secteur privé. Au cours des 18 derniers mois, la direction a lancé une série d'initiatives qui se renforcent mutuellement et offrent la possibilité de transformer l'institution et de concrétiser notre vision. Le point principal qui sous-tend ce programme de réforme est la réalisation que pour mieux répondre à la fois aux enjeux du développement sur le long terme et à la nouvelle donne que la crise économique mondiale a engendrée, il appartient au Groupe de la Banque de devenir plus efficient, efficace et comptable de ses actions. Le programme de réforme interne englobe la BIRD/IDA et l'IFC, ainsi que les réformes engagées au niveau de la MIGA. Les spécificités des réformes en question varient certes d'une institution à l'autre, mais leurs éléments moteurs — la nécessité de se rapprocher du client, de renforcer nos services financiers et de mieux assurer la diffusion des connaissances et du savoir-faire — sont les mêmes.

8. Le programme de réforme interne s'articule autour de trois éléments qui sont liés entre eux :

- a. moderniser et rendre plus efficaces les instruments financiers et non financiers de la Banque, de manière à les adapter aux besoins de nos clients, à en accélérer la fourniture et à produire des résultats tangibles sur le terrain ;
- b. permettre à la fourniture des services aux clients d'être menée de manière efficiente et adaptée aux besoins en modifiant le mode d'organisation de la Banque, et notamment en conjuguant des améliorations au niveau de la matrice et une présence renforcée sur le terrain avec une dévolution accrue des responsabilités ; et
- c. permettre la fourniture de services *plus effectifs* ainsi qu'une *amélioration des prestations* proprement dites par des modifications au niveau des politiques, de l'infrastructure et du système d'incitations³.

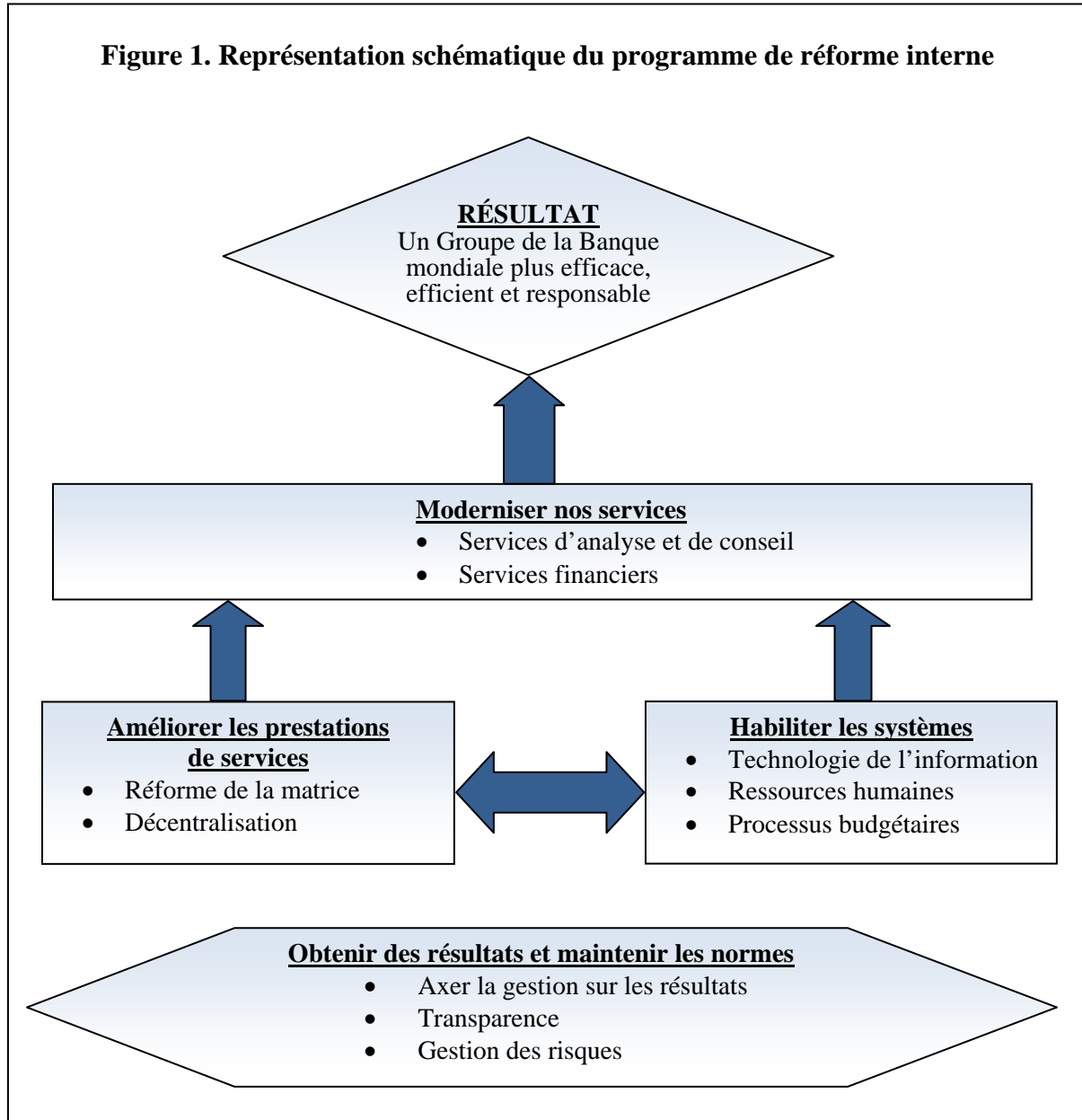
³ Le système d'incitations comprend des incitations à la fois financières et non financières qui tiennent compte de la structure d'organisation, des processus d'affectation des ressources, des critères de réussite, des suites données lorsqu'une action entraîne des récompenses et des conséquences, des signaux émis par la direction et autres mécanismes institutionnels influant sur les comportements du personnel et déterminant les niveaux de performances individuelles et organisationnelles.

9. *Corrélations entre les différents éléments.* Considérées dans leur ensemble, les réformes sont étroitement liées et se renforcent mutuellement ([voir figure 1](#)). Ce qui en constituera la pierre de touche, en dernière analyse, sera la capacité de la Banque à fournir à ses clients une aide au développement d'une meilleure efficacité, et cela dépendra en premier lieu des réformes en cours concernant ses instruments d'analyse et ses services financiers. C'est à ce niveau que les clients ressentiront d'emblée l'impact des améliorations apportées à ses instruments et ses produits. La réussite de ces initiatives repose sur un deuxième niveau de réformes, à savoir les changements apportés aux prestations de services de la Banque dans le but de « désembouteiller » ses processus, d'établir des synergies à travers l'ensemble des services de ses réseaux et régions, et de tirer parti des avantages comparatifs qui sont les siens par des ajustements tendant à améliorer le fonctionnement de sa structure de gestion matricielle et par une décentralisation plus effective de son personnel et de son processus décisionnel. Ces changements d'ordre organisationnel sont essentiels pour dégager l'avantage maximum de la modernisation des services au profit de ses clients. Enfin, permettre des réformes et des améliorations au niveau de la plateforme de TI de la Banque et de ses politiques de gestion des ressources humaines viendra directement à l'appui de ses prestations de services ainsi que de la modernisation des services en question.

10. Il y a manifestement des liens entre ces différentes réformes. Par exemple, l'approche suivie pour la réforme des prêts d'investissement implique une plus grande décentralisation de la prise des décisions pour un grand nombre de projets présentant un faible degré de risque, ainsi qu'un renforcement de l'appui fourni en matière d'exécution à partir des bureaux extérieurs, ce qui nécessite aussi une décentralisation accrue du personnel. Mais cette décentralisation risque d'être moins qu'effective si elle ne s'accompagne pas d'une réforme de la gestion des connaissances pour permettre au personnel décentralisé de rester au fait de l'évolution de son domaine d'activité à l'échelle mondiale, et d'améliorations de la gestion de la matrice pour renforcer les liens entre les services des régions et ceux des réseaux. Cette relation de cause à effet opère dans les deux sens : la décentralisation vient à l'appui de la réforme en matière de TI en rapprochant le personnel de la Banque de ses clients, en permettant à l'institution de répondre d'une façon meilleure et plus adaptée aux besoins de ces derniers, et en donnant aux services des réseaux accès aux connaissances qui existent au niveau opérationnel. Les réformes porteuses en matière de technologie de l'information, de gestion des ressources humaines et de processus budgétaires sont également primordiales. Faute de réformes en matière de TI pour accroître la connectivité ainsi que la saisie des connaissances spécialisées, nous ne serons pas en mesure d'obtenir, en termes de connaissances, les améliorations nécessaires à l'appui de nos activités opérationnelles sur le terrain, ou de tirer l'intégralité des avantages inhérents à la décentralisation de la Banque. De même, des réformes s'imposent au niveau des ressources humaines pour assurer une décentralisation efficace, pour soutenir l'objectif d'excellence visé dans le domaine technique et pour promouvoir une culture de savoir et de gestion axée sur les résultats.

11. Les réformes internes s'accompagnent de mesures destinées à faire en sorte que la Banque atteigne ses objectifs de renforcement de l'efficacité du développement, et que ses normes fiduciaires ainsi que ses mécanismes de responsabilisation ne soient pas compromis sans le vouloir par les changements ainsi mis en œuvre. L'accent est mis sur la gestion axée sur les résultats en matière de développement, le principe de transparence et la gestion des risques. En

outre, pour assurer le suivi des progrès réalisés dans la mise en œuvre des réformes internes ainsi que la fourniture d'avis à cet égard, nous nous donnons de mettre en place une structure institutionnelle, d'établir une série d'objectifs et d'indicateurs de réforme, et d'entreprendre une campagne de communication.



12. *Calendrier des réformes.* Bien que les réformes soient toutes déjà engagées, elles ont des calendriers variables et s'échelonnent dans le temps de manière à s'appuyer mutuellement dans le contexte du programme global de réforme. Si certains changements sont assortis d'horizons à court terme pour leur exécution, et visent à répondre à des problèmes qui se posent dans l'immédiat, d'autres se situent sur le long terme, reflétant la nécessité de comprendre de manière plus approfondie les coûts et avantages des importantes modifications d'ordre organisationnel

auxquels ils donneraient lieu. À titre d'exemple des changements sur le court terme figurent les réformes porteuses en matière de technologie de l'information et de gestion des ressources humaines, qui permettront d'opérer sans heurt la modernisation des instruments d'analyse et des services financiers en assurant la connectivité et la mobilité voulues pour mener à bien ce processus. Dans le même ordre d'idée, la matrice sera mise à jour afin d'améliorer la connectivité et de renforcer le lien entre les plateformes globales et nationales, en tant qu'éléments de base pour une décentralisation plus poussée. D'autres réformes contiennent des aspects à court et à plus long terme. Par exemple, si certains éléments du Groupe de la Banque sont déjà en cours de décentralisation, d'autres

aspects plus fondamentaux de l'effort de décentralisation se situent à plus long terme, ce qui témoigne de leurs profondes implications sur le plan organisationnel et du fait qu'ils mettent en jeu un volume considérable de ressources. Mais les réformes associées au processus de décentralisation à plus long terme peuvent à leur tour nécessiter une révision supplémentaire de la matrice, ainsi que des politiques en matière d'emploi, de recrutement et de rémunération. La modernisation des services, pour sa part, se situe dans un cadre à moyen terme, en parallèle à la mise en œuvre de la stratégie en matière de savoir et du déploiement des mesures de réforme des prêts d'investissement.

13. *L'IFC* a également lancé une série d'initiatives importantes de réforme et de réaligement de sa gestion, sous l'appellation « IFC 2013 ». Comme indiqué dans l'[encadré 1](#), IFC 2013 vise à renforcer, en termes d'efficacité et d'efficience, l'action menée par la Société en menant à bien son processus de décentralisation et en améliorant ses processus de responsabilisation, ses politiques de ressources humaines et ses dispositifs de gestion des connaissances.

Encadré 1. IFC 2013

IFC 2013 constitue la prochaine étape du processus continu mené par l'IFC pour donner la pleine mesure de son potentiel en tant qu'organisme de développement axé sur le secteur privé. Cette initiative a pour principaux objectifs de renforcer l'impact de l'œuvre de développement de l'IFC en fixant des buts précis en la matière, en renforçant la viabilité financière de l'IFC par un surcroît de responsabilisation à tous les niveaux dans ce domaine, et en cherchant à éliminer les obstacles d'ordre interne qui empêchent la Société d'obtenir des résultats à la mesure de toutes ses possibilités.

Elle prend appui sur le travail accompli dans le cadre de précédentes initiatives du même ordre, ainsi que sur un processus de diagnostic qui a mis en évidence les aspects offrant le maximum de possibilités. Ce processus a en particulier déterminé la possibilité d'opérer des changements et des améliorations dans quatre domaines d'ordre organisationnel :

- simplification des processus ;
- définition plus claire des responsabilités et des droits en matière de décision ;
- établissement d'un marché du savoir de l'IFC et définition plus précise du rôle du centre global dans le contexte de l'initiative globale/locale qui a préparé le terrain pour les efforts plus poussés de décentralisation de l'IFC ;
- renforcer les processus de gestion des talents et de perfectionnement des cadres.

