



## 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)



**DC2010-0002/1**

25 avril 2010

### **NOTE DE SYNTHÈSE**

### **UN MONDE NOUVEAU, UN NOUVEAU GROUPE DE LA BANQUE MONDIALE**

Veillez trouver ci-joint, en vue de la réunion du Comité du développement prévue pour le 25 avril 2010, un rapport intitulé « Note de synthèse : Un monde nouveau, un nouveau Groupe de la Banque mondiale » établi par les services du Groupe de la Banque mondiale.

\* \* \*



# **NOTE DE SYNTHÈSE**

## **UN MONDE NOUVEAU, UN NOUVEAU GROUPE DE LA BANQUE MONDIALE**

avril 2010

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

Au sortir de la crise la plus grave depuis des décennies, le redressement de l'économie mondiale s'annonce incertain et inégal, et de nouveaux risques pèsent sur l'emploi et la croissance. Les initiatives prises pour répondre à la crise ont montré combien la coopération internationale — et l'existence d'institutions multilatérales efficaces — était importante. Appelé à jouer un rôle majeur pour protéger les pauvres et jeter les bases de la reprise, le Groupe de la Banque mondiale a relevé le défi : nous avons engagé plus de 100 milliards de dollars depuis le début de la crise.

Nous avons aussi fourni les fonds rapidement là où le besoin s'en faisait sentir. Bien que le Groupe de la Banque mondiale finance traditionnellement des projets à long terme, nos décaissements ont dépassé ceux du FMI.

Les crises passées nous ont appris à concentrer notre aide dans les domaines où elle est la plus efficace : les systèmes de protection sociale en faveur des populations les plus vulnérables ; les investissements productifs dans l'agriculture, l'infrastructure et l'innovation, qui portent en germe les opportunités futures ; et le secteur privé, moteur de la croissance. Nous avons conçu des façons créatives d'aider nos clients : la riposte à la crise alimentaire, le Mécanisme d'intervention en réponse à la crise de l'IDA et les instruments spéciaux de l'IFC dans le domaine du financement du commerce, de la microfinance, de la capitalisation bancaire, des infrastructures et des dettes en difficulté. Cette aide a profité à tous : la reprise montre que les pays en développement jouent un rôle essentiel en créant de nouvelles sources de demande. Au fil du temps, ces pays pourraient être de plus en plus nombreux à se muer en pôles de croissance dans l'économie mondiale.

Dans le même temps, nous avons continué de jeter les bases pour relever de nouveaux défis, par exemple en combinant des politiques de promotion du développement et de lutte contre le changement climatique ou en intégrant les questions de gouvernance, de sécurité et de développement à l'appui des États faibles sortant d'un conflit.

La crise a mis en évidence les possibilités de coopération internationale, mais elle a souligné aussi la nécessité de moderniser le multilatéralisme — et les institutions multilatérales — dans un monde en mutation. Pour résoudre les problèmes de développement, il faut disposer maintenant d'institutions qui non seulement soient proches des populations des pays en développement, mais qui puissent mobiliser tous les principaux acteurs — gouvernements, secteur privé, société civile — pour faire face aux risques qui menacent la planète et appuyer l'intégration régionale au sein du système mondial. Nous avons besoin d'institutions innovantes, souples et capables de saisir de nouvelles opportunités.

En nous appuyant sur notre riposte à la crise, nous vous présentons un programme d'action et de réforme visant à moderniser le Groupe de la Banque mondiale. Ce programme a pour objectif de créer un nouveau Groupe de la Banque qui :

- **Centre sa stratégie sur les domaines où il apporte le plus de valeur** — Grâce à notre envergure mondiale, nous pouvons contribuer de manière unique à l'éradication de la pauvreté en mettant en œuvre une mondialisation solidaire et durable, en stimulant la croissance dans le respect de l'environnement et en créant des opportunités et de l'espoir

pour chacun. Nous pouvons promouvoir les avantages de l'intégration régionale tout en évitant les dangers inhérents aux blocs régionaux en établissant un lien entre les intérêts régionaux et les biens publics mondiaux. À l'avenir, nous nous concentrerons sur cinq priorités : cibler les populations pauvres et vulnérables, notamment en Afrique subsaharienne ; créer des opportunités de croissance ; promouvoir une action collective mondiale ; renforcer la gouvernance ; et se préparer à faire face à de nouvelles crises.

- **Soit régi par une gouvernance du XXI<sup>e</sup> siècle** — Le nombre de voix attribuées aux pays en développement et en transition augmentera pour atteindre environ 47,19 % à la BIRD, 39,48 % à l'IFC et environ 46 % à l'IDA. À l'avenir, les parts du capital de la BIRD refléteront les pondérations économiques, les contributions à l'IDA et les contributions des clients du Groupe de la Banque au développement de manière à rendre plus équitable la répartition des voix, qui sera réexaminée tous les cinq ans. Nous protégeons les droits de vote des pays pauvres les plus petits. Et nous avons ajouté un troisième siège au Conseil d'administration à l'intention de l'Afrique subsaharienne.

La question de la voix et de l'équilibre se reflètera aussi dans les dotations en personnel, les nominations aux postes de direction, l'accent mis sur la résolution des problèmes au profit des clients, la prise en charge des projets par les pays et l'élargissement du réseau Sud-Sud (et Sud-Nord) dans les domaines des expériences, des travaux de recherche et des pratiques.

