



# **Évolution du Groupe de la Banque mondiale : Rapport aux Gouverneurs**

**Comité du développement**

**Mars 2023**

*Ce document a été publié à l'origine en anglais. En cas de divergence entre la présente traduction et la version anglaise originelle, cette dernière est prépondérante.*

**Évolution du Groupe de la Banque mondiale :  
Rapport aux Gouverneurs**

**Table des matières**

<b>Résumé analytique.....</b>	<b>iii</b>
<b>I. Introduction.....</b>	<b>1</b>
<b>II. Relever les défis d’un paysage en mutation rapide.....</b>	<b>1</b>
a. Les menaces qui pèsent sur la prospérité future.....	1
b. L’heure a sonné : un appel à l’action.....	2
c. Le rôle du Groupe de la Banque mondiale dans une réponse multilatérale solide.....	9
<b>III. Façonner l’avenir du Groupe de la Banque mondiale : Vision et mission.....</b>	<b>12</b>
<b>IV. Améliorer le modèle opérationnel du Groupe de la Banque mondiale .....</b>	<b>14</b>
<b>V. Fournir les financements nécessaires pour la mission renforcée du Groupe de la Banque mondiale.....</b>	<b>23</b>
<b>VI. Consultations.....</b>	<b>32</b>
<b>VII. Conclusion.....</b>	<b>32</b>
<b>Bibliographie.....</b>	<b>34</b>
<b>Annexe 1 : Points de vue du Groupe indépendant d’évaluation (GIE) sur la feuille de route pour l’évolution du Groupe de la Banque mondiale .....</b>	<b>35</b>
<b>Annexe 2 : Informations supplémentaires sur les estimations des besoins en matière de dépenses. 37</b>	
<b>Annexe 3 : Recommandations du Groupe d’experts du G20 et réponses de la direction.....</b>	<b>38</b>

## Sigle et abréviations

APD	Aide publique au développement
BIRD	Banque internationale pour la reconstruction et le développement
BMD	Banque multilatérale de développement
BPM	Biens publics mondiaux
CAF	Cadre d'adéquation des fonds propres
CCAP	Plan d'action sur le changement climatique
CCDR	Rapport national sur le climat et le développement
CO <sub>2</sub>	Dioxyde de carbone
COVID-19	Maladie à coronavirus 2019
CPF	Cadre de partenariat-pays
CRW	Mécanisme de réponse aux crises
DOER	Intervention d'urgence le premier jour
DTS	Droits de tirage spéciaux
ED	Administrateurs du Groupe de la Banque mondiale
EFP	Examen des finances publiques
ERF	Financement des interventions précoces
FCP	Facilitation des flux de capitaux privés
FCS	Situation de fragilité et de conflit
FCV	Fragilité, conflits et violence
FFI	Flux financiers illicites
FIF	Fonds d'intermédiation financière
G20	Groupe des 20
GBM	Groupe de la Banque mondiale
GEMs	Base de données mondiale sur les risques liés aux marchés émergents
GES	Gaz à effet de serre
GPP	Programmes prioritaires mondiaux
GRID	Développement vert, résilient et inclusif
HCP	Création de conditions favorables au flux de capitaux privés
HLAG	Groupe consultatif de haut niveau
IDA	Association internationale de développement
IDE	Investissement direct étranger
IFC	Société financière internationale
JET	Emplois et transformation économique
LSP	Limite statutaire des prêts
MCP	Mobilisation des capitaux privés
MCPPI	Programme de portefeuille de prêts conjoints
MIGA	Agence multilatérale de garantie des investissements
MPA	Approche programmatique à phases multiples
MRI	Mobilisation des ressources intérieures
MRV	Suivi, notification et vérification
ODD	Objectif de développement durable
PAM	Programme alimentaire mondial
PCS	Statut de créancier privilégié
PCT	Traitement de créancier privilégié
PFR	Pays à faible revenu
PPP	Partenariats public-privé
PPTE	Pays pauvres très endettés
PRE	Pays à revenu élevé
PRI	Pays à revenu intermédiaire
RSE	Enveloppe de financement de la riposte à la crise du secteur réel
SCALE	Scaling Climate Action by Lowering Emissions ( <i>Élargissement de l'action climatique par la réduction des émissions</i> )
WESP	Plateforme de titrisation fondée sur le système d'entreposage