Dans le cadre d'IFC 2013, la direction de la Société s'est engagée à saisir ces opportunités et a mis en place des groupes de travail chargés de tracer une feuille de route et de cerner les implications de l'initiative en termes de coûts pour la période couvrant les exercices 11 à 13.

A. Modernisation des services du Groupe de la Banque mondiale

14. Ce qui fait la force de la Banque, c'est le mélange d'appuis financiers et de produits de transfert de savoir qu'elle est en mesure de fournir. Son modèle et ses produits opérationnels ne cessent d'évoluer. Ses clients recherchent, et elle met elle-même au point, des instruments de prêt et de savoir d'un type nouveau et novateur de nature à fournir des solutions plus rapides et adaptées aux besoins de catégories de clients différentes. Dans une certaine mesure, les pratiques opérationnelles sont elles aussi en constante évolution. En réponse aux besoins nouveaux de ses emprunteurs et à l'évolution de la situation sur les marchés, la direction de la Banque avait, avant même le déclenchement de la crise financière, pris plusieurs initiatives pour améliorer sa capacité de réponse aux besoins des clients, mettre à jour et moderniser ses politiques opérationnelles, accroître le niveau d'efficacité et d'efficacités des instruments existants, améliorer la compétitivité de ses services financiers, et utiliser d'une manière plus rationnelle et stratégique les fonds fiduciaires dont elle assure l'intendance. L'institution se trouvait ainsi bien placée pour répondre aux besoins d'aide de ses clients qui subissaient les effets de la crise. Les paragraphes qui suivent décrivent les mesures essentielles que la Banque a prises pour améliorer ses services financiers et instruments d'analyse que ce soit avant ou à la suite de la crise.

Services financiers

15. La direction a lancé une série d'initiatives pour moderniser ses instruments, rationaliser ses procédures internes, accroître le recours aux systèmes nationaux et mettre au point de nouveaux instruments, et ce dans le but d'accroître l'impact de son action et de réduire les coûts de transaction pour ses emprunteurs. À titre de première étape pour la modernisation de ses instruments, la Banque s'est dotée d'une nouvelle politique pour les projets d'appui aux politiques de développement, qui a sensiblement mis à jour cet instrument en mettant davantage l'accent sur la prise en charge du processus par le client. En deuxième lieu, la Banque a totalement révisé son approche en matière de prêts d'urgence par l'adoption de l'OP/BP 8.0. Troisièmement, un nouveau cadre de gestion des engagements a été adopté pour la BIRD, afin de permettre une utilisation plus efficace et souple du capital au niveau des emprunteurs. Quatrièmement, la Banque a pris des mesures pour élargir la gamme de produits et services financiers qu'elle propose, les services de gestion des risques notamment, ainsi que les instruments basés sur le marché pour faire face aux risques de catastrophes. Enfin, les engagements au titre d'IDA-15 ont abouti à une collaboration plus étroite entre les différentes composantes du Groupe de la Banque, ce qu'illustrent particulièrement bien le resserrement des liens entre l'IDA et l'IFC et notamment la mise en place du Secrétariat IDA-IFC.

16. *Examen des instruments financiers.* Pour la Banque, l'évolution de ses projets, la nécessité d'opérer conjointement avec les autres banques régionales et organismes donateurs sur le terrain, ainsi que les changements intervenus dans la nature de son aide durant la crise financière sont autant d'éléments qui ont fait ressortir qu'il y avait lieu de jeter un nouveau regard sur ses instruments opérationnels. La direction a ainsi procédé à un examen des instruments financiers existants de la Banque, examen qui a cherché à établir si la gamme d'instruments actuelle (instruments de prêt et garanties) est de nature à permettre à la Banque de répondre, dans les limites de son mandat et de l'avantage comparatif qui est le sien, aux besoins de ses clients en termes de financement du développement, ou si les changements récemment

intervenues dans ces besoins ainsi que l'évolution de la conjoncture mondiale ont fait apparaître des vides à ce niveau. Donner une nouvelle vigueur à la panoplie d'instruments proposés par la Banque permettra à celle-ci de mieux cadrer avec les programmes et priorités des pays, d'être un meilleur partenaire pour les autres organismes donateurs et organisations multilatérales présents sur le terrain, et de se montrer plus rapide et plus souple. Et le fait de se doter d'un ensemble moderne d'instruments lui permettra plus facilement de collaborer avec ses clients pour gérer les risques et parer à de futures crises.

17. ***Prêts d'investissement.*** En s'appuyant sur la dynamique résultant des réformes précédentes, la direction a entrepris de tourner son attention vers un élément clé de sa relation avec ses clients, à savoir les prêts d'investissement, qui représentent les deux tiers des engagements annuels conjugués de la BIRD et de l'IDA et plus de 90 % de leur portefeuille actif de prêts. Les prêts d'investissement sont un moyen de transmission de savoir de portée mondiale, de transfert de ressources et d'apport d'assistance technique, et ils contribuent également au renforcement des institutions. Mais le modèle traditionnel sur lequel ils reposent a été conçu il y a bien des années, à une époque où le programme de prêts de la Banque mettait l'accent sur la préparation et la conception de projets entièrement nouveaux et bien délimités dans le domaine des infrastructures, et il n'a pas accompagné l'évolution des besoins des clients ni celle des activités de prêt de la Banque axées sur des produits donnés. Les équipes de la Banque ont eu à s'adapter aux exigences des clients dans le contexte d'un cadre de politique de prêt à l'investissement mal taillé pour cela. Les prêts d'investissement se sont trouvés pris dans un écheveau de processus et de normes internes fondés sur des règles données, qui aboutissaient à ce que les mêmes règles et, dans bien des cas, les mêmes budgets s'appliquent à tous les projets indépendamment du risque en jeu, de l'ampleur de l'opération envisagée ou du secteur concerné. Qui plus est, le modèle suivi en matière de supervision omet souvent de mettre en jeu les compétences appropriées, de prêter en temps voulu attention aux problèmes rencontrés et de faire intervenir le type de gestion plus proactive de portefeuille qui s'impose pour répondre aux questions de développement inhérentes aux projets du Groupe de la Banque et aux conditions souvent aléatoires dans lesquelles s'inscrit leur mise en œuvre. Certains emprunteurs, et notamment les pays à revenu intermédiaire qui ont accès à d'autres sources de financement, ont fait savoir que les coûts non financiers et facteurs de rigidité afférents aux prêts d'investissement peuvent peser d'un plus grand poids que les avantages inhérents à la présence de la Banque. Dans les États fragiles, il y a lieu d'adopter des procédures permettant d'assurer une réponse plus rapide.

18. Conformément à ce diagnostic, la réforme des prêts d'investissement a pour but de rendre ce type de prêts plus efficace et efficient, de faire en sorte qu'une plus grande attention y soit portée sur l'efficacité au plan du développement et l'appui en termes d'exécution, de donner plus de place à la gestion des risques et de renforcer l'obligation de résultats. Un premier pas avait été fait avec l'introduction des financements additionnels, en 2005. Cela a permis à la Banque de faire passer rapidement (moins de six mois en moyenne) à l'échelle supérieure les projets qui donnent de bons résultats, et les financements additionnels représentent ainsi une part importante des prêts à l'investissement de la Banque à l'heure actuelle. Prenant appui sur l'expérience acquise à ce niveau, la réforme des prêts d'investissement considérés plus largement est à présent engagée. Une importante innovation est l'établissement d'un modèle de prêt d'investissement fondé sur le risque, qui permet de différencier les projets et les besoins mis en jeu pour

l'instruction de leur dossier en fonction des risques qu'ils présentent ; des procédures simplifiées peuvent ainsi être suivies dans les cas présentant moins de risques, et un niveau accru de supervision et d'appui en matière d'exécution s'applique au contraire pour les projets plus complexes. Cette approche fondée sur les risques favorisera par ailleurs la mise en œuvre du programme pilote de stratégies d'aide-pays (CAS) permettant l'approbation conditionnelle de projets par le Conseil. Pris ensemble, le modèle de différenciation en fonction du risque et le programme pilote permettront de déléguer davantage de pouvoirs sur le terrain dans les cas de projets présentant un faible niveau de risque, renforçant ainsi l'impact du processus de décentralisation.

19. Un autre aspect important de la réforme des prêts à l'investissement vise à opérer un changement doctrinaire dans la façon dont la Banque aborde la mise en œuvre de ses projets une fois qu'ils sont approuvés, en mettant moins l'accent sur le travail de supervision et le respect des conditions fixées et en privilégiant plutôt l'appui en termes d'exécution, l'apport d'aide aux clients pour qu'ils parviennent aux résultats souhaités sur le terrain et l'appui en faveur de systèmes nationaux améliorés, conformément à ce que prévoit le Programme d'action d'Accra. Cela s'est accompagné de changements qui facilitent la restructuration des projets, permettant de les adapter plus aisément et rapidement à l'évolution de la situation et aidant ainsi les pays à utiliser de manière plus effective les ressources spécifiques reçues de la BIRD ou de l'IDA⁴. Une nouvelle option, basée sur les résultats et destinée à répondre à l'évolution des besoins des programmes de prestation de services d'appui, est par ailleurs en cours d'élaboration. L'ultime étape de la réforme des prêts d'investissement consistera à réviser le cadre de politique afin de regrouper la trentaine de dispositions (OP/BP) qui existent actuellement à ce sujet au sein d'un seul et même dispositif cohérent, et à apporter des modifications à la structure d'appui dont dépendent ces prêts, qu'il s'agisse du portail informatique, des processus budgétaires ou de l'attention portée par la direction et le Conseil aux questions touchant à leur exécution. En arrière-plan de ces réformes, il y a également lieu d'évaluer, de développer, de soutenir et, à terme, de mettre en application les systèmes nationaux des pays clients afin de rendre plus efficace le processus de développement proprement dit. Des initiatives pilotes sont par ailleurs en cours au niveau des principes de sauvegarde et des systèmes fiduciaires, mais elles devront être examinées et évaluées soigneusement.

20. **Refonte des processus d'investissement de l'IFC.** La direction de l'IFC a également pris plusieurs initiatives afin de simplifier et de recentrer ses processus d'investissement. Prenant appui sur les changements mis en œuvre dans le cadre de précédentes initiatives destinées à améliorer les méthodes de travail de l'IFC, une série de mesures à effet rapide a déjà été introduite par le Comité d'examen des processus d'investissement d'IFC 2013, mesures qui s'inscrivent dans les efforts menés de façon continue pour améliorer le système de contrôles croisés de l'IFC. Elles consistent notamment à définir plus clairement les responsabilités respectives des responsables des investissements et du personnel chargé des opérations de crédit, à élargir les délégations de pouvoirs pour les opérations de portefeuille, à regrouper et éliminer certaines étapes du cycle des nouveaux projets, à réduire la quantité de documents requise dans le cycle des projets, à établir au niveau du portefeuille des principes de délégation de pouvoir

⁴ Les fonds en question peuvent soit compléter la mise en œuvre de projets qui se déroulent de manière satisfaisante, soit servir à financer de nouvelles activités qui cadrent comme il faut avec la CAS, évitant ainsi de devoir puiser à nouveau dans les ressources générales de l'IDA comme c'était le cas auparavant.

fondés sur le degré de risque et à instituer une nouvelle conception du principe d'importance relative. Ces mesures à effet rapide sont censées être mises en place durant la période allant de janvier à juin 2010.

21. ***Processus de réformes de la MIGA.*** Pour sa part, la MIGA a mis à jour ses directives opérationnelles et engagé un processus pour moderniser sa Convention. La direction de l'Agence a pris, ces dernières années, un certain nombre de mesures pour remédier à certains problèmes entrant dans le champ de ses compétences, notamment en apportant des modifications à ses procédures internes en vue de les rendre plus rationnelles et d'en réduire les aspects qui constituent des entraves pour les investisseurs et les soumissionnaires privés. À cela se sont ajoutées, durant l'exercice 09, d'importantes initiatives prises conjointement par la direction et le Conseil de la MIGA pour étendre le champ d'action et l'efficacité de l'Agence en révisant un certain nombre de ses directives opérationnelles en réponse à l'évolution de la situation et de la conjoncture sur les marchés. Les changements essentiels ainsi opérés ont notamment consisté à établir une nouvelle couverture pour le non-acquittement des obligations financières de pays souverains, ainsi que des couvertures améliorées en cas de rupture de contrat, de guerre et de troubles civils. La nouvelle couverture est particulièrement bien adaptée aux partenariats public-privé, mais elle peut s'appliquer à d'autres dispositifs d'investissement, notamment pour des projets d'infrastructure complexes, au niveau des pays membres de la MIGA les plus pauvres.