- **Maintient une position financière solide** — Nous avons élaboré un programme axé sur les principes de responsabilités mutuelles et d'intérêts partagés. En ce qui concerne la BIRD, les pays en développement nous permettent d'accéder à leur capital libéré et s'acquittent de tarifs de prêt plus élevés tandis que la réforme des conditions relatives aux échéances des prêts sera examinée en juin. Les pays en développement et les pays développés contribuent à une augmentation sélective de capital de 27,8 milliards de dollars, dont 1,6 milliard de capital libéré, ainsi qu'à une augmentation générale de capital d'un montant de 58,4 milliards de dollars dont 6 %, soit 3,5 milliards de dollars, seraient libérés et pleinement utilisables, tandis que le reste serait appelable.

Nous cherchons aussi à renforcer la capacité financière de l'IFC en conjuguant les éléments suivants : la réforme de la voix liée à une augmentation sélective de capital de 200 millions de dollars ; la prise en considération d'un instrument hybride à long terme pour les actionnaires (sous réserve de la mise en œuvre d'autres options en matière de capital, de l'examen des conditions par le Conseil, et de la possibilité de traiter une part importante de cet instrument comme du capital) ; et la non-distribution des bénéfices.

Le Groupe de la Banque mondiale a réagi énergiquement à la crise, mais cela signifie que nous n'avons plus guère les moyens de jouer un rôle de soutien dans l'hypothèse où la reprise s'essoufflerait. Nous devons conserver la capacité d'affronter de nouvelles vulnérabilités, le cas échéant. Le Groupe devrait aussi jouer un rôle clé dans le soutien à une reprise saine et généralisée, qui soit propice à la coopération multilatérale et à une croissance équilibrée. Nous cherchons à obtenir des ressources suffisantes pour revenir

simplement aux niveaux de prêts antérieurs. En outre, nous continuerons de faire preuve de discipline budgétaire.

- **Soit plus réceptif, novateur, souple et comptable de ses actions** — Nous présentons un ensemble de réformes qui constitue le programme de réformes le plus ambitieux jamais entrepris par la Banque. Nous modernisons nos produits et nos services en favorisant les possibilités d'innovation et en créant un nouveau modèle de décentralisation qui nous permettra d'exploiter les compétences les plus pointues plus près de nos clients tout en nous efforçant de recueillir, d'adapter et de diffuser plus efficacement les connaissances et les expériences. Par ailleurs, nous mettons davantage l'accent sur les résultats en facilitant l'accès à nos informations et procédures, en améliorant nos structures de gouvernance et en redoublant d'efforts dans la lutte contre la corruption.

Chaque élément du programme est important et la combinaison de tous les éléments tend vers une transformation dynamique du Groupe de la Banque mondiale. Le programme, en outre, est équilibré. À une époque où la coopération multilatérale — sur les questions commerciales ou le changement climatique — se heurte à des difficultés, le Groupe de la Banque mondiale fonctionne comme une institution mutualiste à laquelle participe l'ensemble de ses membres : chaque actionnaire en tire parti et y contribue.

Dans ce contexte, nous vous demandons :

- D'appuyer notre programme d'orientation et de réforme pour l'après-crise.
- D'approuver la série de réformes convenues (décrites plus loin) en matière de voix et de participation, y compris une augmentation sélective de capital de 27,8 milliards de dollars, dont 1,6 milliard de capital libéré.
- D'approuver le programme de renforcement de la capacité financière de la BIRD décrit plus loin, notamment une augmentation générale du capital de la BIRD d'un montant de 58,4 milliards de dollars, dont 6 %, soit 3,5 milliards de dollars, seraient libérés et pleinement utilisables, tandis que le reste serait callable.
- D'approuver un ensemble de mesures visant renforcer la réforme de la voix à l'IFC et la capacité financière de la Société et conjuguant les éléments suivants : une augmentation des voix de base et une augmentation sélective de capital de 200 millions de dollars pour renforcer l'adhésion des pays en développement et en transition ; la prise en considération d'un instrument hybride à long terme pour les actionnaires (sous réserve de la mise en œuvre d'autres options en matière de capital, de l'examen des conditions par le Conseil, et de la possibilité de traiter une part importante de cet instrument comme du capital) ; et la non-distribution des bénéfices.

## **Concentrer notre stratégie là où nous pouvons apporter le plus de valeur**

Le Groupe de la Banque mondiale définit des priorités claires, en accentuant ses avantages comparatifs et en développant ses complémentarités avec d'autres institutions. Grâce à son envergure mondiale, le Groupe de la Banque est particulièrement bien placé pour établir des liens, au-delà des pays et des régions, avec d'autres acteurs mondiaux et participer à la recherche de solutions aux problèmes planétaires. Nous jouons un rôle catalyseur et nous apportons des capacités de mobilisation à l'échelle mondiale pour résoudre les problèmes planétaires et nationaux, ainsi que des normes et des services exemplaires au plan international. Nos services de classe internationale dans la gestion du risque et le domaine bancaire nous permettent d'exploiter activement nos ressources et de servir d'incubateur pour les innovations en matière de financement du développement, telles que le dérivé climatique du Malawi ou le Mécanisme d'assurance contre les risques de catastrophe dans les Caraïbes. Nous proposons une large gamme de produits et de services basés sur des connaissances et des compétences acquises au plan mondial, mais adaptées aux situations locales.