## Résumé analytique

- i. **Face à la conjonction sans précédent de crises mondiales qui a fait reculer le développement et pose une menace pour les populations et la planète, le Groupe de la Banque mondiale se doit d'évoluer.** Les Gouverneurs du Groupe de la Banque mondiale ont appelé l'institution à intensifier son action, en faisant fond sur la riposte historique que celle-ci a opposée aux crises mondiales depuis le début de la pandémie de COVID-19. L'urgence d'agir s'impose de plus en plus au regard des besoins considérables et croissants découlant de la nécessité de réduire la pauvreté et de promouvoir une prospérité partagée, ainsi que de faire face aux défis mondiaux qui s'accroissent, tels que le changement climatique, les risques de pandémies, et la fragilité, les conflits et la violence (FCV). Piloté par les Conseils des Administrateurs du Groupe de la Banque mondiale, le processus d'évolution du Groupe de la Banque mondiale passe par un dialogue régulier avec les membres et parties prenantes du Groupe de la Banque mondiale, ainsi qu'avec la direction de l'institution. Le présent document rend compte des progrès accomplis sur le chantier de l'évolution du Groupe de la Banque mondiale depuis janvier 2023 et propose des moyens de renforcer sa mission, de consolider son modèle opérationnel et d'adapter son modèle financier pour regagner le terrain perdu et aider les pays à atteindre les objectifs de développement durable (ODD). Il expose les mesures qui peuvent être prises à court terme et d'autres qui pourraient être examinées après les Réunions de printemps 2023.
- ii. **Il y a lieu d'agir à une plus grande échelle pour inverser la tendance à l'érosion de la croissance économique, de la réduction de la pauvreté et du développement humain depuis 2020, tous des avancées de plus en plus compromises par les défis mondiaux.** L'éradication de la pauvreté n'est pas sur la bonne voie pour que les cibles de 2030 soient atteintes, les progrès sur la prospérité partagée restent lents et les résultats sur le plan du développement humain se sont inversés depuis le début de la pandémie de COVID-19. Les Administrateurs et la direction du Groupe de la Banque mondiale ont réaffirmé leur ferme détermination à mettre fin à la pauvreté et à promouvoir une prospérité partagée, conscients que la réalisation de ces objectifs est intimement liée aux progrès accomplis pour relever les défis mondiaux. La fragilité, les conflits et la violence poussent des millions de personnes à se déplacer. Les émissions de gaz à effet de serre (GES) continuent de croître, et le monde est mal parti pour atteindre la neutralité carbone à l'horizon 2050. Il est nécessaire d'investir d'urgence dans la préparation aux pandémies. Nous ne pouvons obtenir de résultats en ce qui concerne le développement des pays sans nous attaquer aux liens d'interdépendance entre les défis mondiaux.
- iii. **La communauté internationale doit conjuguer ses efforts pour accroître considérablement le financement et l'impact du développement.** Les dépenses nécessaires pour atteindre les ODD sont déjà énormes et, selon les estimations du Groupe de la Banque mondiale, il faudrait dépenser 2 400 milliards de dollars par an en moyenne pour les pays en développement entre 2023 et 2030 pour relever les défis mondiaux que sont le changement climatique, les conflits et les pandémies, un coût faible en comparaison aux conséquences de l'inaction. Pourtant, le financement mondial du développement reste largement insuffisant pour atténuer ces crises et assurer un développement durable, inclusif et résilient. Il faudra redoubler d'efforts et accroître les financements de toutes les sources : acteurs nationaux et internationaux, et secteurs public et privé.
- iv. **Principale institution mondiale du financement du développement et de la promotion du savoir, le Groupe de la Banque mondiale est particulièrement bien placé pour intensifier les efforts afin d'atteindre les populations pauvres et vulnérables, de renforcer l'impact dans les pays et stimuler l'action mondiale.** Le Groupe de la Banque mondiale offre à ses membres – non moins de 189 pays – une plateforme efficace et non fragmentée ayant un effet de levier pour relever les défis complexes aux niveaux national et mondial. Le Groupe de la Banque mondiale a déjà fourni aux pays en développement plus de financements pour faire face aux crises que tout autre acteur privé ou public : 330 milliards de dollars depuis le début de la pandémie, dont 115 milliards de dollars durant le seul dernier exercice. Aucune entité n'a fourni aux pays en développement plus de financements à l'appui de l'action climatique : 90 milliards de dollars au cours des trois dernières années, dont près des deux cinquièmes consentis au cours du dernier exercice écoulé. Mais il en faut beaucoup plus, et l'urgence s'amplifie. Le Groupe de la Banque mondiale a une longue expérience d'évolution et d'innovation et peut faire fond sur son bilan en matière d'apport de financements et de connaissances, de partenariat