22. ***Fonds fiduciaires.*** Une gestion efficace des fonds fiduciaires et des partenariats est également un élément primordial pour l'établissement de modèles de coopération et la promotion des programmes d'action sur les biens publics mondiaux. La Banque a vu le portefeuille de fonds fiduciaires et de fonds d'intermédiation financière qu'elle administre augmenter sensiblement ces dernières années. Dans la logique du Cadre de gestion des fonds fiduciaires approuvé par son Conseil en octobre 2007, des progrès sont faits à l'heure actuelle pour l'alignement des fonds fiduciaires administrés par les entités bénéficiaires sur les stratégies d'aide-pays, le travail de suivi et d'établissement de rapports sur les fonds fiduciaires, ainsi que l'application de mesures d'atténuation des risques et de recouvrement des coûts. La Banque a en outre institué un processus d'examen à l'échelon de sa haute direction quant à son rôle au niveau de grands fonds d'intermédiation financière tels que le Mécanisme de garantie de marché ou le Fonds d'adaptation, approuvés par le Conseil au cours de l'exercice 09, ainsi que le Programme mondial pour l'agriculture et la sécurité alimentaire qui a été lancé il y a peu de temps. D'autres défis persistent néanmoins. Les processus des fonds fiduciaires vont ainsi devoir être alignés sur les nouveaux processus actuellement mis au point pour les prêts d'investissement et les activités d'analyse et de conseil et qui entrent également dans le cadre du programme de réforme interne. Il y a également lieu de répondre à la fragmentation de plus en plus marquée du portefeuille de fonds fiduciaires par des mesures de consolidation et de normalisation, et de mieux intégrer les fonds fiduciaires (et autres ressources extérieures) administrés par la Banque par rapport à son propre budget, y compris pour ce qui est de cerner le rôle qu'ils jouent dans le financement des produits fondamentaux de la Banque. Enfin, des progrès ont été accomplis en matière de recouvrement des coûts, mais un effort supplémentaire doit être fait pour veiller à ce que la BIRD et l'IDA ne subventionnent pas indirectement les fonds fiduciaires. Un document faisant le point sur le Cadre de gestion des fonds fiduciaires doit être soumis au Conseil au quatrième trimestre de l'exercice 10 ; il dressera un bilan des progrès accomplis à cette date et mettra en évidence les enjeux qui subsistent pour l'avenir. Par ailleurs, la direction examine actuellement

les possibilités de faire une plus grande place à l'innovation dans la focalisation du Mécanisme d'octroi de dons pour le développement (MDD), pour lequel une nouvelle stratégie est également envisagée dans le courant de l'exercice 10.

Services d'analyse et de conseil

23. C'est dans sa connaissance du développement mondial que la Banque détient, pour l'avenir, la clé de son efficacité et de son utilité en tant qu'institution. Cette connaissance particulière est le fruit de plusieurs éléments : sa présence et son expérience sur le terrain, son travail d'analyse hors pair et son rôle prééminent en matière de réflexion sur le développement, de même que les partenariats qu'elle noue avec d'autres dans le domaine du développement et ce qu'elle fait pour promouvoir les échanges de savoir Sud-Sud. Son programme d'analyse et de conseil fait donc partie intégrante de l'effort de réforme global et est un élément essentiel à l'appui de chacune des cinq priorités que le Groupe de la Banque poursuit. Des échanges de savoir soutenus et une forte mobilité du personnel sont une condition préalable à la décentralisation. Les activités d'analyse et de conseil sont étroitement liées à tous nos autres services, et en forment de fait une partie intrinsèque.

24. La crise financière a rendu plus que jamais urgente la nécessité de s'attaquer aux problèmes qui se posent au niveau mondial, d'échanger entre pays les données d'expérience sur les politiques mises en œuvre, d'anticiper sur les crises futures et de rester prêt à y faire face, et il y a lieu pour nous d'adapter notre base de connaissances et les instruments correspondants à un contexte mondial qui ne cesse d'évoluer. Pour réussir à progresser dans le sens des objectifs de développement que nous visons tous, il va devenir de plus en plus important de mettre au point des positions communes, d'assurer la coordination voulue entre les intervenants et de promouvoir des actions collectives. Nos clients eux-mêmes opèrent davantage en relation les uns avec les autres, et sont de plus en plus à même de tabler sur des sources d'informations et des compétences très diverses. Pour eux, la Banque ne doit pas seulement être une source de savoir de qualité optimale en matière de développement, mais un intermédiaire qui puisse leur donner accès à tout ce qui se fait de mieux dans le monde en termes de savoir et d'innovation ; ce qu'ils veulent, c'est qu'elle réponde mieux à leurs besoins et puisse leur fournir de manière plus souple les conseils qu'ils recherchent.

25. C'est pour répondre à ce contexte en mutation qu'une Stratégie du savoir a été mise au point et présentée au Conseil. Elle s'articule autour de trois priorités : renforcement des pratiques de la Banque dans les domaines techniques, refonte des produits qu'elle propose en matière de savoir, et ouverture aux points de vue extérieurs. Et elle met l'accent sur deux plateformes pour assurer une gestion plus proactive du savoir : l'architecture du savoir, et le cadre de gouvernance pour le savoir.

- ***Renforcer les pratiques techniques de portée mondiale.*** Le trait caractéristique des institutions qui s'appuient sur le savoir est d'être à même de faire part de leurs connaissances et de tirer les leçons des expériences de leurs pays clients. Pour que la Banque reste en position de pointe au plan mondial, une condition préalable essentielle est de pouvoir attirer ce qui se fait de mieux en termes de compétences techniques et faire en sorte que le savoir ne cesse de circuler au sein de ses services. Pour elle, renforcer ses capacités techniques d'une manière qui corresponde à ses

priorités stratégiques contribuera de plus à assurer qu'elle est parée pour remplir les objectifs qui sont les siens. Nos priorités consistent à renforcer la gestion de nos pratiques de portée mondiale, à accroître le degré de mobilité de nos compétences techniques, à nous doter au plan interne d'une solide filière technique en augmentant le nombre de nos experts dans ce domaine, et à traiter la gestion du savoir comme un atout pour notre institution.

- ***Tirer le parti maximum de l'ensemble de nos activités et produits spécifiquement axés sur le savoir.*** Tout ce que la Banque produit en matière de savoir est réputé pour sa qualité technique, mais il y a moyen pour elle d'améliorer les choses et de réaffecter des dépenses dans ce domaine. Nous devons améliorer l'impact de nos produits, améliorer notre focalisation sur nos priorités stratégiques et renforcer les synergies entre les divers types de savoirs que nous générons. La direction se penche actuellement sur les incitations et structures de gestion à prévoir pour mieux gérer l'ensemble de nos activités et produits axés sur le savoir et améliorer leur impact, et elle a également engagé un important processus de réexamen des activités d'analyse et de conseil à l'échelon des pays (voir [encadré 2](#)). Nous nous donnons également de procéder à un examen de la qualité des activités et produits de la Banque axés sur le savoir, et de produire dorénavant un rapport annuel dans ce domaine.
- ***Amener la Banque à s'ouvrir aux points de vues extérieurs et aux réseaux spécialisés dans le développement.*** Pour maintenir son rôle prééminent en matière de réflexion sur le développement, la Banque doit opérer une mutation et assumer les fonctions de plateforme pour le débat et d'intermédiaire pour le savoir. Les changements en cours à cet égard consistent à : renouveler l'Institut de la Banque mondiale (WBI) en tant que plateforme essentielle pour les échanges Sud-Sud, notamment en mettant en place une plateforme de diffusion du savoir extérieur et un mécanisme de portée mondiale destiné à faciliter les échanges de savoir Sud-Sud ; à moderniser le site web externe de la Banque et son architecture d'information, ce qui englobe son moteur de recherche, ses plateformes de collaboration et une nouvelle plateforme institutionnelle de réseaux sociaux ; et à passer en revue l'ensemble du portefeuille de partenariats et de programmes mondiaux. Il est par ailleurs prévu de mettre à l'essai des plateformes de savoir stratégiques sur des questions de développement clés, de renforcer la collaboration avec les cellules de réflexion dans le cadre des relations nouées à l'échelon même des pays et auprès de réseaux professionnels, et d'instituer un programme de boursiers de haut niveau à la Banque.
- ***Renforcer l'architecture fondamentale de la Banque en matière de savoir.*** Pour s'imposer en tant que banque du savoir, la Banque a besoin de mettre en avant des connaissances qui soient aisément accessibles, d'instituer une solide culture d'échanges et de collaboration, d'établir des processus et des incitations qui attachent un prix à l'échange de connaissances, et de se doter d'une solide architecture d'information. Un aspect primordial à cet égard est de déterminer comment procéder pour saisir et partager le corpus de connaissances inhérent aux activités opérationnelles et découlant de toute la gamme d'activités d'assistance technique et de services-conseil de la Banque.

- ***Mettre en place des structures de gouvernance globales permettant de gérer les atouts de la Banque en matière de savoir comme un ensemble intégré.*** Il convient pour la Banque de décentraliser la gestion des services d'analyse et de conseil pour répondre aux besoins de ses clients. Elle doit aussi se doter de structures de gouvernance solides, qui fassent de la gestion du savoir un portefeuille intégré pour améliorer son efficacité globale et favoriser des dépenses qui aillent directement dans le sens de ses priorités stratégiques et de ses produits de haute valeur. La direction mettra en place un Conseil du savoir, placé sous la présidence d'un de ses directeurs généraux et composé d'un nombre restreint de cadres de haut niveau, pour assurer le travail de supervision et d'orientation des activités et produits de la Banque axés sur le savoir. Un cadre de responsabilité sera également établi pour ces activités et produits.

Encadré 2. Examen des activités d'analyse et de conseil

Un important élément de la stratégie de la Banque dans le domaine du savoir est constituée par ses activités d'analyse et de conseil, dont découle un volume important de conseils sur les politiques à suivre et d'assistance technique dans le contexte de la mise en œuvre des projets. Dans le cadre de l'examen qu'il a consacré en 2008 à ces activités, le Groupe indépendant d'évaluation (IEG) a considéré comme élevé le niveau de qualité des études économiques et sectorielles et de l'assistance technique, laquelle est de plus très appréciée par les clients de la Banque. Si la qualité technique de ces deux séries d'activités a une incidence sur leur efficacité, ce qui est déterminant à cet égard est d'assurer un suivi soutenu, plutôt qu'une « diffusion » seulement ponctuelle, une fois le travail mené à bien, ainsi qu'une étroite collaboration avec les clients. Une importante conclusion de cet examen a été d'établir un lien statistique entre l'existence d'études économiques et sectorielles pertinentes et une meilleure conception des prêts et crédits. D'autres examens ont fait état des longs délais occasionnés par la réalisation des études économiques et sectorielles, du fait que leurs conclusions ne sont, dans bien des cas, pas communiquées ou largement diffusées au sein de la Banque, ainsi que d'un niveau insuffisant de conservation des documents, autant de facteurs qui limitent l'impact de ce travail.

La direction a entrepris de répondre à ces problèmes en particulier dans le cadre de la réforme en cours des études économiques et sectorielles et de l'assistance technique, complétée par des efforts visant à en renforcer l'optique de résultats. En mettant l'accent non plus tant sur les produits de ces activités (par exemple, le nombre de rapports) mais sur leur impact, l'institution se préoccupe davantage de faire en sorte de mieux cadrer, démultiplier et exécuter sur le terrain l'ensemble des activités en question pour répondre aux priorités des pays. Des efforts sont également en cours pour aligner plus précisément ces activités sur les priorités régionales et sectorielles de la Banque. Tout cela contribuera à donner forme au processus de développement plus largement. Un processus est en outre engagé afin d'encourager un travail d'analyse conjoint avec d'autres donateurs, de façon à ce que les pays reçoivent de leurs partenaires de développement un appui cohérent avec un minimum de chevauchements. Les autres aspects de la réforme des activités d'analyse et de conseil consistent notamment à mieux assurer le suivi des progrès réalisés dans le sens des objectifs fixés et l'évaluation des résultats, à renforcer la supervision au niveau de la gestion, à établir des systèmes et processus simplifiés, et à intégrer des produits financés par des fonds fiduciaires dans ce domaine d'activités global.

26. ***Services de l'IFC en matière de savoir.*** Pour l'IFC, les connaissances de portée globale qu'elle détient constituent également un élément clé de son avantage comparatif et l'intérêt fondamental qu'elle présente pour ses clients. Bien que sa décentralisation lui ait permis d'assurer une intégration bien plus étroite des services d'investissement et de conseil qu'elle

propose à ses clients, et de leur présenter en quelque sorte un seul visage, elle présente des problèmes pour la gestion du savoir. L'accès aux connaissances sectorielles de portée mondiale et au savoir-faire en matière de transactions constitue un impératif pour son personnel, qui est à présent, pour plus de la moitié, basé sur le terrain, à proximité plus immédiate de ses clients. Mais beaucoup de ces employés sont nouveaux et les formes habituelles d'apprentissage grâce au transfert de savoir sont désormais plus difficiles à appliquer pour eux, ce qui a amené l'IFC à chercher de nouveaux moyens pour renforcer son efficacité organisationnelle et faire en sorte de disposer de solides boucles de rétroaction pour cet apport de connaissances. Dans le contexte de l'initiative IFC 2013, la gestion du savoir est considérée comme un facteur primordial en vue d'optimiser l'efficacité des processus opérationnels, de faire jouer à la Société un rôle prééminent en matière de réflexion pour donner plus d'impact à son action en matière de développement, et de renforcer le degré de satisfaction de son propre personnel. Un principe fondamental d'IFC 2013 est de mettre davantage l'accent sur la notion de spécialisation, ce qui ne fait que renforcer l'importance des atouts précieux que possède la Société en matière de savoir, pour ce qui est d'en assurer la création, la saisie, le transfert et l'application. À mesure qu'évolue le modèle de centre opérationnel, il est évident qu'il faudra s'attacher pour une bonne part à préserver le champ de connaissances de portée globale, à établir de solides boucles de rétroaction et à tirer parti des savoirs existant au niveau local et régional, de manière à ce que l'IFC puisse fournir à ses clients les meilleures connaissances spécialisées disponibles.