La mission première du Groupe de la Banque mondiale est de lutter contre la pauvreté et de stimuler la croissance ; la question est de savoir quelle est la meilleure façon de remplir cette mission dans un monde en pleine évolution. Nous avons formulé cinq priorités stratégiques. Nous adapterons leur mise en œuvre aux besoins des groupes de clients primordiaux : les pays à faible revenu et les pays les moins avancés, les États fragiles et les pays touchés par un conflit, les pays à revenu intermédiaire et le monde arabe — et nous prendrons en compte les questions transversales essentielles que sont la parité hommes-femmes et la bonne gouvernance.

- ***Cibler les populations pauvres et vulnérables, surtout en Afrique subsaharienne.*** Les pays n'ont plus que cinq ans pour réaliser les objectifs de développement pour le Millénaire (ODM). Nous devons donc redoubler d'efforts pour atteindre les populations pauvres où qu'elles se trouvent — dans les pays à revenu intermédiaire comme dans les pays à faible revenu, notamment en Afrique subsaharienne. Nous devons adopter des démarches innovantes et ciblées pour utiliser les ressources disponibles le plus efficacement possible. Nous avons besoin d'approches qui nous permettent d'atteindre plusieurs objectifs simultanément et d'exploiter les innovations et les capacités du secteur privé. Enfin, nous devons nous attaquer aux vulnérabilités propres aux femmes et aux enfants et relever les défis particuliers auxquels est confronté le « milliard d'habitants les plus pauvres » vivant dans des États fragiles et les pays touchés par un conflit.
- ***Créer des opportunités de croissance.*** Une croissance soutenue est la façon la plus sûre et la plus durable d'échapper à la pauvreté. Par le biais de nos institutions axées sur les secteurs publics et privés, nous soutiendrons les pays en développement en procédant à des investissements dans l'agriculture, l'infrastructure, l'innovation et le capital humain. Nous nous efforcerons d'améliorer le cadre des affaires et les dépenses publiques, d'établir des marchés et d'investir dans les entreprises, et de promouvoir une croissance qui crée des emplois et des opportunités pour tous.

- **Promouvoir une action collective mondiale.** Nous contribuerons aux efforts déployés pour faire face aux enjeux planétaires, tels que le changement climatique, les échanges commerciaux, l'agriculture, la sécurité alimentaire, l'énergie, l'eau et la santé, en mettant à profit nos capacités de connectivité mondiale, de mobilisation des financements et d'innovation, ainsi que nos travaux d'analyse et nos activités de sensibilisation de niveau mondial.
- **Renforcer les structures de gouvernance.** Nous aiderons les pays à placer la bonne gouvernance au cœur des programmes et projets de développement. La réussite des efforts de développement suppose une adhésion au niveau local, qui dépend elle-même de la qualité de la gouvernance et du niveau des capacités. La corruption est un gaspillage criminel de ressources et a des effets corrosifs sur la confiance du public dans l'État et les institutions. Nous aiderons les pays à prévenir et combattre la corruption, et nous nous soumettrons nous-mêmes aux critères plus stricts dans ce domaine. Nous aiderons les pays à mettre en place les institutions ouvertes nécessaires à la gestion saine des ressources publiques et à la prestation de services. Nous nous efforcerons de promouvoir le changement en matière de gouvernance, par exemple en ce qui concerne le recouvrement des avoirs volés (l'initiative StAR), la lutte contre les paradis fiscaux illégaux et la gestion des recettes tirées des industries extractives (l'initiative EITI++).
- **Se préparer aux crises.** Les pays doivent poser les bases d'une riposte aux crises sans attendre que celle-ci s'impose. Nous mettons au point de nouveaux outils d'évaluation et de partage des risques, des instruments financiers et des outils à l'usage des gouvernants pour aider les pays à mieux gérer les crises.

Dans le cadre de ces cinq priorités, nous déterminerons en permanence les domaines dans lesquels nous pouvons avoir un impact maximum. Par exemple, tandis que d'autres intervenants renforcent leurs activités de financement dans le domaine de la lutte contre les maladies prioritaires, le Groupe de la Banque mondiale concentre de plus en plus son attention sur le renforcement des systèmes de santé. Nous serons certes sélectifs, mais la diversité de notre clientèle et l'interdépendance des problèmes de développement nécessitent une gamme de moyens et de mesures. Les épisodes passés durant lesquels la Banque a opéré un retrait — dans l'infrastructure, l'agriculture ou le secteur financier — sont considérés aujourd'hui comme de coûteuses erreurs.

Par ailleurs, nous continuerons de développer notre coopération avec les autres organisations internationales en nous effaçant là où d'autres bénéficient d'un avantage comparatif indiscutable, en jouant un rôle de premier plan là où nous sommes en mesure de le faire et en coopérant avec d'autres pour résoudre les problèmes. En outre, nous utilisons notre savoir-faire et notre bilan pour travailler avec d'autres à la mise en œuvre de solutions innovantes aux problèmes de développement — telles que la création d'incitations commerciales propices à la mise au point de traitements médicaux (le Mécanisme de garantie de marché pour les vaccins contre les infections à pneumocoques) ou de nouvelles formes de financement des vaccinations (la Facilité internationale de financement pour la vaccination).