dans la poursuite des ODD et de mise à contribution de son capital financier pour répondre à la demande de ses clients. Dans le droit fil de la *Vision d'avenir* (Forward Look) et des échanges avec les Administrateurs du Groupe de la Banque mondiale, l'accent continuera d'être mis sur la réduction de la pauvreté et la prospérité partagée, tout en prenant en compte les liens existant avec les défis mondiaux, tels que le changement climatique, les risques de pandémies et les situations de FCV.

- v. **Ce document présente des propositions visant à renforcer la mission du Groupe de la Banque mondiale, consolider son modèle opérationnel, adapter son modèle financier aux besoins et priorités de ses clients et actionnaires.**
- vi. **La mission proposée jusqu'ici pour le Groupe de la Banque mondiale serait formulée comme suit : « mettre fin à l'extrême pauvreté et promouvoir une prospérité partagée en favorisant un développement durable, résilient et inclusif. »** Le Groupe de la Banque mondiale continuera de se concentrer sur sa vision d'*un monde sans pauvreté* ainsi que sur son double objectif consistant à mettre fin à l'extrême pauvreté et à promouvoir une prospérité partagée. Face à l'importance croissante des défis mondiaux dans la réalisation des objectifs de développement, il est nécessaire d'affiner la mission en mettant davantage l'accent sur la durabilité, la résilience aux chocs et l'inclusion, qui sont également des aspects essentiels à la réalisation du double objectif et des ODD. La formulation de la mission est provisoire et peut faire l'objet de retouches après les Réunions de printemps au fur et à mesure que les discussions avancent.
- vii. **S'appuyant sur ses principaux atouts et sur les enseignements tirés de l'expérience, le modèle opérationnel du Groupe de la Banque mondiale évoluera en vue d'obtenir un impact encore plus grand.** Le Groupe de la Banque mondiale intensifiera et optimisera son action de manière résolue afin d'aider les pays à atteindre leurs ODD, s'appuyant pour ce faire sur ses interventions de base dans les pays, les connaissances mondiales, sur le renforcement de l'approche d'« Un Groupe de la Banque mondiale uni dans l'action » et sur une plus forte orientation vers les résultats. Il s'agira notamment de réaménager la fiche de performance institutionnelle et d'élargir l'approche de la programmation par les pays, en renforçant l'utilisation de l'approche dite en cascade pour mobiliser les secteurs public et privé compte tenu de leur rôle essentiel dans le développement. Le Groupe de la Banque mondiale aidera les pays à agir pour obtenir un réel impact sur la pauvreté et la prospérité partagée de manière à s'attaquer de plus en plus aux défis mondiaux et à les relever ; des programmes prioritaires mondiaux seront élaborés par le Groupe de la Banque mondiale, qui envisagera par ailleurs la possibilité d'apporter des améliorations aux mécanismes de concessionnalité et d'allocation des ressources afin de relier les programmes des pays à des actions qui débouchent sur des biens publics mondiaux. Il s'agira notamment de mettre en place un fonds fiduciaire multidonateurs renouvelable, tel que le programme Scaling Climate Action by Lowering Emissions (SCALE), pour obtenir des résultats qui contribuent à relever les défis nationaux et mondiaux. Le Groupe de la Banque mondiale renforcera sa capacité de riposte aux crises, en élargissant l'accès des pays aux financements conditionnels et en se préparant à faire face à une crise mondiale éventuelle. Dans le cadre de ces efforts, le Groupe de la Banque mondiale renforcera son appui à la facilitation des flux de capitaux privés (FCP) et à la mobilisation des ressources intérieures (MRI).
- viii. **L'adaptation du modèle financier du Groupe de la Banque mondiale et l'augmentation sensible de sa capacité de financement font partie intégrante de la démarche d'accroissement de l'impact.** Le Groupe de la Banque mondiale a une longue expérience d'optimisation des bilans et d'innovations financières sur laquelle il peut compter dans le processus d'évolution en cours. Les Administrateurs du Groupe de la Banque mondiale se sont déclarés favorables à des mesures visant à accroître la capacité de financement de la BIRD, avec la possibilité d'augmenter cette capacité de jusqu'à 50 milliards de dollars au cours des dix prochaines années, tout en continuant de protéger le triple AAA de la BIRD, sa viabilité financière et son statut de créancier privilégié. Compte tenu des énormes écarts entre les besoins mondiaux et les montants actuels des financements affectés au développement, ce renforcement de capacité – soit une augmentation de 15 % par rapport aux niveaux de financement actuels de la