27. En considération du fait que les capacités actuellement en place à l'IFC pour la gestion du savoir sont variables, mais qu'il existe ici et là des exemples concrets de bonnes pratiques, la Société a mis en place à un niveau hiérarchique élevé un Comité directeur pour le savoir, qui a à sa tête le vice-président responsable des services-conseils et qui comprend un vice-président en charge des opérations d'investissement ainsi que le vice-président chargé du développement du secteur financier et du secteur privé. Ce comité supervisera la formulation d'une orientation stratégique pour le savoir, la mise en place d'une structure de gouvernance d'appui et de plateformes informatiques dans ce domaine, ainsi que l'instauration de processus et de mesures d'incitation pour promouvoir de façon durable une culture du savoir. En outre, un directeur de la stratégie mondiale pour le savoir a été nommé en décembre 2009 afin de mettre au point et, en coordination avec les services opérationnels, de contribuer à exécuter la stratégie de l'IFC pour le savoir, l'objectif étant de renforcer ainsi l'impact des activités de la Société sur le développement et de faire cadrer ses services en matière de savoir avec ses objectifs généraux de développement. Un groupe de travail pour le savoir procède actuellement à la conception d'un plan d'exécution à court et moyen terme fondé sur un ensemble d'initiatives classées par ordre de priorité, et qui pourront inclure un audit en matière de savoir, l'établissement de plateformes de collaboration, un système de localisation de connaissances spécialisées et un réalignement des processus opérationnels.

28. Pour son processus d'élaboration d'une stratégie pour le savoir, l'IFC a tiré parti de sa participation au même processus engagé à l'échelon de la Banque mondiale, en tant que membre du Comité directeur pour le savoir. Il existe d'importants points de chevauchement entre les deux processus (en ce qui concerne par exemple les groupes de professionnels de niveau mondial), ainsi que la nécessité pour l'un et l'autre de suivre une approche commune (par exemple, au niveau des plateformes de collaboration sociale). Mais à d'autres égards, l'approche suivie par l'IFC reflétera les différences qui existent entre les deux institutions, pour ce qui est de

leur processus de décentralisation, de leur structure organisationnelle ainsi que de la constitution et des besoins de leur clientèle.

29. Pour sa part, la MIGA a lancé un programme de recherche en collaboration avec l'Union de Berne, qui regroupe des assureurs des crédits et investissements internationaux, dans l'optique de fournir à d'éventuels investisseurs dans les pays à faible revenu des informations pouvant leur servir au sujet des risques politiques et des moyens de les atténuer.

B. Amélioration des prestations de services

30. Le développement en tant que secteur d'activité évolue rapidement : les besoins des clients se diversifient, et les horizons sur lesquels les activités sont planifiées vont en se réduisant, surtout dans le cas des pays à revenu intermédiaire. Le dossier de l'efficacité de l'aide a mis en relief l'importance d'une collaboration étroite sur le terrain avec les clients et les autres donateurs. C'est pour s'adapter à ces changements rapides et à ces nouvelles réalités que la Banque a entrepris de réformer son modèle de prestation de services. Sur le plan organisationnel, deux défis se posent à elle. D'une part, la matrice qui avait été mise en place il y a plus de dix ans a besoin d'être revivifiée de manière à concrétiser les objectifs d'excellence technique et de connectivité qu'elle était censée favoriser lorsqu'elle avait été conçue. D'autre part, la Banque a eu beau mener un processus rapide de décentralisation ces dix dernières années, en l'absence d'une structure centrale effective et d'une véritable connectivité au plan mondial, elle risque de perdre l'avantage comparatif clé qui est le sien. Les réformes de la matrice et celles liées au processus de décentralisation ont été soigneusement échelonnées dans le temps. Les premières seront engagées d'abord, dans la mesure où elle sont destinées à favoriser la connectivité, à clarifier les responsabilités et à établir la culture institutionnelle qu'il faut à un Groupe de la Banque décentralisé pour fonctionner de manière effective. Chaque aspect fait l'objet de réformes à court terme pour répondre aux problèmes urgents, pendant que les réformes à plus long terme et de grande envergure sont analysées, mises à l'essai et finalisées.

Gestion matricielle

31. La matrice offre la possibilité de tirer parti des caractéristiques spécifiques qui font la force du Groupe de la Banque, en permettant à ses clients de profiter de son champ d'action global. Mais l'analyse a révélé qu'elle présente, dans sa forme actuelle, quelques problèmes importants, qu'il s'agisse du faible degré de mobilité du personnel, de la dispersion des responsabilités, du niveau limité de diffusion des connaissances et d'un décalage parmi et entre les services des animateurs de réseaux et ceux des vice-présidences régionales, ainsi que la nécessité de renforcer la gestion des individualités présentant des compétences techniques particulières. Cela se manifeste par des liens parfois ténus entre le dossier des biens publics mondiaux et les plateformes de pays, une gestion des talents insuffisante, et une nette tendance des services régionaux et de ceux des animateurs de réseaux à opérer en vase clos. Une fois envisagés des changements de nature plus fondamentale dans la façon dont la matrice actuelle est organisée, un consensus s'est dégagé au sein de l'institution sur l'approche consistant à améliorer les rouages de la matrice dans sa configuration actuelle. L'accent est mis sur une direction collective plus forte en partant du sommet, qui verra les vice-présidents en charge des réseaux et des régions travailler ensemble, au sein d'une équipe de gestion matricielle, à l'élaboration d'un plan d'action concret et assumer la direction de sa mise en œuvre. Une série de réformes est en

cours d'élaboration : i) transformer les conseils sectoriels actuels en équipes de gestion des pratiques dotées d'attributions renforcées et responsables devant l'équipe de gestion matricielle ; ii) définir plus clairement les mandats des conseils de réseaux ; iii) assumer la responsabilité pour une approche plus institutionnelle des décisions clés en matière de dotation en personnel ; iv) mettre à l'essai plusieurs pratiques techniques de portée mondiale dans des domaines clés, ainsi qu'une augmentation du nombre d'équipes mondiales d'experts en vue d'accroître la mobilité des membres du personnel aux compétences exceptionnelles ; v) améliorer le cadre de gouvernance institutionnelle appliqué aux biens publics mondiaux, afin de promouvoir son intégration à l'échelon des pays et des régions ; vi) rééquilibrer et préciser les responsabilités au niveau, dans un premier temps, des activités opérationnelles à l'échelon régional (sous forme, notamment, d'un plan d'ordre organisationnel destiné à rationaliser l'étendue du contrôle des directeurs sectoriels) et, dans un deuxième temps, au sein des réseaux ; et vii) pour finir, mettre en place un système destiné à générer davantage de soutien transversal de la part des animateurs de réseaux et à travers l'ensemble des régions, en commençant par des augmentations ciblées du soutien transversal fourni par le personnel de haut niveau. La façon dont la matrice est organisée de même que les réformes énumérées ci-dessus doivent être considérées comme un processus dynamique qui devra être constamment adapté en fonction des enseignements tirés, de l'évolution des circonstances et de l'impact des autres réformes, y compris la décentralisation.

32. **Matrice de l'IFC.** L'IFC a recueilli les fruits de sa structure matricielle avec la mise en œuvre de sa décentralisation. Beaucoup des employés de ses départements des industries sont à présent basés sur le terrain et en mesure de répondre immédiatement aux besoins des clients. La Société étudie maintenant la façon de procéder pour maintenir cette structure matricielle effective dans le contexte d'une décentralisation croissante, c'est-à-dire tout en maintenant une organisation allégée, efficace par rapport aux coûts et dotée de lignes de responsabilité claires. Les modifications institutionnelles résultant de l'initiative IFC 2013 viseront par conséquent à maintenir un système matriciel dans lequel les droits en matière de décision sont clairement définis, et la création ainsi que la circulation de connaissances de portée mondiale sont renforcées. À mesure que les pouvoirs de décisions et capacités d'exécution internes seront transférés sur le terrain, l'IFC établira des processus pour permettre aux compétences de son personnel spécialisé dans des industries, secteurs ou produits donnés d'améliorer la prise de décisions au niveau régional et de donner ainsi une valeur optimale aux services qu'elle propose à ses clients.

Décentralisation (positionnement mondial de la Banque)

33. Compte tenu du fait que le Groupe de la Banque mondiale est aujourd'hui présent dans plus de 120 pays, et notamment que la majorité de ses directeurs-pays ainsi qu'environ 5 000 de ses employés sont basés en dehors de Washington, il a progressé sur le dossier de sa décentralisation, mais son modèle opérationnel centré autour de son siège présente désormais de sérieuses limites. Ce modèle actuel restreint l'aptitude de la Banque à s'acquitter du programme de travail qui est le sien dans cette période d'après-crise. Non seulement le Groupe de la Banque a besoin de se donner les moyens d'opérer de rapides ajustements et de procéder avec adresse et efficacité dans un contexte planétaire plein d'incertitudes du fait de la crise financière, des mutations de l'économie mondiale, de la transformation des technologies de l'information et des enjeux présentés par le dossier des biens publics mondiaux, mais il doit également surmonter les limites inhérentes au modèle en place aujourd'hui. Ce modèle ne permet pas de mettre le savoir

accumulé à l'échelle mondiale à la portée de la majorité de nos clients et finit par aboutir à un niveau de services insuffisant pour beaucoup de ceux qui sont des États fragiles ou touchés par des conflits. Il a aussi pour effet de fragmenter des compétences déjà limitées, et commence en outre à présenter des coûts prohibitifs. Par conséquent, l'objectif primordial est de décentraliser le personnel et la prise de décisions pour faire en sorte que le Groupe de la Banque devienne plus souple et étende la portée de son action à l'échelle mondiale par le biais d'un modèle opérationnel plus flexible qui mettra plus aisément ses ressources, en termes de financements, de connaissances et de personnel, à la disposition de ses clients où et quand le besoin se présentera. Cela lui permettra d'établir des partenariats plus efficaces sur le terrain avec les banques régionales de développement et les donateurs bilatéraux, et également de se connecter plus facilement aux sources extérieures de savoir de portée mondiale sur le développement.

34. Le positionnement de plus en plus décentralisé de la Banque à l'échelle mondiale nécessitera un solide point d'ancrage institutionnel à l'échelon central, afin d'assurer son intégration ainsi que l'application de normes uniformes, d'établir entre toutes ses parties le « ciment » qui leur permettra de rester solidement jointes et de favoriser le transfert de connaissances globales. Les réformes engagées au niveau du fonctionnement de la matrice poseront les bases de cadres de gouvernance et de politique solides qui renforceront l'aspect global de notre institution, assorti d'une délégation de pouvoir claire et précise, de principes de responsabilité au niveau gestionnel, de processus rationalisés pour la prise de décisions, et de politiques et procédures opérationnelles permettant de répondre de manière rapide mais cohérente aux demandes. La stratégie de décentralisation qui se met progressivement en place comprend des éléments à la fois à court terme et sur le long terme. À court terme, la Banque vise principalement à compléter sa présence au niveau des pays à faible revenu et des États fragiles, en mettant en place au moins un centre sous-régional en Afrique pour répondre aux besoins de ces pays, à accroître le nombre de ses directeurs des opérations en Afrique, à baser davantage de chefs de projets dans ses bureaux de représentation, et à rapprocher certains des directeurs sectoriels du personnel décentralisé.

35. Afin de se préparer pour le moyen terme, la Banque examine actuellement d'autres formules de décentralisation qui puissent lui offrir la souplesse suffisante pour pouvoir répondre de manière effective aux besoins de ses divers clients, tout en assurant une meilleure intégration de ses différentes plateformes à l'échelon mondial et des pays, en réduisant le travail en vase clos et en favorisant la circulation des connaissances. Quelle que soit l'approche adoptée à l'avenir, les bureaux de représentation continueront d'être l'unité de base pour les prestations de services aux pays clients, mais ils seront renforcés par l'établissement, à proximité immédiate, d'une masse critique de compétences techniques, assorties d'un niveau approprié de supervision et d'appui d'ordre gestionnel. Ces bases de compétences décentralisées et d'un niveau renforcé accueilleraient des membres du personnel représentant des compétences techniques de pointe dans des secteurs clés et possédant de solides affinités (géographiques) avec les pays clients, et l'intégration des fonctions de gestion du savoir ou de portée globale se ferait en fonction des besoins du programme opérationnel. L'analyse de faisabilité de trois options « types » a été réalisée et a fait l'objet d'échanges de vues informels au niveau du Conseil.

36. Les étapes ultérieures consisteront notamment à analyser de manière plus poussée une nouvelle approche fondée sur des perspectives de décentralisation au niveau des régions et des

Encadré 3. Décentralisation de l'IFC

Depuis plusieurs années, l'IFC poursuit l'objectif consistant à accroître l'impact de son action en termes de développement en mettant en œuvre une stratégie ciblée visant à se rapprocher de ses clients, surtout dans les pays emprunteurs de l'IDA et les régions touchées par des conflits, où les besoins sont les plus marqués et les projets à la fois plus difficiles, plus petits et plus risqués (sur le plan financier et en termes de réputation pour l'IFC), ce qui nécessite une présence locale. Cette stratégie répondait à l'évolution des activités de l'IFC et des besoins de ses clients. L'essor rapide des pays en développement, ainsi que l'émergence d'un ensemble d'investisseurs et d'entrepreneurs, offrait de nouvelles possibilités à l'IFC, mais à cela se sont ajoutées les préoccupations exprimées par ses clients sur sa capacité de réponse en temps voulu à leurs besoins.