Nous faisons preuve du même esprit d'innovation et de collaboration en ce qui concerne la seizième reconstitution des ressources de l'IDA, prévue pour cette année. Il s'agit de la dernière

reconstitution complète avant l'échéance de 2015 fixée au titre des ODM. Les ressources de l'IDA restent essentielles à la lutte contre la pauvreté dans les pays les plus démunis. Nous solliciterons la coopération de l'ensemble des bailleurs de fonds dans ce domaine. Parallèlement, nous étudions le moyen de renforcer les ressources financières de l'IDA et d'accroître sa viabilité à long terme. Nous nous réjouissons à la perspective d'examiner ces questions avec vous durant les mois à venir.

## Une gouvernance du XXI<sup>e</sup> siècle

### *Voix et participation*

Un Groupe de la Banque mondiale modernisé doit refléter les réalités économiques du début du XXI<sup>e</sup> siècle. La première phase des réformes de la voix, achevée il y a un an, a porté à 44,06 % les droits de vote des pays en développement et en transition au sein de la BIRD et a ajouté un troisième siège au Conseil pour l'Afrique subsaharienne. Par ailleurs, les droits de vote des pays de la Deuxième partie ont été accrus à l'IDA, des pays ayant acquis des parts de capital attribuées mais non souscrites. Un fonds fiduciaire alimenté par les donateurs a aidé des pays IDA à acquérir leurs parts restantes. Les actionnaires, en outre, se sont engagés sur une ambitieuse seconde série de réformes à l'horizon du printemps 2010.

Dans cette deuxième phase, nous renforçons considérablement la voix des pays en développement et en transition dans le Groupe de la Banque en portant leur part dans la BIRD à 47,19 %. Ce réaligement nous aide à poursuivre notre appui aux plus petits de nos pays membres et montre que l'influence accrue des pays émergents et en développement va de pair avec une plus grande responsabilité concernant la solidité financière de l'institution. Elle représente un équilibre entre les intérêts des actionnaires, l'objectif étant de parvenir à terme à une répartition équitable des voix.

En ce qui concerne uniquement l'augmentation sélective de capital de 2010 de la BIRD, le réaligement serait fondé sur les éléments suivants : les pondérations économiques calculées sur la base d'un PIB mixte ; les contributions à l'IDA ; et les contributions des clients du Groupe de la Banque mondiale au développement, des mesures étant prises pour protéger le pouvoir de vote des plus petits pays pauvres.

- ***Accroître les droits de vote des pays en développement et en transition en 2010 pour renforcer la légitimité et l'efficacité des institutions du Groupe :***
  - a. BIRD : une augmentation des droits de vote des pays en développement et en transition de 3,13 %, qui les porterait à 47,19 % — au total, les réformes de 2008 et 2010 relèveront les droits de vote de ces pays de 4,59 %.
  - b. IFC : une augmentation des droits de vote des pays en développement et en transition de 33,4 % actuellement à 39,48 % grâce à une augmentation des voix de base (à 5,55 % par rapport au nombre actuel de 250 voix de base attribuées à chaque actionnaire) et une augmentation sélective de capital.
  - c. IDA : porter la part des voix de la Deuxième partie à environ 46 %,

- d. MIGA : préserver la parité entre les pays membres développés et en développement.
- **Dynamisme** : la répartition du capital de la BIRD serait réexaminée tous les cinq ans de manière à pouvoir procéder à des changements en fonction de la croissance économique et de l'évolution de la situation de nos membres ainsi que des contributions à l'IDA. L'IFC réexaminerait aussi la répartition de son capital tous les cinq ans.
  - **Future formule de répartition du capital de la BIRD** : pour le prochain examen de la répartition du capital, en 2015, les actionnaires établiront un programme de travail et un plan d'action pour établir une référence pour une formule dynamique reflétant les principes convenus à la réunion du Comité du développement qui a eu lieu à Istanbul en octobre 2009, en vue de parvenir à terme à une répartition équitable des voix tout en protégeant le pouvoir de vote des plus petits pays.

### ***Réforme de la gouvernance interne***

Sous la conduite du Conseil, nous nous efforçons aussi d'accroître la transparence et la responsabilisation dans la gouvernance du Groupe de la Banque mondiale à l'appui de notre programme global de réforme et de rénovation. Nous collaborons étroitement avec le Conseil au sujet d'une série de mesures, sur lesquelles les actionnaires devront se prononcer : réserver davantage de temps à l'examen des décisions stratégiques grâce à l'approbation conditionnelle de projets ; préciser les relations entre le Conseil et la direction grâce à l'examen des procédures de dispense et de délégation de pouvoirs ; et renforcer la supervision par les Administrateurs grâce à l'examen des unités de supervision et le renforcement des rapports d'exécution des activités. Les travaux du Conseil apporteront plus d'éclaircissements sur les relations entre les actionnaires, le Conseil et la direction, afin d'améliorer la gestion de l'institution et de renforcer la gouvernance du Groupe de la Banque mondiale d'une manière générale. Les actionnaires ont réaffirmé l'importance d'un processus de sélection du président ouvert, transparent et fondé sur le mérite. Le Conseil présentera des propositions visant à renforcer la gouvernance institutionnelle et la transparence au sein du Groupe de la Banque mondiale lors des Assemblées annuelles 2010.