BIRD – serait une première étape importante vers la mobilisation de ressources pour le développement. Les discussions avec les membres se poursuivront après les Réunions de printemps sur d’autres mesures visant à renforcer davantage la capacité financière, y compris celle de l’IDA, au regard de la baisse sensible de la capacité de prêt de cette dernière au cours des deux dernières années d’IDA-20 suite à la mise à disposition d’une importante partie des fonds au début de l’exercice 23 pour soutenir la riposte à la crise. En outre, aucune des mesures proposées n’aurait pour effet de mettre à disposition des financements concessionnels supplémentaires au-delà de ce que les sources de financement actuelles apportent, qui est nécessaire pour encourager des actions qui contribuent à la production de biens publics mondiaux et accroître les financements mixtes pour le secteur privé. Un principe fondamental doit être que des financements concessionnels supplémentaires ne peuvent être accordés au détriment des ressources concessionnelles allouées aux pays IDA.

- ix. **Le Groupe de la Banque mondiale sollicite l’approbation par les Gouverneurs des mesures proposées pour assurer son évolution.** Le Groupe de la Banque mondiale poursuivra également les consultations avec les parties prenantes concernées, tant pendant qu’après les Réunions de printemps. Partant de ces observations, la direction et les Administrateurs du Groupe de la Banque mondiale feront avancer la mise en œuvre des actions convenues et continueront de formuler d’autres propositions. Un solide soutien des actionnaires sera essentiel à la viabilité des principales propositions à l’étude et au succès global de l’évolution du Groupe de la Banque mondiale. Pour réaliser des avancées, la direction et les Administrateurs du Groupe de la Banque mondiale posent les questions suivantes à l’adresse des Gouverneurs :
- a) Que pensent les Gouverneurs de l’orientation et de l’ambition du nouvel énoncé de mission ?
  - b) Les Gouverneurs approuvent-ils les améliorations apportées au modèle opérationnel et y a-t-il des améliorations spécifiques qu’ils jugent prioritaires ?
  - c) Les Gouverneurs approuvent-ils la recommandation d’adapter le modèle financier et les propositions financières qu’il est suggéré d’examiner plus en profondeur dans l’optique de combler le grand écart entre les besoins et les ressources ?
  - d) Quelles sont les attentes des Gouverneurs d’ici les Assemblées annuelles 2023 en ce qui concerne l’évolution du Groupe de la Banque mondiale et sont-ils favorables aux prochaines étapes envisagées pour la direction et les Administrateurs en vue de faire avancer ce chantier ?

**Résumé général : Évolution du Groupe de la Banque mondiale – Rapport établi pour les Réunions de printemps 2023**

## Vision & Mission

Our vision is a world free of poverty.

Our proposed provisional enhanced mission is: to end extreme poverty and boost shared prosperity by fostering sustainable, resilient, and inclusive development.