Soucieuse d'étendre son action aux marchés pionniers et confrontée à l'essor rapide de ses propres volumes d'investissements, l'IFC a pris la décision délibérée de se développer sur le terrain. Suivant en cela une approche échelonnée et basée sur des essais pilotes, elle a fait depuis une mutation, délaissant le modèle d'organisation centrée sur son siège au profit d'un schéma décentralisé assorti d'augmentations significatives des effectifs et du pouvoir de décision sur le terrain. Le personnel en poste à ce niveau représente désormais 54 % des effectifs totaux de l'IFC, alors que la proportion était de 36 % durant l'exercice 02. La structure de direction s'est également décentralisée, un vice-président régional étant à présent basé sur le terrain, en plus de sept directeurs régionaux et d'un directeur de département industrie. La décentralisation a en outre contribué à accroître l'empreinte de l'IFC et son champ d'action en termes de développement. La Société a ainsi accru son empreinte vis-à-vis de l'IDA, puisque ses bureaux sont aujourd'hui présents dans 46 des 78 pays emprunteurs de l'IDA et que 45 % de ses engagements pour l'exercice 08 visaient ce même groupe de pays.

Mais il y a moyen de faire plus encore en termes de délais du cycle des projets et de rapidité des prestations par un niveau de délégation accru pour les prises de décisions et les capacités d'exécution à l'échelon du personnel situé dans les mêmes fuseaux horaires que les clients, pour améliorer ainsi les services fournis en termes de capacité et d'efficacité.

La décentralisation de l'IFC réalisera son plein potentiel avec le développement des centres opérationnels régionaux, une approche qui est actuellement mise à l'essai à Istanbul pour desservir les régions Europe, Asie centrale, Moyen-Orient et Afrique du Nord. Les nouveaux centres opérationnels verront le jour d'ici la fin de l'année civile 2010. Le personnel chargé d'avoir des contacts directs avec les clients restera situé à proximité de ceux-ci dans les bureaux de représentation de l'IFC, tandis que les moyens affectés aux prestations de services seront regroupés dans le centre opérationnel correspondant pour permettre des gains d'efficacité.

L'IFC maintiendra les avantages comparatifs qu'elle présente en tant qu'organisation internationale en renforçant ses liens à l'échelle mondiale. À mesure que les pouvoirs de décisions et capacités d'exécution internes seront transférés sur le terrain, elle établira des processus pour permettre aux compétences de son personnel spécialisé dans des industries, secteurs ou produits donnés d'améliorer la prise de décisions au niveau régional. Cela implique également que l'offre de services-conseil sera intégrée à un stade initial chaque fois que possible, et qu'une préférence sera accordée aux programmes d'aide de portée générale plutôt qu'aux approches basées sur un produit donné.

réseaux, analyse qui comprendra notamment l'établissement de plans préliminaires en termes de personnel et l'évaluation intégrale des coûts. Une formule de décentralisation plus substantielle nécessiterait en outre une transformation des aspects organisationnels et fonctionnels du centre de l'institution, et une analyse en ce sens figure au programme de travail pour le court terme. Un travail et une analyse détaillés seront également nécessaires pour établir une taxonomie permettant de catégoriser les bureaux de représentation selon le type de client visé et les services envisagés, et une définition des fonctions et caractéristiques organisationnelles des bureaux ou centres sous-régionaux de plus grande envergure. Le prochain rapport d'étape qui sera présenté au Conseil, dans le courant de l'automne 2010, rendra compte des progrès réalisés au niveau du programme de travail décrit ci-dessus, y compris de l'état d'avancement du processus de décentralisation de l'IFC ainsi que de ses perspectives. À ce stade apparaîtront les contours de la

nouvelle approche envisagée en matière de décentralisation, reflétant les besoins opérationnels réels. On s'attend ensuite à ce que les avis et orientations émanant du Conseil permettent l'élaboration d'un plan d'exécution initial dans la seconde moitié de l'exercice 11. Comme on l'a déjà fait observer, une mise en œuvre réussie nécessitera des progrès substantiels au niveau de réformes internes menées en parallèle et donnant ensemble naissance à une forte culture institutionnelle, à une direction accrue pour l'institution, à une mobilité renforcée du personnel, à un partage des connaissances et à un programme d'apprentissage fondamental à l'échelon de toute la Banque, ce qui aboutira à maintenir et renforcer la forte image de marque de la Banque au niveau mondial.

37. Depuis plusieurs années, l'IFC met en œuvre une stratégie de décentralisation pour se rapprocher de ses clients, surtout dans les pays emprunteurs de l'IDA et les régions touchées par des conflits, où les besoins sont les plus marqués. L'encadré 3 fournit de plus amples renseignements à cet égard. La MIGA prévoit elle aussi d'accélérer son processus de décentralisation en dehors de Washington, et a commencé à étudier, en étroite collaboration avec l'IFC, une co-implantation de leurs bureaux et personnels, dans un premier temps au sein d'un centre régional basé en Asie.

C. Réformes d'appui essentielles

38. Pour que les réformes apportées à ses services et ses mécanismes de prestation portent leurs fruits en termes de développement, le Groupe de la Banque mondiale va devoir développer et tableur sur l'ensemble de compétences dont il dispose dans ce domaine, ainsi que sur son réseau mondial de représentations dans les pays, son vaste pouvoir mobilisateur et son personnel extrêmement motivé et dynamique. Développés au moyen des relations nouées de longue date avec ses partenaires, ces atouts ont l'efficacité optimale lorsqu'ils sont déployés de façon conjuguée. La plupart des politiques, processus, systèmes et structures internes de la Banque (systèmes opérationnels, administratifs et organisationnels, politiques de ressources humaines, budgets, technologies de l'information, etc.) ont été conçus il y a des années à l'appui d'une clientèle plus homogène et d'un mode de fonctionnement centré sur le siège de l'institution, et beaucoup ont besoin d'être modifiés. Il en est certainement de même de la culture institutionnelle de la Banque, dans l'optique d'établir une mentalité qui fait sienne la nécessité de s'adapter constamment à l'évolution des besoins. C'est pourquoi le Groupe de la Banque a engagé tout une série de réformes d'appui en matière de ressources humaines et de technologies de l'information, ainsi que dans ses processus budgétaires. Ces réformes cherchent à moderniser ses systèmes, à les synchroniser avec les réformes déjà engagées au niveau des services et de leur prestation, à promouvoir au sein du personnel un état d'esprit en phase avec la notion de réforme institutionnelle, et à faire en sorte que les montants inscrits à nos budgets soient établis à la lumière des résultats que nous obtenons sur le terrain et cadrent avec les priorités que nous avons définies.

Ressources humaines

39. Pour être à même de fournir en temps réel à chacun de nos clients des services financiers et des instruments d'analyse de portée mondiale et de qualité optimale, la Banque doit disposer d'un personnel des plus compétents et à la fois souple et mobile. Pour y parvenir, il est par conséquent impératif que la Banque attire le talent voulu, et qu'elle sache retenir et déployer

comme il faut les personnes dotées de ces talents particuliers. Ce que l'on entend par là, pour la Banque, se définit comme un personnel constitué de professionnels : qui possèdent les compétences et l'expérience que nécessitent les activités en constante évolution de notre institution, et la capacité d'innover dans le contexte d'un monde en mutation ; qui sont motivés par la mission incombant à la Banque ; dont la diversité, en termes de nationalité, de profil démographique, d'antécédents et d'expérience, reflète la clientèle que sert la Banque ainsi que ses pays membres ; et qui sont, pour une partie de plus en plus significative d'entre eux, intéressés par une carrière dans le développement empreinte de mobilité au plan mondial, et prêts à se réinstaller partout où il le faut pour assurer le service de clients disséminés dans le monde à l'appui de la mission qui est celle de la Banque. Un point de focalisation essentiel des réformes dans le domaine des ressources humaines est et sera toujours de promouvoir la diversité au sein du personnel du Groupe de la Banque, et particulièrement au sein de sa haute direction, pour faire en sorte qu'il reflète ainsi mieux ses diverses parties prenantes et pour renforcer la représentation de tous ses pays membres.

40. À l'appui des efforts déployés par la Banque pour améliorer sa gouvernance institutionnelle, sa transparence et son efficacité opérationnelle, ces réformes privilégient deux aspects. D'une part, elles se donnent de renforcer les éléments fondamentaux sur lesquels peut tabler la Banque pour être à la fois plus souple, plus efficiente et plus efficace. D'autre part, elles cherchent à promouvoir une approche plus institutionnelle de la gestion des personnes au sein de la Banque, reconnaissant en cela l'importance des responsabilités des chefs de service vis-à-vis de l'ensemble de l'institution ainsi qu'à l'égard de leurs propres subordonnés.

41. Une série de réformes s'attache à améliorer la façon dont le Groupe de la Banque fait en sorte d'attirer globalement des personnes de talent et de les conserver en poste. Cela passera par la mise en place d'un cadre global de gestion des ressources humaines qui tentera de répondre aux questions actuellement posées en matière de politique d'emploi et de rémunération, tout en soutenant une plus grande décentralisation. L'Enquête quadriennale sur les prestations qui doit prendre fin dans le courant de l'exercice 10 fournira une série de repères en termes de compétitivité internationale, dans le cadre de l'effort continu tendant à assurer que l'enveloppe de rémunération globale de la Banque se situe à un niveau compétitif. Un processus est en outre engagé en vue de mettre au point des options pour la conception de la rémunération globale au cours de l'exercice 11. Une utilisation accrue de la formule des recrutements groupés sera faite en vue d'attirer un personnel diversifié sans aucune exclusive : ce type de recrutement sera mené à bien dans une série de trois secteurs d'ici la fin de l'exercice 10, et il est prévu d'étendre le recours à cette formule d'ici la fin de l'année civile 2010. Un processus d'examen institutionnel annuel des effectifs d'encadrement de réserve est actuellement mis en place, et la conception d'un nouveau programme de formation destiné au personnel d'encadrement est sur le point d'être achevée. La mise au point d'un processus de recrutement simplifié et standardisé permettra par ailleurs de réaliser des gains d'efficacité dans ce domaine, rendant possible une prise de décision plus rapide pour l'attribution des postes essentiels à pourvoir. Au-delà du recrutement, un processus est en place pour passer systématiquement en revue les autres politiques et processus de gestion des ressources humaines, en vue de répondre aux besoins institutionnels avec une efficacité et une efficacité accrue, tout en continuant de respecter les impératifs d'équité et de diligence raisonnable dans le traitement du personnel.

42. Des mesures seront par ailleurs prises pour permettre un surcroît de mobilité et de redéploiement du personnel. Un investissement continuera d'être fait, en particulier, en vue d'attirer et de déployer du personnel pour des missions dans des États fragiles ou touchés par des conflits, complétant ainsi le marché de l'emploi interne, et également en vue d'améliorer la réserve de candidats pour ces affectations, permettant ainsi d'accroître le degré de satisfaction dans les pays clients en question. Le cadre de politique des ressources humaines sera mis à jour pour permettre une flexibilité accrue dans la dotation en personnel, de façon à ce que le système puisse s'adapter à l'évolution des besoins en compétences et assurer un déploiement qui cadre mieux avec les besoins des clients à travers le monde. Des lignes directrices seront mises au point et diffusées en vue de permettre le recours accru à des contrats à durée déterminée renouvelables, et des modifications seront apportées aux politiques et procédures de cessation d'emploi afin de faciliter des conditions de départ appropriées de la Banque. Ces efforts contribueront à dégager l'espace nécessaire pour accueillir des talents et compétences nouveaux et diversifiés, et permettre à un fort potentiel de se matérialiser. Un recours accru aux affectations temporaires et de durée déterminée sera en outre effectué, et la formule de déploiement dirigé du personnel sera accrue, permettant de compléter les marchés du travail interne en vue de garantir que les clients de la Banque mettent en jeu les compétences appropriées là où c'est nécessaire.

43. Les réformes continueront de mettre l'accent sur une gestion visant à optimiser les performances et sur des mesures permettant au personnel de la Banque de donner toute la mesure de son potentiel grâce à un investissement dans son perfectionnement professionnel. Un aspect crucial à cet égard est le rétablissement d'un système destiné à identifier et promouvoir les talents en matière de leadership, une initiative qui prend appui sur des efforts récemment menés pour faire en sorte que l'institution dispose de solides réserves pour tous ses postes clés. La Banque procédera en outre à une refonte de son programme d'apprentissage, en termes de gouvernance et de focalisation, afin de mieux soutenir, au niveau de ses chefs de service et agents à fort potentiel, le développement des compétences nécessaires en matière de gestion et de leadership. Des améliorations seront aussi apportées à ses processus et outils de gestion de la performance, ainsi qu'à son processus d'adaptation à un nouveau poste.