### **Maintenir une position financière solide**

Depuis juillet 2008, l'aide du Groupe de la Banque mondiale s'est montée à plus de 100 milliards de dollars. À l'orée de la crise, nous disposions d'un niveau élevé de fonds propres grâce à des politiques et une gestion financière prudentes, et nous pouvions répondre efficacement aux besoins de nos clients. La reprise, toutefois, reste fragile et inégale d'une région à l'autre. Si elle devait s'essouffler en 2010 ou 2011, nous n'aurions plus la capacité de riposte qui était la nôtre dans le passé. Nous devons aussi être en mesure d'agir pour stimuler la croissance mondiale. Pour répondre à ces besoins, nous avons élaboré un programme axé sur les principes de responsabilités mutuelles et d'intérêts partagés.

En ce qui concerne la BIRD, nous cherchons à obtenir des ressources qui nous permettent de revenir aux niveaux de prêts qui étaient les nôtres avant la crise. Le programme inclut des

contributions en provenance des pays en développement et développés par le biais de l'augmentation générale de tarif mise en œuvre l'été dernier, la réforme des conditions relatives aux échéances examinée en juin, le versement du capital libéré en monnaie nationale, une augmentation sélective du capital découlant de la réforme de la voix d'un montant de 27,8 milliards de dollars, dont 1,6 milliard de capital libéré, et notre première augmentation générale de capital depuis 20 ans. Nous proposons une augmentation générale du capital d'un montant de 58,4 milliards de dollars dont 6 %, soit 3,5 milliards de dollars, seraient libérés et pleinement utilisables, tandis que le reste serait appelable. S'agissant de l'augmentation générale du capital, il serait clairement convenu que, dans l'hypothèse où elle ne serait plus nécessaire pour appuyer les prêts à l'avenir, elle serait réorientée vers d'autres objectifs définis par les actionnaires, étant entendu qu'une attention particulière serait alors accordée aux transferts à l'IDA à l'appui des pays les plus pauvres.

La discipline budgétaire est aussi un élément clé du programme. Parmi les budgets des grandes institutions financières internationales, le budget de la Banque est l'un de ceux dont la progression est la plus lente — en fait, il n'a pas augmenté depuis 1999 en termes réels —, bien que nos prêts aient atteint des niveaux records durant l'exercice 09. Le budget du FMI, par exemple, a progressé deux fois plus vite que celui de la Banque durant les dix dernières années. À l'avenir, nous sommes déterminés à poursuivre les efforts déployés jusqu'ici et à maintenir une stricte discipline budgétaire.

Nous avons aussi accru notre capacité financière en exploitant au maximum nos fonds propres. Nous avons utilisé l'effet de levier de notre capital pour mobiliser des fonds dans un rapport proche de 5 à 1, ratio nettement plus élevé que celui des banques régionales de développement ; nous avons exercé un degré de souplesse raisonnable en ce qui concerne notre ratio fonds propres/prêts par rapport à l'adéquation stratégique du capital ; nous avons mis en place un nouveau cadre de gestion des engagements visant à permettre une utilisation optimale du capital existant ; et nous avons travaillé activement avec les actionnaires pour permettre le versement de leur capital libéré en monnaie nationale. La mobilisation de fonds par l'effet de levier de notre bilan (dans un rapport proche de 5 à 1) et la participation d'autres actionnaires ont un effet multiplicateur important sur les investissements de chaque actionnaire : l'incidence sur le développement de l'investissement d'un pays détenant une part de 5 % est multipliée par 100.

Tout en restant compatibles avec une gestion financière prudente — facteur déterminant de notre notation AAA —, ces actions nous permettent d'utiliser notre bilan au mieux face à la crise. Dans cet esprit, nous continuons de renforcer notre modèle financier en synchronisant les délibérations annuelles sur le budget, la tarification et l'affectation du revenu pour assurer la viabilité financière des transferts de revenus et en définissant des principes visant à lier la tarification des prêts au recouvrement des coûts.

Nous proposons aussi d'augmenter le capital de l'IFC pour pouvoir accroître les financements en faveur du secteur privé dans les pays admis à bénéficier des crédits de l'IDA, notamment les pays pauvres et les marchés risqués, rétablir la souplesse financière et promouvoir la croissance à l'avenir, ainsi qu'une mobilisation accrue des investisseurs extérieurs. Nous proposons les options suivantes : la réforme de la voix liée à une augmentation sélective de capital de 200 millions de dollars ; la prise en considération d'un instrument hybride à long terme pour les actionnaires (sous réserve de la mise en œuvre d'autres options en matière de capital, de

l'examen des conditions par le Conseil, et de la possibilité de traiter une part importante de cet instrument comme du capital) ; et la non-distribution des bénéfices.

Une augmentation sélective de capital, réalisée dans le contexte des échanges de vues sur la question de la voix, produirait des ressources utilisables. L'instrument hybride aurait pour effet à la fois de lever des capitaux et de fournir à l'IFC une source de financement novatrice, en accroissant le degré de souplesse et les possibilités de mobilisation de capitaux. Cette expérience pourrait se révéler utile aux autres institutions financières internationales. L'IFC dispose aussi de revenus qui peuvent alimenter progressivement ses fonds propres. Compte tenu notamment de la volatilité des bénéfices de l'IFC dans le secteur privé et en capitaux propres, certains actionnaires ont suggéré que sa politique en matière de bénéfices non distribués devrait avoir la souplesse nécessaire pour lui permettre de renforcer ses fonds propres en interne.