## Operating Model

### Building Blocks

Country-based model

Partnerships for the SDGs



One WBG and cascade approach

Knowledge

### Objectives

- Scaling up and optimizing for impact
- Supporting good country outcomes while addressing global challenges
- Engaging at regional and global level to complement country engagement
- Stepping up WBG ability to respond to crisis
- Cross-cutting: Facilitating private capital
- Cross-cutting: Mobilizing domestic resources

### Initial Steps

- Revamp country diagnostics
- Develop criteria to select global challenges
- Redesign the Corporate Scorecard
- Crisis response toolkit
- Explore new sources of concessionality
- Results-based financial terms
- Enhance guarantees and joint WBG products for PCF

## Financial Model

### Objectives

- Increase financial capacity to better support enhanced operating model
- Ensuring AAA, PCT, and long-term sustainability
- Mobilizing resources for concessionality for GPGs

### Agreed Steps

- Lower IBRD's minimum E/L ratio
- Increase limit for shareholder guarantees
- Present IDA Crisis Facility to IDA Deputies
- Draft report from EDs to Governors to remove SLL from Articles for consideration
- Pilot program for hybrid capital issuance in capital markets

## I. Introduction

1. **Le monde est confronté à une convergence de crises sans précédent. Toutes les parties prenantes au développement doivent agir d'urgence pour accroître considérablement les financements et l'impact.** À l'heure où l'économie mondiale connaît un ralentissement marqué par une croissance atone, des contraintes budgétaires, l'accroissement de la dette, de faibles niveaux d'investissement du secteur privé et une diminution de l'aide internationale accordée aux gouvernements des pays en développement, nous avons besoin de nouvelles approches pour faire en sorte que chaque dollar de l'aide au développement ait un effet de levier, mobilise et produise un impact maximum. Nous devons réaffirmer notre détermination à mettre fin à l'extrême pauvreté et à promouvoir une prospérité partagée, en soutenant tous les clients et en particulier les pays IDA, qui sont plus pauvres, tout en reconnaissant que la réalisation de ces objectifs est étroitement liée aux progrès dans les initiatives visant à relever les défis mondiaux.

2. **Le Groupe de la Banque mondiale a une longue tradition d'évolution et d'innovation dans un monde en mutation.** Lors des Assemblées annuelles 2022, nos membres ont demandé aux Administrateurs et à la direction du Groupe de la Banque mondiale de trouver les moyens d'accélérer l'évolution du Groupe de la Banque mondiale au regard de la crise actuelle que traverse le développement. De nombreuses parties prenantes ont appelé d'une manière plus générale les banques multilatérales de développement (BMD) à redoubler d'efforts pendant que la communauté internationale cherche des moyens efficaces de relever les défis mondiaux. Ayant examiné la Feuille de route initiale pour l'évolution du Groupe de la Banque mondiale (World Bank Group, 2022a), la direction et les Administrateurs du Groupe de la Banque mondiale ont eu des échanges intenses au cours des mois de février et mars 2023, dans le cadre d'un processus dirigé par le Conseil.

3. **Le présent document rend compte des progrès accomplis et propose les prochaines étapes de l'évolution du Groupe de la Banque mondiale.** Dans un premier temps, il décrit l'ampleur des défis auxquels sont confrontés les clients du Groupe de la Banque mondiale et la nécessité urgente d'une riposte à plus grande échelle de la communauté internationale, ainsi que les sources potentielles de financement et le rôle du Groupe de la Banque mondiale dans ce contexte. Il indique ensuite comment la mission du Groupe de la Banque mondiale devrait être renforcée pour favoriser l'obtention de meilleurs résultats dans les pays tout en s'attaquant aux défis mondiaux. Il propose des voies et moyens pour le Groupe de la Banque mondiale de renforcer son modèle opérationnel et d'adapter son modèle financier dans l'optique d'une riposte urgente et à plus grande échelle, en intégrant des mesures qui peuvent être prises immédiatement et d'autres qui devront être examinées plus en profondeur après les Réunions de printemps d'avril 2023.

## II. Relever les défis d'un paysage en mutation rapide

### *a. Les menaces qui pèsent sur la prospérité future*

4. **Depuis 2020, le monde a enregistré une baisse de la croissance, une augmentation de la pauvreté et une perte des avancées acquises d'âpre lutte sur le front du développement humain.** De multiples crises concomitantes ont érodé les progrès réalisés sur le plan du développement avant 2020, entraînant une augmentation de la pauvreté et de la vulnérabilité, une intensification des risques et une multiplication des besoins, le tout exacerbé par l'impact de l'invasion de l'Ukraine par la Russie. Le nombre de personnes vivant dans l'extrême pauvreté a augmenté pour la première fois depuis des décennies à hauteur de 11 % en 2020 pour atteindre 719 millions à l'échelle mondiale (figure 1A). Aujourd'hui, plus de trois milliards de personnes disposent toujours de moins de 6,85 dollars par jour pour vivre (figure 1B). On observe une tendance similaire concernant la prospérité partagée, mesurée par l'écart de prospérité