44. Un aspect qui sous-tend ces réformes est la nécessité de consentir, à tous les niveaux de la Banque, un important investissement en matière de technologie pour l'établissement de rapports internes, la planification et l'aide aux décisions en matière de ressources humaines, afin de soutenir la présence accrue de l'institution au plan mondial, l'accent supplémentaire mis sur les notions de savoir, de souplesse et de mobilité, et l'amélioration du profil de carrière et des performances. Un investissement sera consenti à un double niveau : dans les systèmes de base nécessaires à l'appui des services et transactions clés en matière de ressources humaines, et dans les applications permettant d'assurer la gestion des talents. Un autre sera également fait au niveau du modèle de prestations de services pour les ressources humaines, en tablant sur la technologie pour optimiser ces prestations par le biais de dispositifs de libre-service, d'une gestion hiérarchique effective, de services partagés, et d'un appui stratégique aux responsables de la Banque.

45. La stratégie suivie ces derniers temps par l'IFC en matière de ressources humaines est conçue de manière à soutenir un modèle opérationnel de plus en plus décentralisé, et repose sur les éléments suivants :

- la nécessité de mettre en place un programme de recrutement et de dotation en effectifs destiné spécifiquement à répondre aux besoins institutionnels, autrement dit à attirer, retenir et développer un personnel de spécialistes, de gestion des risques, et de gestion de la relation-client ;
- la nécessité de mettre au point et d'adopter une structure de rémunération et d'incitations renforcées sensible à l'évolution du marché et basée sur les performances ;
- la conception et le lancement d'un cadre de gestion globale des carrières permettant de fournir des perspectives de progression et de perfectionnement professionnels au personnel, qu'il ait été recruté dans un bureau extérieur ou au siège ;
- l'existence de moyens améliorés d'appui à la mobilité, pour faciliter le déploiement, à l'échelle mondiale, de personnel expérimenté permettant de combler des besoins opérationnels qui ne peuvent l'être sur place ;

Encadré 4. Réformes en matière de ressources humaines menées par l'IFC à l'appui de sa décentralisation

Cadre de gestion globale des carrières. L'intérêt que présente l'IFC pour ses recrues potentielles et son propre personnel réside dans les possibilités de carrières dynamiques et stimulantes qu'elle est à même de leur offrir à l'échelle mondiale. C'est dans cette optique qu'elle a mis en place un cadre de gestion globale des carrières, destiné à fournir des perspectives de perfectionnement professionnel à son personnel, quel que soit l'endroit où il été recruté ou dans lequel il est en poste. En vue d'appliquer ce cadre, elle a institué une approche globale de la gestion des talents en commençant par procéder à des évaluations des talents existants à l'échelon des départements, en liaison avec l'examen des performances en milieu d'année. Les discussions ainsi menées, et qui ont eu lieu pour la première fois dans tous les services de l'IFC au printemps 2009, aident les directeurs et leurs équipes de gestion à évaluer les perspectives qui peuvent se présenter pour leur personnel, en termes, par exemple, de mobilité, de rotation, de programmes de renforcement des capacités de direction et de gestion, d'affectations stratégiques ou de participation à des groupes de travail interne, et de promotions. De nouveaux cadres de compétences professionnelles sont également en cours d'élaboration pour le personnel opérationnel en poste dans les services de conseil et d'investissement, et ont été mis au point l'année dernière pour l'ensemble du personnel administratif d'appui aux clients en poste à travers le monde. L'IFC a aussi entrepris de renforcer son cadre de gestion de carrière afin d'assurer la viabilité à long terme d'un modèle opérationnel décentralisé.

Appui à la mobilité. Dans le cadre du projet pilote de rééquilibrage des ressources globales et locales lancé en Asie, l'IFC a introduit un nouveau service de relocalisation au cours de l'exercice 08. Ce service a maintenant été étendu à l'ensemble des régions pour permettre un accès direct à un coordinateur en matière de mobilité, à des sessions d'information d'avant-départ ainsi que d'orientation sur le pays de destination, à un ensemble de renseignements sur les moyens disponibles dans les pays à l'appui d'une relocalisation, et à un dispositif renforcé d'aide à l'organisation des carrières pour les conjoints concernés.

Apprentissage et perfectionnement. Afin d'assurer la bonne marche de ses activités opérationnelles dans une structure plus décentralisée, l'IFC a entrepris de remodeler ses programmes de formation et de perfectionnement des cadres. De manière à pouvoir répondre davantage aux besoins des effectifs accrus présents sur le terrain, et mettre l'accent sur le processus d'adaptation des nouvelles recrues, elle a augmenté les activités de formation proposées à ce niveau. Dans la même optique, elle a en outre mis en place des modules d'apprentissage en ligne (eLearning) ainsi que d'autres sessions de formation basées sur le web.

- la mise en place d'initiatives renforcées d'apprentissage pour le personnel, axées sur le processus d'adaptation des nouvelles recrues et sur les besoins cruciaux en compétences qu'il convient de combler ; et
- la mise en œuvre d'une stratégie renouvelée de promotion de la diversité du personnel, afin de renforcer l'identité de l'IFC en tant qu'organisation internationale de pointe en matière de développement.

Gestion et technologie de l'information

46. Au sein du Groupe de la Banque mondiale, la fonction de gestion et technologie de l'information est un élément clé pour permettre l'application du programme de réforme. Tant à la Banque qu'à l'IFC, cette fonction assure un appui intégré aux initiatives institutionnelles engagées à cet égard. Au titre de l'exercice 10, un ordre de priorité a été établi dans les programmes du Groupe dans ce domaine pour cadrer de près avec les principaux éléments du processus de réformes. Au niveau du programme de système d'opérations et de connaissances, certains services ont été définis comme devant donner lieu à un calendrier de mise en place accéléré⁵ ; et de nouvelles plateformes sont en cours de mise en place pour permettre une instruction du dossier des projets différenciée en fonction des risques, et pour soutenir le processus de collaboration, les services d'analyse et de conseil et la réforme des ressources humaines. Par exemple, un nouveau système de dossiers du personnel a été mis en place, et des phases d'essai sont en cours de lancement pour d'autres systèmes de collaboration sociale et de recherche de données. Le Groupe de la Banque va en outre se doter d'une plateforme de collaboration, destinée à améliorer la diffusion des connaissances, et d'autres systèmes pour la conservation ou la récupération des documents, ainsi que la recherche documentaire ; plusieurs projets ont également été lancés pour renforcer les systèmes à l'appui d'instruments mis en place pour répondre à la crise financière ; et la première phase d'un processus visant à doter le Groupe d'un portail de services clients a été lancée, ce qui doit notamment inclure des systèmes d'appui pour les fonds fiduciaires et les fonds carbone. Par ailleurs, la stratégie de gestion et de technologie de l'information visant à promouvoir l'intégration et la normalisation sera lancée durant le dernier trimestre de l'exercice 10, et un nouveau tableau de bord d'aide à la décision pour l'ensemble du Groupe sera mis en ligne à peu près dans les mêmes temps. Les services de gestion et technologie de l'information sont en outre fortement impliqués dans la mise en œuvre de la nouvelle Politique d'accès à l'information, pour laquelle un système d'appui sera mis en place d'ici la fin de l'année civile 2010, les initiatives de réforme dans le domaine des ressources humaines faisant quant à elles l'objet d'un appui direct sous forme de projets de mise en place d'applications. Au niveau des infrastructures, des investissements ciblés sont actuellement effectués pour améliorer les connexions avec les bureaux de représentation et soutenir la mobilité du personnel dans le cadre du programme de gestion et technologie de l'information à l'appui des activités opérationnelles au niveau mondial et du renforcement de la décentralisation.

47. Pour que ses services de gestion et technologie de l'information soient mieux à même d'appuyer à plus long terme les initiatives prises au niveau opérationnel, le Groupe de la Banque a mis en place des moyens préliminaires afin de permettre à l'ensemble des intervenants de travailler d'une manière plus effective à tous les niveaux ; cela inclut notamment un conseil de

⁵ Les phases I et II du processus de mise en place du système d'opérations et de connaissances à l'appui de la réforme des prêts d'investissement doivent être achevées à la fin de l'année civile 2010 au plus tard.

gestion et technologie de l'information comprenant des comités permanents consacrés respectivement à la gestion des risques, à la gestion des programmes, au perfectionnement du personnel et à la gestion des relations avec les fournisseurs. L'objectif est d'accroître la coopération, de tirer parti des synergies et de commencer à mettre en place des approches couvrant l'ensemble du Groupe pour l'établissement de normes et la définition de priorités en matière de ressources dans ce domaine.

48. Une stratégie de gestion et technologie de l'information pour le Groupe de la Banque mondiale pour une période de trois ans (exercices 11-13) a été élaborée ; elle a été présentée au Conseil en janvier 2010, et un programme d'exécution plus détaillé assorti d'indicateurs de performance clés l'a été à son tour en mars 2010. Les consultations à ce sujet ont abouti à identifier cinq impératifs stratégiques dans ce domaine :

- ***saisir les possibilités de réaliser des gains*** en forgeant un partenariat avec les diverses branches d'activités du Groupe de la Banque ;
- ***établir une capacité de prestation souple*** en fournissant dans ce domaine une approche différenciée tenant compte des divers niveaux de risque, du champ couvert et de l'ampleur des besoins opérationnels ;
- ***promouvoir l'établissement de normes*** pour les processus touchant aux données, aux technologies et aux lignes d'activités, afin de réduire les coûts, les risques et les niveaux de complexité ;
- ***gérer le risque*** au moyen d'une approche plus différenciée, fondée sur la prise en compte des risques pour différents types de services et de ressources ;
- ***transformer la façon dont sont organisés les services de gestion et technologie de l'information*** en tirant parti des services partagés pour constituer les capacités centrales en matière d'infrastructures, telles que centre de données ou opérations de réseau, en intégrant les objectifs définis en matière de choix de fournisseurs et d'acquisition avec les stratégies établies de manière plus large au sujet des effectifs et des compétences, et passer à une approche alignée sur le marché pour la gestion des talents.

Processus budgétaires

49. Le processus suivi par la Banque en matière de planification, de budgétisation et de gestion des performances est un élément essentiel pour assurer la mise en œuvre effective de ses cinq priorités et de ses réformes internes dans un contexte de ressources limitées. Si les grands objectifs⁶ et le cadre conceptuel (budgets pluriannuels faisant l'objet d'ajustements en fonction des besoins pour refléter les nouveaux ordres de priorité) qui avaient été établis dans le cadre de la réforme budgétaire de l'exercice 05 restent valables, la mise en œuvre du programme de réforme interne donne une occasion à ses services de planification et de budgétisation d'affiner encore ses processus budgétaires et de cadrer ses ressources sur ses priorités. Les principales modifications proposées sont de trois ordres :

⁶ Les objectifs en question sont les suivants : i) impartir une plus grande orientation stratégique dans la prise de décisions au niveau institutionnel ; ii) renforcer l'alignement des ressources sur les priorités stratégiques ; iii) établir un niveau accru de responsabilité pour les performances et résultats obtenus ; et iv) améliorer les processus budgétaires en termes d'efficacité et d'efficacités.

- Renforcer les liens entre l'orientation stratégique de la Banque, ses résultats et ses affectations budgétaires, notamment en envisageant de façon consolidée les affectations du revenu net, la tarification et le budget. La Banque établira une fiche de performance institutionnelle pour concrétiser ses priorités et réformes sous forme d'objectifs opérationnels pouvant faire l'objet d'un suivi, et pour établir une optique centrée sur les résultats à l'échelon institutionnel. Cette fiche s'articulera autour de ses principales priorités et domaines de réforme, et regroupera probablement les indicateurs employés au sein de cinq catégories : clients, actionnaires, intégrité financière et budget, efficacité opérationnelle, et développement des capacités internes. Elle adoptera un point de vue focalisé et sélectif, et ne constituera donc pas une simple addition des fiches de performance établies à l'échelon inférieur, c'est-à-dire celui des vice-présidences (fiches adaptées à leurs branches d'activités respectives). Elle prendra appui sur les initiatives déjà engagées pour la mesure des résultats au niveau des programmes de pays, en prenant comme support à l'échelon institutionnel le Rapport annuel sur les résultats, et sera intégrée avec le cadre de résultats mis au point pour les réformes internes.
- Étendre le champ des aspects entrant en ligne de compte au titre de la planification et de la gestion des performances pour couvrir tous les éléments du programme d'activité institutionnel, y compris ceux financés sur fonds extérieurs. L'objectif visé est de parvenir à une prise en compte intégrale des sources extérieures à tous les niveaux de la chaîne de résultats. Non seulement cette intégration permettra à la direction et au Conseil d'avoir une vue globale de toutes les ressources disponibles, du degré d'efficacité atteint dans leur utilisation, ainsi que des prestations assurées et des résultats obtenus, mais elle constitue également une étape décisive pour assurer le cadrage du programme d'activité sur l'orientation stratégique de l'institution. Un élément essentiel à cet égard sera le plan d'action esquissé dans le document faisant le point sur le Cadre de gestion des fonds fiduciaires dont il a été question plus haut (au paragraphe 22), et notamment l'introduction de nouveaux processus destinés à améliorer la qualité du processus d'établissement de rapports pour les fonds fiduciaires administrés par la Banque afin d'intégrer les fonds extérieurs dans le processus de planification et de gestion des performances.
- Simplifier et rationaliser les systèmes de planification, de budgétisation et de gestion des performances afin de donner à la Banque la souplesse voulue pour pouvoir faire face à un contexte extérieur de plus en plus mouvant, tout en faisant en sorte, plus que jamais, que l'accent soit mis sur l'efficacité par rapport aux coûts au moyen des revues de programmes. La focalisation accrue sur les résultats et les réformes internes fournit des occasions pour parvenir à une simplification et une rationalisation des processus de planification, de budgétisation et de gestion des performances et des systèmes qui les sous-tendent. Les aspects actuellement à l'étude comprennent la facturation interne des coûts, l'apport de modifications dans les récapitulatifs de coûts des programmes pour mieux cadrer avec les responsabilités des vice-présidences et fournir une vue plus programmatique des activités menées, et l'amélioration des systèmes de planification pour assurer une meilleure intégration des programmes d'activités, des ressources et de la planification des ressources en personnel. La formule des estimations préliminaires (*flash reporting*) sera par ailleurs introduite

dans le cadre des réformes en cours de la gouvernance interne, afin de fournir dès le début une indication des tendances essentielles. Un processus d'établissement de rapports plus intégré au niveau de l'ensemble du Groupe de la Banque aidera la direction et le Conseil à suivre les performances à ce même niveau. La notion de revues de programmes qui a été introduite depuis peu (un rapport d'étape est fourni à cet égard dans l'examen trimestriel des activités pour le deuxième trimestre, document distribué sous la cote SecM2010-0073) sera utilisée pour aider la direction à identifier des améliorations durables dans la structure de coûts de la Banque et à accroître le degré de flexibilité du budget.