En dépit des contraintes auxquelles le capital de l'IFC est soumis, nous avons obtenu davantage de résultats en accroissant l'efficacité et l'efficacités, en maintenant les dépenses en dessous des prévisions budgétaires et en mettant l'accent sur l'impact au plan du développement ainsi que sur la mesure des résultats. Pour renforcer l'assise financière de l'IFC, nous avons en outre cédé des participations matures et réalisé des plus-values lorsque les objectifs de développement étaient atteints et dans la mesure où le marché le permettait. L'IFC continuera de se concentrer sur sa stratégie en matière de fonds propres pour favoriser le renouvellement de son capital tout en optimisant son utilisation.

### **Devenir plus réceptifs, novateurs, souples et comptables de nos actions**

Considérées dans leur ensemble, nos réformes constituent le programme de réformes le plus complet jamais entrepris par le Groupe de la Banque mondiale. Notre objectif est d'offrir un ensemble adapté d'instruments d'analyse et de services financiers de grande qualité et de portée mondiale, en temps réel, à un éventail croissant de clients : pays pauvres, États fragiles et petits États, pays à revenu intermédiaire et secteur privé. Les réformes couvrent la BIRD/IDA, l'IFC et la MIGA. S'il est vrai que les détails varient d'une institution à l'autre, les moteurs de la réforme — la nécessité de se rapprocher du client, de renforcer nos services financiers et de faire preuve de plus d'efficacité dans la collecte et la diffusion des connaissances et du savoir-faire — sont les mêmes pour chacune des institutions. Nos quatre initiatives indissociables auront pour effet de moderniser nos services, de renforcer la prestation de services, d'accélérer les processus, de permettre le suivi des résultats et de préserver nos normes fiduciaires rigoureuses.

### ***Moderniser les services***

Les réformes entreprises précédemment au sein du Groupe de la Banque mondiale nous ont permis de fournir, dans les délais requis, un montant d'aide record à nos clients. Nous sommes actuellement en train de remanier les prêts d'investissement de la Banque de manière à mettre davantage l'accent sur les résultats, à accélérer la prestation des services, à améliorer la gestion du risque et à mieux aligner nos services sur les priorités des pouvoirs publics et les activités des partenaires sur le terrain. Nous réexaminons également les instruments que nous proposons à nos clients, notamment la possibilité de regrouper notre portefeuille de fonds fiduciaires en

augmentation constante. L'IFC améliore ses processus opérationnels, tandis que la MIGA modernise sa Convention.

Nous perfectionnons aussi nos services dans le domaine du savoir. Cet effort est essentiel au développement, car l'expérience acquise par un pays dans un domaine donné — tel que les transferts monétaires conditionnels au Mexique — peut être partagée avec d'autres et adaptée à leurs besoins. La Banque mondiale a relativement bien réussi à partager son savoir au niveau des régions, mais elle doit mieux faire au plan mondial. Nous devons créer des incitations pour recueillir, partager et diffuser rapidement les connaissances à notre personnel et à nos clients. À cet effet, la Stratégie du savoir de la Banque mondiale redynamise nos outils dans le domaine du savoir, renforce nos équipes techniques et fait davantage appel aux experts extérieurs.

L'IFC a créé des groupes de professionnels couvrant divers secteurs, régions et départements de services en recourant aux instruments d'échange des connaissances, ainsi qu'aux médias sociaux, pour promouvoir la création d'équipes virtuelles. La MIGA collabore avec l'Union de Berne des assureurs publics du risque politique sur la recherche de pointe dans le secteur.

### ***Renforcer la prestation de services***

Nous devons promouvoir le renforcement de la connectivité, accroître la mobilité du personnel, préciser les responsabilités et faciliter les échanges de connaissances. Pour ce faire, à la Banque comme à l'IFC, nous rafraîchissons notre structure matricielle et nous définissons mieux les rôles, responsabilités et voies hiérarchiques. Nous devons aussi réaménager notre modèle de décentralisation. Plus de 5 000 employés du Groupe de la Banque mondiale travaillent déjà sur le terrain. À court terme, nous renforcerons notre présence dans les pays à faible revenu et les États fragiles en transférant une plus grande partie de la gestion des tâches dans les bureaux-pays et en accroissant le nombre de directeurs des opérations de la Banque dans les pays. Toutefois, le modèle de décentralisation actuel semble avoir atteint ses limites. Nous devons tendre vers les objectifs suivants : offrir des services proches du client ; permettre aux clients d'accéder rapidement et facilement à des compétences mondiales de haut niveau ; disposer de capacités centrales solides pour piloter des efforts concertés. À moyen et à long terme, nous envisageons donc un ajustement de la structure de décentralisation, éventuellement grâce à la création d'un ensemble de pôles de taille et de capacités diverses permettant de compléter les bureaux-pays et d'offrir des services de qualité mondiale.

### ***Appuyer les réformes***

Les ressources humaines, les services de technologies de l'information et les processus budgétaires doivent suivre le mouvement.