(figure 1C)<sup>1</sup>. Ce sont en effet 349 millions de personnes de 79 pays qui se trouvent en situation d'insécurité alimentaire aiguë (PAM 2022). Les crises concomitantes érodent également les gains en capital humain, ce qui se traduit notamment par une baisse de l'espérance de vie (figure 1D), de graves pertes en apprentissage et un recul des progrès en matière d'égalité de genre.

5. **Les menaces pour la prospérité proviennent de plus en plus des défis mondiaux, dont les effets et conséquences transfrontières irréversibles se prolongeront dans l'avenir.** Les émissions de GES augmentent au-delà des niveaux soutenables (figure 1F). Le changement climatique a des conséquences de grande ampleur, notamment le ralentissement de la productivité agricole dans certaines régions, l'aggravation de l'insécurité alimentaire, le déclin de la biodiversité, la perte du couvert forestier et la diminution des ressources en eau renouvelables, autant de problèmes qui touchent le plus durement les pauvres et les femmes, en particulier dans les pays à faible revenu et les situations de fragilité. Les pertes et les dommages causés par les catastrophes naturelles sont déjà importants dans de nombreux pays, et l'incidence des catastrophes augmente, surtout dans les petits États. Le nombre de conflits et de personnes déplacées de force a fortement augmenté (figure 1E). Les pandémies menacent de perturber massivement les sociétés et les économies.

6. **Il existe des liens d'interdépendance évidents entre les résultats de développement obtenus aux niveaux mondial, régional et national.** Assurer le développement des pays et relever les défis mondiaux sont deux actions à mener d'urgence et qui se renforcent mutuellement. Ces deux actions doivent d'autant plus être menées qu'il n'est pas possible de réduire la pauvreté et de développer l'économie sans relever les défis mondiaux<sup>2</sup>. Si elles ne sont pas menées, c'est le développement à long terme qui s'en trouvera compromis : le changement climatique et les pandémies ont un impact disproportionné sur les pauvres, la pauvreté est concentrée dans les situations de fragilité et de conflit, et les défis mondiaux qui ne sont pas surmontés mettront à mal les progrès durement acquis par les pays en matière de développement. Il faudrait lacer les pays dans une position qui leur permette d'aligner les efforts qu'ils déploient pour atteindre le double objectif sur leur réponse aux défis mondiaux, en s'appuyant sur l'appropriation de ces enjeux par les pays.

7. **L'accroissement des menaces s'accompagne aussi d'opportunités.** L'évolution démographique, les schémas migratoires, l'urbanisation, la technologie et la numérisation créent des opportunités et des défis. Les pays dont la population est plus jeune et l'urbanisation croissante peuvent tirer parti de ces tendances pour assurer leur croissance. L'évolution technologique dans les domaines liés aux énergies renouvelables offre des possibilités de combler le déficit d'accès à l'énergie tout en faisant face au changement climatique ; le faible taux de pénétration de l'Internet dans les pays à faible revenu crée des opportunités de croissance. Les évolutions numériques dans les secteurs des fintech et de la recherche sur la santé présentent des possibilités de transformation. Le secteur privé soutiendra la réalisation de ces opportunités lorsque les pouvoirs publics mettront en place un cadre réglementaire et institutionnel propice à une croissance diversifiée et durable.

## ***b. L'heure a sonné : un appel à l'action***

8. **La communauté mondiale doit prendre d'urgence des mesures pour inverser les tendances négatives pour le bien des populations et de la planète. Il est temps de déclarer l'état d'urgence concernant la pauvreté, les inégalités et la faim, ainsi que le changement climatique, les risques de pandémie, les conflits et la violence.** L'obtention de bons résultats dans les pays dépend des compétences techniques et stratégiques, des connaissances et des travaux de recherche de tous les partenaires de

---

<sup>1</sup> L'écart de prospérité est un nouvel indicateur de prospérité partagée, défini comme étant le déficit de revenu moyen mondial par rapport à une norme de prospérité fixée à 15 dollars par jour (ajusté pour tenir compte des différences de parité de pouvoir d'achat).