50. Bien que les processus de planification, de budgétisation et de gestion des performances se soient régulièrement améliorés depuis les réformes engagées au cours de l'exercice 05, il reste encore beaucoup à faire. Les orientations précises fournies dans le document consacré spécifiquement aux orientations pour l'après-crise et les réformes correspondantes dont il est question dans le présent document, notamment au niveau du budget, serviront de base pour la prochaine série de mesures en ce sens. Dans ce contexte, la direction compte examiner ces idées plus en détail avec le Conseil, et revoir et corriger en conséquence son plan d'action afin d'améliorer l'efficacité du processus.

IV. Maintenir les normes et obtenir des résultats

51. Dans le même temps où la Banque évolue afin de répondre aux mutations rapides du contexte dans lequel elle opère, il est primordial pour elle de maintenir ses normes fiduciaires en continuant d'en assurer la qualité, et de parvenir à avoir un impact plus important sur le développement. Ces deux aspects sont déterminants pour préserver la crédibilité du Groupe de la Banque mondiale auprès de ses actionnaires, de ses partenaires et de la société civile en général. C'est pour cette raison que la direction a engagé des réformes destinées à renforcer les mécanismes fiduciaires et de contrôle de l'institution, autrement dit les systèmes de poids et contrepoids qui s'appliquent à elle. Cela recouvre notamment son devoir de transparence, qui fait l'objet d'une nouvelle politique d'accès à l'information, et un cadre renforcé de gestion des risques, qui prend appui sur sa stratégie pour la promotion de la gouvernance et la lutte contre la corruption et sur les conclusions de l'évaluation des mécanismes de contrôle de l'IDA. Enfin et surtout, la direction a engagé toute une série de réformes pour assurer la mesure, le suivi et la gestion des résultats. Dans le contexte de l'évolution rapide à laquelle le Groupe de la Banque est soumis, la nécessité de mesurer les résultats ne fait que s'accroître, car c'est seulement à l'aide d'une solide évaluation de ses performances que la direction pourra savoir quel effet ont véritablement les réformes et si les objectifs visés en termes d'impact sur le développement sont en train d'être atteints.

52. **Transparence.** Pour la Banque, faire preuve d'une plus grande transparence signifie qu'elle est plus redevable de son action, et les efforts qu'elle mène en ce sens trouvent corps dans sa nouvelle Politique d'accès à l'information. Cette nouvelle politique, destinée à entrer en vigueur le 1^{er} juillet 2010, part de l'idée on ne peut plus logique que l'ouverture favorise une participation — ainsi qu'une adhésion — aux activités menées avec l'aide de la Banque, et que le fait de donner plus facilement accès à ses informations permet à la Banque de partager le savoir qu'elle a accumulé au plan mondial, ce qui peut accroître d'autant son impact sur le

terrain. Fournir un accès plus large à ses informations a aussi pour effet de rendre la Banque plus redevable à l'égard des parties concernées : ses actionnaires, ses clients, ses partenaires de développement et la société civile en général. Le point central de la réforme est le passage d'une liste « positive » d'informations pouvant être rendues publiques à un système selon lequel la Banque donnera désormais accès à toute information qui ne figure pas sur une liste spécifique d'exceptions (informations touchant à des délibérations, d'ordre confidentiel, ou dont les pays membres ou de tierces parties ont la propriété). Parmi les modifications introduites figurent également l'établissement d'un droit de recours, la création d'un service d'accès à l'information, la clarification des procédures à suivre pour rendre publiques les informations et l'instauration de délais préétablis pour la déclassification des informations qui ne sont pas immédiatement publiées.

53. **Gestion des risques.** La direction a entrepris d'accroître et de consolider ses efforts de gestion des risques pour améliorer ses systèmes de poids et contrepoids institutionnels en élaborant un cadre intégré de gestion des risques⁷. Ce cadre s'articule autour de trois grandes initiatives actuellement en cours : la stratégie pour la promotion de la gouvernance et la lutte contre la corruption (GAC), le travail d'évaluation des systèmes de contrôle, et un examen indépendant des divers organes de contrôle de la Banque.

54. Approuvée par le Conseil en mars 2007, la GAC cherche à renforcer la visibilité et le rôle des approches et activités mises en œuvre par la Banque pour promouvoir la gouvernance et lutter contre la corruption en renforçant les capacités des pays clients dans ce domaine, en intervenant pour cela dans le cadre de partenariats et en accroissant l'intégrité des projets financés par la Banque. Un élément clé de son plan d'exécution vise les risques de fraude et de corruption dans les projets financés par la Banque. Plusieurs séries de mesures se conjuguent pour rendre la Banque mieux à même d'y faire face : la mise en œuvre des recommandations du groupe Volcker, le renforcement et la réorganisation du Service de déontologie institutionnelle (INT), l'élaboration de protocoles, ainsi que la conception et diffusion au sein du personnel de notes d'orientation et de kits d'information. On s'attend à ce que les activités menées au titre de la GAC contribuent, à terme, à réduire les cas de fraude et de corruption dans les projets de la Banque, et permettent de tirer des enseignements clés pour la réforme des prêts d'investissement. Par ailleurs, la Banque met actuellement en place un cadre global pour la réforme des sanctions, qui comprend notamment de nouvelles dispositions pour les mesures d'exclusion réciproque.

55. Le deuxième volet des réformes des systèmes de poids et contrepoids de l'institution, relatif aux contrôles internes, dote la Banque d'un dispositif structuré pour parvenir à ses objectifs opérationnels tout en traitant les risques qui se posent à elle. Le dispositif de contrôle se compose de politiques générales, ainsi que de politiques et de processus opérationnels mis à jour. En 2009, l'IDA a procédé à une évaluation détaillée de son dispositif de contrôle, ce qui constituait une initiative sans précédent pour une organisation internationale et a nécessité la mise au point d'une méthode d'évaluation, la délimitation précise du dispositif en question, un processus d'examen et d'essai et une phase de validation externe⁸. Bien que l'évaluation ait

⁷ Voir *IBRD/IDA Integrated Risk Monitoring Report* (AC2009-0131, 13 novembre 2009).

⁸ Dans l'ensemble, les conclusions tirées de cette évaluation étaient que les contrôles en place permettent à la haute direction et au Conseil d'obtenir des assurances raisonnables au sujet des états financiers et du respect des Statuts, ainsi que des politiques et procédures opérationnelles de l'institution. Mais l'évaluation a aussi mis en

conclu que les dispositifs de contrôle existants permettent d'obtenir des assurances raisonnables dans l'ensemble quant à l'utilisation des ressources de l'IDA, elle a aussi recensé un certain nombre d'aspects appelant des progrès supplémentaires, qu'il s'agisse d'améliorer l'analyse des risques, de prêter davantage attention aux risques de fraude et de corruption, de la nécessité de simplifier les politiques et procédures, ou du renforcement de la conservation des documents. Ces aspects sont désormais traités dans le programme de réforme actuel, sous la supervision d'un groupe de contrôle de l'exécution, un processus qui doit être mené à bien d'ici la fin de 2010.

56. Le troisième volet est le rôle des organismes de supervision. Une récente analyse a montré que la Banque dispose d'un ensemble complet d'organes de supervision — IEG (le Groupe indépendant d'évaluation), IAD (le Département de l'audit interne), le Panel d'inspection, le Conseiller-ombudsman de l'IFC, et INT (le Service de déontologie institutionnelle) — qui contribuent à valider de manière indépendante les résultats qu'elle obtient en termes de développement et le respect de ses politiques et procédures. Mais si ces organes sont solides et complets, ils semblent néanmoins présenter des doublons et chevauchements qui se traduisent par un arsenal complexe et déroutant de mesures de contrôle. À l'heure actuelle, la direction du Groupe de la Banque coopère étroitement avec le Conseil qui a entrepris de faire procéder à une évaluation complète et indépendante du mandat et des termes de référence de ces organismes, afin de renforcer leur efficacité, d'éliminer les doublons et de rationaliser leurs activités.

57. Tous ces efforts sont à présent regroupés pour s'intégrer dans un cadre global de gestion intégrée des risques. Le Groupe de la Banque établira désormais un rapport annuel sur le suivi des risques en utilisant ce cadre, processus qui sera supervisé par un responsable principal de la gestion des risques pour tout le Groupe.

58. **Résultats.** Notre crédibilité dépend de manière essentielle de notre capacité à apporter la preuve des résultats obtenus. Pour mesurer et contrôler l'efficacité de notre action sur le développement, nous appliquons un cadre de résultats à trois différents niveaux. En premier lieu, l'ensemble des projets et stratégies à l'échelon des pays ou d'ordre sectoriel sont assortis de cadres de résultats, et leurs réalisations sont évaluées par le personnel et validées séparément par le Groupe indépendant d'évaluation. Afin de compléter et d'étoffer ce travail d'évaluation à l'échelon des projets, la Banque a aussi entrepris de renforcer son travail d'études d'impact par le biais de l'Initiative pour l'évaluation de l'impact au plan du développement (DIME), destinée à fournir de meilleures informations en retour sur ce qui donne ou non les résultats voulus. En deuxième lieu, une série d'indicateurs de base a été mise au point, et est actuellement mise à jour et complétée, pour mesurer les résultats de nos activités. Initialement conçus pour l'IDA, ces indicateurs sont à présent étoffés de manière à couvrir un champ sectoriel plus large, ainsi que les projets de la BIRD. Enfin, un cadre de résultats mis au point en vue de suivre l'avancement des réformes sera intégré à la fiche de performance institutionnelle. D'autres initiatives sont en cours afin d'améliorer encore ce système. Une série d'améliorations actuellement apportées à l'ensemble du dispositif en termes de conception visent à étoffer les cadres de résultats pour les

évidence certains domaines d'améliorations possibles, qu'il s'agisse d'améliorer l'analyse des risques, d'accorder plus d'attention aux risques de fraude et de corruption, ou de la nécessité de simplifier les politiques et procédures, autant d'aspects qui sont désormais traités dans le programme de réforme actuel, et notamment dans le cadre de la réforme des prêts d'investissement et de la GAC.

CAS, les projets IDA/BIRD et les activités d'analyse et de conseil, à accroître l'ensemble de données de référence disponibles à l'entrée des projets dans le portefeuille, à renforcer la conception des systèmes de suivi et leur utilisation dans les pays, et à tirer parti de nouvelles opportunités pour la réalisation d'études d'impact. Dans le contexte des réformes en matière de ressources humaines, le Groupe de la Banque prendra des mesures pour veiller à ce qu'une « culture de résultats » prenne corps au sein de la culture institutionnelle, en faisant en sorte progressivement de lier plus étroitement l'évaluation des performances à l'obtention de résultats. De même, dans le contexte budgétaire, des efforts sont en cours pour aboutir à ce que les résultats opérationnels soient plus explicitement utilisés en vue de définir en connaissance de cause les affectations budgétaires.