- La réforme des **ressources humaines** vise à recruter et fidéliser un personnel compétent et diversifié, à assurer une bonne organisation des carrières et à introduire un surcroît de souplesse et de mobilité en vue de nous permettre d'évoluer à terme vers un nouveau cadre mondial en matière de ressources humaines. Promouvoir la diversité du personnel

nous permettra de mieux refléter l'envergure mondiale du Groupe de la Banque mondiale.

- **Gestion et technologies de l'information** : une nouvelle stratégie triennale appuie nos efforts de réforme. Elle comprend de nouvelles plates-formes visant à soutenir la coopération et le savoir, de nouveaux systèmes de recherche documentaire et l'amélioration de la connectivité des bureaux-pays et du personnel.
- **Les processus budgétaires sont révisés** pour 1) mieux conjuguer nos priorités, nos résultats et nos allocations budgétaires, 2) étendre l'examen de la planification et du budget aux fonds fiduciaires et autres revenus, et 3) rationaliser et simplifier les systèmes en matière de budget, de planification et de résultats tout en continuant de mettre l'accent sur l'efficacité par rapport aux coûts.

### **Obtenir des résultats et maintenir les normes**

Notre crédibilité dépend beaucoup de notre capacité à apporter la preuve des résultats obtenus. Pour mesurer et suivre l'efficacité de notre action sur le développement, nous :

- Renforçons les cadres de résultats pour l'ensemble des stratégies et des opérations.
- Développons des indicateurs de base pour mesurer nos résultats.
- Développons un cadre de résultats visant à suivre l'avancement des réformes et nous le transformons en fiche de performance institutionnelle. L'IFC dispose déjà d'un Système de suivi des résultats obtenus au plan du développement, qui est considéré comme une pratique exemplaire par les banques multilatérales de développement.

Tout en procédant à ces réformes, nous devons aussi préserver le caractère rigoureux de nos normes fiduciaires et autres.

- En plus de renforcer les mécanismes de contrôle de l'IDA, le Conseil travaille avec nous à un examen indépendant des **unités de supervision** en vue de les renforcer et d'éliminer les redondances.
- Nous progressons dans le domaine de la **gouvernance et de la lutte contre la corruption** en appliquant pleinement les recommandations du groupe Volcker et nous procédons au renforcement des sanctions, notamment en mettant en place un système d'exclusion croisée avec les autres banques multilatérales de développement. Nous intégrons les enseignements dans la planification des activités de prévention et nous examinons de nouvelles façons de promouvoir la responsabilisation des entreprises avec lesquelles nous travaillons.

- Nous élaborons un **cadre intégré de gestion du risque**, supervisé par un Responsable principal de la gestion des risques qui publiera un compte rendu annuel.
- Enfin, notre nouvelle politique d'**accès à l'information**, qui entrera en vigueur le 1<sup>er</sup> juillet 2010, donnera accès à l'ensemble des informations détenues par la Banque, en dehors de quelques exceptions étroitement définies : cette politique nous place dans une position de chef de file parmi les organismes des Nations Unies et autres institutions multilatérales.

Pour faire en sorte que notre vision se réalise, nous créerons à la Banque un Secrétariat chargé de suivre les réformes internes, d'en rendre compte et de fournir des avis (le calendrier des réformes figure à l'Annexe 1) ; il sera dirigé par un Directeur qui rendra compte à la haute direction. À l'IFC, un Directeur de la gestion des changements supervisera la mise en œuvre de la stratégie de la Société pour 2013.

### **Conclusion**

Pris individuellement, ces changements représentent de véritables mutations. Conjugés les uns aux autres, ils permettront de moderniser le multilatéralisme au sein du Groupe de la Banque mondiale et établissent un équilibre entre coopération, dynamisme et efficacité — de sorte que tous les actionnaires puissent tirer parti de cette institution multilatérale essentielle, et de sa mission, et puissent y contribuer.

Compte tenu du rythme et de l'ampleur des changements en cours au plan mondial, régional et national, les réformes et les ressources d'un Groupe de la Banque mondiale modernisé ne peuvent être statiques. Nous devons continuer à anticiper, à communiquer, à être à l'écoute des chaînes de remontée de l'information et à définir notre façon de nous adapter. Les réformes sont un processus, non une conclusion.

### Annexe 1: Calendrier des mesures à prendre

Réforme	Fin de l'exercice 10	Fin de l'année civile 2010	Fin de l'exercice 2011
<b>Modifier les conditions relatives aux échéances des prêts</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Élaborer des propositions pour ramener les échéances maximales des prêts au niveau qui prévalait avant 2008 tout en offrant aux emprunteurs la possibilité de prolonger les échéances, moyennant le versement d'une prime, pour accroître les ressources disponibles de 1,2 milliard de dollars d'ici à l'exercice FY19.</li> </ul>		
<b>Utiliser le capital libéré en monnaie nationale (CLMN)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Travailler en étroite collaboration avec les actionnaires qui détiennent du CLMN non utilisé pour en utiliser autant que possible dès que possible.</li> </ul>		
<b>Synchroniser les discussions financières de fin d'exercice</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Synchroniser les discussions de fin d'exercice sur le budget, les tarifs et le revenu net.</li> <li>• Examiner un modèle financier viable regroupant les décisions relatives au budget, aux tarifs et au revenu net.</li> <li>• Formuler des principes de tarification qui établissent un lien entre la tarification des prêts et la couverture des coûts liée aux prêts, et évaluer les pertes prévues.</li> <li>• Formuler des propositions au sujet de principes de répartition du revenu</li> </ul>		