<sup>2</sup> Dans ce document, le terme « défis mondiaux » est utilisé pour faire référence aux défis régionaux et mondiaux ainsi qu'aux biens publics mondiaux.

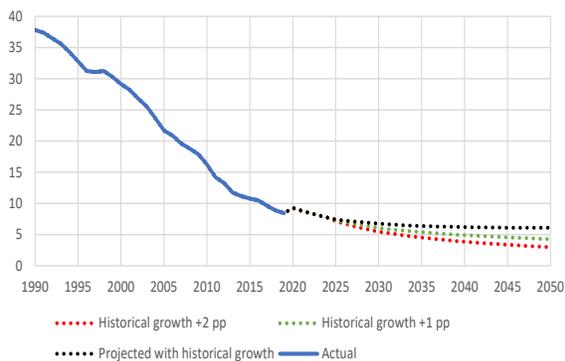
développement aux niveaux national, régional et mondial. La capacité à tirer parti des compétences et des connaissances allant au-delà des régions et des secteurs pour faciliter l'échange d'idées et de bonnes pratiques est particulièrement importante lorsqu'il s'agit de trouver des solutions à la fois aux défis nationaux et mondiaux. Une impulsion importante est nécessaire dans trois directions :

- **Accroître l'impact pour obtenir de bons résultats sur le plan du développement pour les pays.** Des années d'acquis de développement sont menacées par l'impact sans précédent des multiples crises qui se chevauchent depuis 2020. Ce recul des acquis appelle à renforcer la réduction de la pauvreté et la promotion d'une prospérité partagée et à accroître l'impact des efforts mondiaux de développement sur les résultats de développement dans les pays, en particulier les plus pauvres et les plus vulnérables tels que les bénéficiaires de l'IDA.
- **Relever les défis mondiaux transfrontaliers.** La nécessité de l'adaptation au changement climatique et de l'atténuation de ses effets est au premier plan, exigeant une transformation de l'économie mondiale. Même si les pays à revenu intermédiaire ont une responsabilité majeure, tous les pays doivent apporter leur contribution ; les pays à revenu intermédiaire et les pays à faible revenu ont également un rôle à jouer, suivant le principe d'une responsabilité commune, mais différenciée. Il sera essentiel de s'attaquer aux problèmes de la fragilité et des déplacements forcés. Il faudrait anticiper les pandémies et y faire face. Ces défis sont interdépendants et doivent être relevés parallèlement à d'autres défis mondiaux tels que l'insécurité alimentaire, l'accès à l'eau et à l'énergie, la nécessité de l'intégration régionale, la numérisation et la viabilité de la dette.
- **Prévenir les crises, s'y préparer et y répondre.** La pandémie de COVID-19 a clairement souligné l'importance de disposer de solides capacités de gestion des crises aux niveaux national, régional et mondial. Pour ce faire, il faut être en mesure de repérer et atténuer les risques et de renforcer la résilience. Il s'agit de se préparer aux crises liées au changement climatique, à la fragilité, aux grandes épidémies et à d'autres chocs qui aggravent la pauvreté et la prospérité partagée, de les prévenir et d'y apporter une riposte rapide.

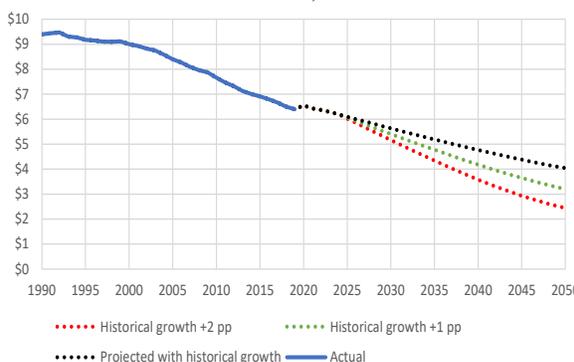
**Figure 1 : Un développement menacé par des défis mondiaux**

**A) L'éradication de la pauvreté n'est pas en bonne voie...**

Taux mondial d'extrême pauvreté au seuil de 2,15 dollars par jour (PPA de 2017), % de la population