59. **Mesure des résultats en matière de développement à l'IFC.** La mission fondamentale de l'IFC est de contribuer concrètement au développement. Bien évaluer les résultats obtenus à cet égard est pour elle un élément essentiel lorsqu'elle doit décider où effectuer des investissements ou fournir des services-conseil, et elle est un leader dans ce domaine. Les décisions opérationnelles de l'IFC sont prises à la lumière des données qui ressortent à la fois des études effectuées par le Groupe indépendant d'évaluation du Groupe de la Banque et de son propre Système de suivi des réalisations au plan du développement (DOTS), lancé en 2005. Grâce à ce système DOTS, l'IFC est mieux à même de suivre les résultats de ses investissements et services car elle dispose en temps réel d'informations en retour sur une série d'indicateurs normalisés, ce qui lui permet d'assurer en connaissance de cause la conception et la mise en œuvre de ses projets. Le personnel de l'IFC se sert de DOTS pour produire, pour l'ensemble des projets, des estimations a priori sur les résultats de l'action menée en termes de développement, et pour en suivre par la suite les performances par rapport aux attentes. Comme le système assure un suivi des projets dès leur lancement par rapport aux objectifs définis, les résultats initiaux sont disponibles plus tôt, ce qui permet de disposer en temps voulu d'informations en retour pour influencer la stratégie et les activités opérationnelles. Une évaluation effectuée en 2008 par l'IEG a conclu que le système DOTS était désormais pour l'IFC un système de suivi fiable en complément des évaluations plus poussées de ses projets. Avec l'introduction, en 2009, d'un système DOTS-2 amélioré au plan informatique, l'IFC va être encore mieux à même d'utiliser les résultats qu'elle obtient en matière de développement comme élément majeur dans la prise de ses décisions. Et les données qui en découlent sont aussi pour elle une ressource utile au moment de fixer et d'affiner ses propres objectifs de développement dans le contexte d'IDA 2013, et d'en suivre la mise en œuvre.

V. Conclusion

60. Prises ensemble, les réformes sont censées instituer au plan interne la dynamique, les incitations et les dispositifs de responsabilisation correspondant à un modèle d'entreprise qui permette aux clients du Groupe de la Banque mondiale de bénéficier d'un ensemble plus souple et adaptable d'instruments opérationnels. La vision sur laquelle elles reposent est celle d'un Groupe de la Banque qui sera à même de fournir, en temps réel, tout un ensemble de services financiers et d'instruments d'analyse conçus sur mesure, en tablant pour cela sur un personnel mobile, étroitement connecté et à la pointe des pratiques en matière de développement. Cela permettra au Groupe d'affiner son avantage comparatif et de mettre en œuvre les cinq priorités sur lesquelles sont ancrées ses orientations pour l'après-crise.

61. Les éléments du programme de réforme décrit dans ce document ont été échelonnés dans le temps en tenant compte des aspects pratiques et relations de cause à effet mis en jeu par leur mise en œuvre. Les données de coût sont encore en train d'être établies de manière plus précise à l'heure actuelle. Dans le cadre des échanges de vues ultérieurs sur les aspects budgétaires et de planification, la direction en dira plus sur les principes directeurs présidant à l'établissement des affectations budgétaires pour refléter ces réformes et, le cas échéant, traitera d'autres aspects à envisager, en termes d'ordres de priorité et d'échelonnement, pour veiller à rester dans des limites de coûts abordables dans le contexte du maintien à niveau constant du budget administratif net en valeur réelle. Pour parvenir à tirer des réformes les effets maximums quant à la transformation institutionnelle recherchée, et opérer le changement voulu en termes de culture interne, le processus de mise en œuvre est tout aussi primordial que le contenu même de ces réformes et, dans cette optique, la direction a engagé un effort de communication très poussé pour que le personnel y soit associé.

62. Afin d'assurer la coordination et le suivi du programme de réforme interne, le Groupe de la Banque mondiale a entrepris de mettre en place une structure institutionnelle, un calendrier de réformes et un cadre de résultats spécifique comprenant une série d'indicateurs de réforme assortis de points de référence et d'objectifs chiffrés. L'IFC a pour sa part établi à titre temporaire un poste de directeur de la gestion des changements, afin de superviser la mise en œuvre de sa stratégie IFC 2013 et le programme en cours de réforme interne. Au niveau de la Banque mondiale, nous nous donnons également de créer un Secrétariat ayant à sa tête un directeur et chargé de suivre la mise en œuvre de ces réformes internes, d'en rendre compte et de fournir des avis. L'[annexe 1](#) présente un récapitulatif des aspects détaillés de l'ensemble de ces réformes et de leur calendrier prévisionnel pour les 18 mois à venir, et le cadre de résultats de la Banque est présenté à l'[annexe 2](#). La direction entend rendre compte de la mise en œuvre des réformes et des progrès réalisés au regard du cadre de résultats sur une base semestrielle, et procédera à une mise à jour des objectifs chiffrés à mesure que les réformes prendront racine. L'IFC, quant à elle, suit les progrès réalisés au moyen du cadre de résultats mis en place au titre d'IFC 2013.

Annexe 1 : Programme de réforme - Calendrier des mesures à prendre

Réforme	Fin de l'exercice 10	Fin de l'année civile 2010	Fin de l'exercice 11
Moderniser les services	<ul style="list-style-type: none"> • Déploiement complet du cadre d'évaluation des risques opérationnels, d'un nouveau modèle d'appui à la mise en œuvre et d'une version révisée du système de présentation des rapports • Création du Conseil du savoir • Mise à jour du cadre de gestion des fonds fiduciaires 	<ul style="list-style-type: none"> • Révision et regroupement des politiques et procédures en matière de prêts d'investissement • Porter à 12 le nombre d'équipes d'experts mondiaux consacrées à des dossiers de haute priorité 	<ul style="list-style-type: none"> • Accord sur une nouvelle option de prêts d'investissement axée sur les résultats • Finalisation des propositions de réforme des activités d'analyse et de conseil
Amélioration des prestations de services	<ul style="list-style-type: none"> • Renforcer la présence dans les pays à faible revenu et les États fragiles, notamment en Afrique, en transférant une plus grande partie de la gestion des tâches sur le terrain • Accroître le nombre de directeurs des opérations en Afrique • Établir un cadre de responsabilisation pour les opérations de la Banque • Créer une équipe d'animation pour la révision de la structure matricielle 	<ul style="list-style-type: none"> • Identifier des « pionniers » pour acquérir de l'expérience dans la mise en œuvre du nouveau modèle de décentralisation à une petite échelle, y compris la création d'au moins un pôle sous-régional en Afrique pour desservir les États fragiles • Accroître le soutien transversal fourni par le personnel de haut niveau et suivre la mise en œuvre • Lancement à l'IFC i) de nouveaux groupes sectoriels et ii) du centre opérationnel d'Istanbul 	<ul style="list-style-type: none"> • Approuver la nouvelle démarche en matière de décentralisation, notamment un plan de transition et de mise en œuvre échelonné et chiffré qui débutera durant l'exercice 12 • Mettre en œuvre le plan d'organisation pour rationaliser l'étendue des responsabilités des directeurs sectoriels • Créer un cadre de responsabilité au sein des réseaux, y compris dans le domaine du savoir

Systèmes d'appui	<ul style="list-style-type: none"> • Examen global de l'affectation du revenu net, de la tarification et du budget • Mettre en place un examen institutionnel annuel des effectifs d'encadrement de réserve • Lancement de la stratégie de gestion et de technologie de l'information visant à promouvoir l'intégration et la normalisation • Mise en œuvre du tableau de bord d'aide à la décision du Groupe de la Banque mondiale • Feuille de route des recommandations et des propositions budgétaires d'IFC 2013, notamment l'incidence d'IFC 2013 sur les coûts 	<ul style="list-style-type: none"> • Mise en place de la fiche de performance institutionnelle • Mise en œuvre d'un nouveau mode de recrutement visant à réduire la durée du cycle • Développement du recours aux recrutements groupés • Renforcement des contrôles et des transferts de connaissances grâce à la mise en service d'un nouveau système de recherche documentaire • Lancement à l'IFC d'un nouveau cycle de gestion de la performance 	<ul style="list-style-type: none"> • Finaliser le nouveau cadre de rémunération et de prestations pour approbation
Transparence, responsabilisation et résultats	<ul style="list-style-type: none"> • Mise en œuvre de la politique d'accès à l'information • Création d'un comité d'appel externe pour la politique d'accès à l'information • Créer un secrétariat chargé de suivre les réformes internes, d'en rendre compte et de fournir des avis • Appliquer la réforme sur les sanctions, y compris le système d'exclusion réciproque • Mettre au point et faire rapport sur des indicateurs fondamentaux dans quatre secteurs pour l'IDA 	<ul style="list-style-type: none"> • Achever les initiatives de contrôle de l'IDA • Effectuer l'examen indépendant des organismes de supervision convenu avec le Conseil • Nommer un Responsable principal de la gestion des risques à l'échelon du Groupe, qui publiera un rapport annuel sur le suivi des risques • Achever le premier Rapport annuel sur les résultats 	<ul style="list-style-type: none"> • Mettre pleinement en œuvre la politique de résultat en développant l'établissement de rapports au niveau de l'institution et en établissant des rapports annuels sur les résultats • Porter à sept le nombre de secteurs assortis d'indicateurs fondamentaux

Annexe 2 : Cadre de résultats

	Données de référence (fin ex. 09)	Objectif (fin ex. 11)
Efficacité		
• Rapports d'achèvement des CAS (% d'évaluations modérément satisfaisantes ou plus)	s.o. ^{/a}	75
• Résultats des projets (% d'évaluations modérément satisfaisantes ou plus) ^b		
- États fragiles	68	70
- Pays à faible revenu	69	75
- BIRD	79	80
• Recours aux systèmes nationaux		
- Gestion financière (étude de suivi Décl. de Paris)	62	65
- Passation des marchés (étude de suivi Décl. de Paris)	52	55
	Décompte des produits et extrants	Indicateurs de suivi pour les résultats intermédiaires
• Activités d'analyse et de conseil et assistance technique		
• Technologies de l'information : Satisfaction des intéressés vis-à-vis des systèmes d'appui aux initiatives de réforme (évaluée par le Groupe directeur pour les TI)	s.o.	Total 7/10
- Opérations d'investissement, Politique de résultats	s.o.	7 sur une échelle 1-10
- Services-conseil, Stratégie du savoir	s.o.	7 sur une échelle 1-10
- Décentralisation	s.o.	7 sur une échelle 1-10
• Satisfaction des clients ^c		
- Résultats atteints (nombre de régions où une majorité de leaders d'opinion estiment que la Banque atteint les résultats visés)	3	4
- Utilité du Groupe de la Banque mondiale (nombre de régions où une majorité de leaders d'opinion la reconnaissent)	5	6
Efficiace		
• Mode d'application de l'approche des prêts d'investissement fondée sur les risques		
- Mode I - Processus accéléré (% de projets)	25 ^d	40
- Mode II - Processus ordinaire (% de projets)	75	60
• Rapidité (note de synthèse-approbation, nombre de mois)		
- DPO (OP 8.60)	5,9	Maintenir < 6,0
- Prêts d'urgence (OP 8.0)	3,9	Maintenir < 4,0
- Prêts d'inv. : Financement additionnel	6,2	Maintenir < 6,0

^{/a} Compte tenu du très petit nombre de rapports d'achèvement des cas basés sur les résultats qui ont été validés par une évaluation de l'IEC, on ne dispose pas de niveau de référence.

^{/b} Sur la base d'une moyenne sur trois ans pour les projets à la sortie des portefeuilles BIRD/IDA et des fonds fiduciaires qui avaient fait l'objet d'une évaluation de l'IEG au 23 février 2010.

^{/c} Sur la base des résultats du sondage international de 2008. L'objectif est basé sur l'idée selon laquelle les réformes internes influenceront sur l'avis des leaders d'opinion dans le prochain sondage.

^{/d} Projets faisant l'objet d'un financement additionnel.

	Données de référence (fin ex. 09)	Objectif (fin ex. 11)
Prêts d'investissement individuels	16,4	14,0 ^e
• Exécution		
- Taux de décaissement	25,7 %	25 %
- Retards de décaissement (OP 8.0) ^f	35 %	25 %
• Savoir		
- Équipes d'experts mondiaux (nombre)	9	15
- Personnel technique de niveau GI (nombre)	12	20
• Décentralisation		
- Chefs de projets (% de projets dont l'exécution est assurée à partir des bureaux extérieurs)	29,3 %	31 %
- Présence des agents recrutés sur le marché international dans les bureaux extérieurs	27,3 %	29,5 %
• Matrice		
- Soutien transversal (%)	3	10
• Gestion des ressources humaines		
- Annonce d'emploi-engagement (jours)	201	150
- Rotation (% du personnel opérationnel en poste depuis plus de 7 ans dans une vice-présidence)	24,2 %	À préciser
- Étendue du contrôle (nbre moyen d'employés)	34	À préciser
Responsabilisation		
• Accès à l'information		
- Demandes traitées conformément aux nouveaux critères de service	s.o.	90 %
• Surveillance des risques		
- Suites données aux recommandations de l'IEG	41 %	À préciser ^g
• Technologies de l'information		
- Gestion des risques (% d'audits en retard constatés)	s.o.	Moins de 5 %
- Présentations/Rapports d'étape au Conseil	0	Deux fois par an
• Gestion axée sur les résultats de développement (MfDR)		
- Indicateurs sectoriels (nombre de secteurs)	4	7

^e Moyenne pour les projets à risque élevé et faible ; tributaire de la mise en oeuvre d'une approche fondée sur les risques.

^f Calcul établi en pourcentage de projets approuvés au titre de l'OP 8.0 pour les exercices 08-09 pour lesquels le délai entre l'entrée en vigueur et le premier décaissement est supérieur à trois mois.

^g L'objectif chiffré sera établi quand le processus modifié de relevé d'interventions de la direction aura été finalisé.