	<p>net qui, sous réserve de l'accord du Conseil, donneraient la priorité aux transferts à l'IDA – après transferts adéquats aux réserves – et qui :</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Appuieraient les transferts à l'IDA à un niveau constant en valeur réelle jusqu'à ce que la BIRD revienne à la limite inférieure de la fourchette d'adéquation du capital, actuellement de 23 %.</li><li>• Permettraient une modeste augmentation des transferts à l'IDA lorsque le ratio fonds propres/prêts se situe dans la fourchette d'adéquation du capital (23-27 % aujourd'hui).</li><li>• Lier les principes de répartition du revenu au mécanisme de reversements conditionnels selon lequel, sous réserve de futures décisions du Conseil, la réorientation des ressources de l'augmentation générale de capital, dans le cadre de laquelle une attention particulière serait accordée aux transferts à l'IDA, débiterait une fois que le ratio fonds propres/prêts de la BIRD aurait atteint la limite supérieure de la fourchette d'adéquation du capital de l'institution (27 % actuellement) ; examen visant à fixer le calendrier de</li></ul>		
--	--	--	--

	la réorientation qui sera effectuée une fois que la BIRD se trouvera au milieu de sa fourchette d'adéquation du capital (25 % aujourd'hui)		
<b>Moderniser les services</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Déploiement complet du cadre d'évaluation des risques opérationnels, d'un nouveau modèle d'appui à la mise en œuvre et d'un cadre de compte rendu révisé</li> <li>• Création du Conseil du savoir</li> <li>• Mise à jour du cadre de gestion des fonds fiduciaires</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Révision et regroupement des politiques et procédures en matière de prêts d'investissement</li> <li>• Porter à 12 le nombre d'équipes d'experts mondiaux sur les questions hautement prioritaires</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Accord sur une nouvelle option de prêts d'investissement axée sur les résultats</li> <li>• Finalisation des propositions de réforme des activités d'analyse et de conseil</li> </ul>
<b>Améliorer la prestation de services</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 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</li> <li>• Accroître le nombre de directeurs des opérations en Afrique</li> <li>• Établir un cadre de responsabilisation pour les opérations de la Banque</li> <li>• Créer une équipe d'animation pour la révision de la structure matricielle</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 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</li> <li>• Accroître le soutien transversal fourni par le personnel de haut niveau et suivre la mise en œuvre</li> <li>• Lancement i) des nouveaux groupes sectoriels et ii) du centre opérationnel d'Istanbul de l'IFC</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 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</li> <li>• Mettre en œuvre le plan d'organisation pour rationaliser l'étendue des responsabilités des responsables sectoriels</li> <li>• Créer un cadre de responsabilité au sein des réseaux, y compris dans le domaine du savoir</li> </ul>

<p><b>Habiliter les systèmes</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Examen global de l'affectation du revenu net, de la tarification et du budget</li> <li>• Mettre en place un examen institutionnel annuel des effectifs d'encadrement de réserve</li> <li>• Lancement de la stratégie de gestion et de technologie de l'information visant à promouvoir l'intégration et la normalisation</li> <li>• Mise en œuvre du tableau de bord d'aide à la décision du Groupe de la Banque mondiale</li> <li>• Feuille de route des recommandations et des propositions budgétaires de l'IFC 2013, notamment l'incidence de l'IFC 2013 sur les coûts</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mise en place de la fiche de performance institutionnelle</li> <li>• Mise en œuvre d'un nouveau mode de recrutement visant à réduire la durée du cycle</li> <li>• Développement du recours aux recrutements groupés</li> <li>• Renforcement des contrôles et des transferts de connaissances grâce à la mise en service d'un nouveau système de recherche documentaire</li> <li>• Lancement du nouveau cycle de gestion de la performance</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Finaliser le nouveau cadre de rémunération et de prestations pour approbation</li> </ul>
--------------------------------------	--	---	---

<p><b>Transparence, responsabilisation et résultats</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mise en œuvre de la politique d'accès à l'information</li> <li>• Création d'un comité d'appel externe pour la politique d'accès à l'information</li> <li>• Créer un secrétariat chargé de suivre les réformes internes, d'en rendre compte et de fournir des avis</li> <li>• Appliquer la réforme sur les sanctions, y compris le système d'exclusion croisée</li> <li>• Élaborer et suivre des indicateurs de base dans quatre secteurs pour l'IDA</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Achever les initiatives de contrôle de l'IDA</li> <li>• Effectuer l'examen indépendant des unités de supervision convenu avec le Conseil</li> <li>• Nommer un Responsable principal de la gestion des risques du Groupe de la Banque mondiale, qui publiera un rapport annuel sur le suivi des risques</li> <li>• Achever le premier Rapport annuel sur les résultats</li> <li>• Formuler des propositions pour renforcer la gouvernance institutionnelle et la transparence (Assemblées annuelles 2010)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mettre pleinement en œuvre la politique de résultats en développant un cadre de compte rendu au niveau de l'institution et en publiant des rapports annuels sur les résultats.</li> <li>• Porter à sept le nombre de secteurs assortis d'indicateurs de base</li> </ul>
---	---	--	--