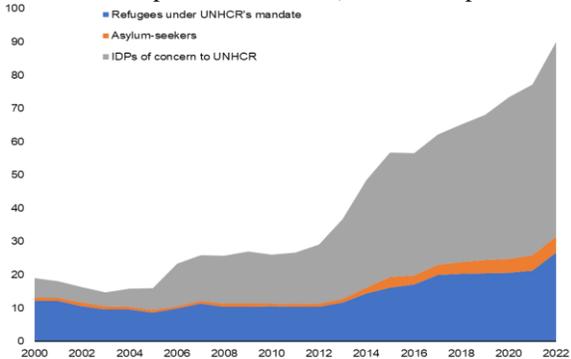


**C) La réduction de l'écart de prospérité est lente...**  
Écart de prospérité dans le monde (PPA en dollars de 2017)



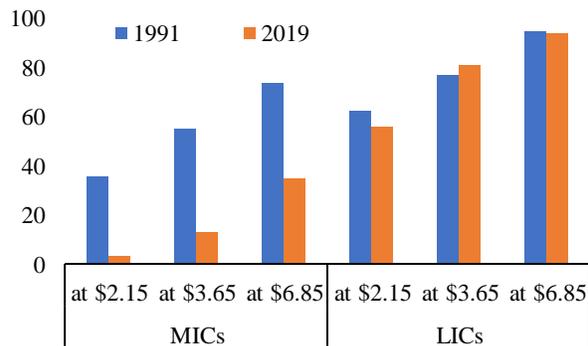
**E) La fragilité, les conflits et la violence continuent de contraindre des millions de personnes à se déplacer...**

Personnes déplacées de force (millions de personnes)



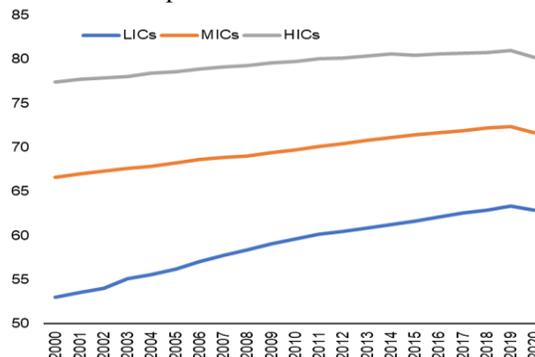
**B) Et les définitions plus larges de la pauvreté montrent qu'une grande partie de la population vit dans des conditions précaires...**

Taux de pauvreté dans les pays à faible revenu et à revenu intermédiaire aux seuils de 2,15, 3,65 et 6,85 dollars par jour (PPA en dollars de 2017), % de la population



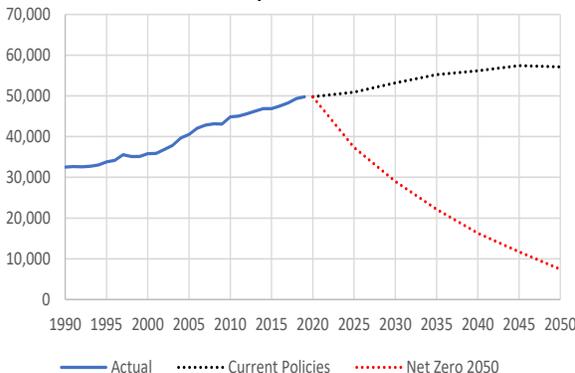
**D) Les progrès en matière d'espérance de vie ont ralenti pendant la pandémie de COVID-19...**

Espérance de vie en années



**F) Les émissions de CO<sub>2</sub> continuent d'augmenter et ne sont pas sur la bonne voie pour permettre d'atteindre la neutralité carbone à l'horizon 2050**

Millions de tonnes d'équivalent CO<sub>2</sub> dans le monde



Sources : A) B) C) : *Poverty and Inequality Platform* de la Banque mondiale. D) *Global Burden of Disease* ; *Our World in Data* ; Banque mondiale ; et *Indicateurs du développement dans le monde* ; E) HCR ; *Our World in Data* ; Banque mondiale ; F) *ClimateWatch/CAIT*, *Global Carbon Project*.

Notes : A) C) : Les lignes pointillées sont des projections jusqu'en 2050.



9. **Selon les estimations du Groupe de la Banque mondiale, les dépenses publiques et privées nécessaires pour relever les défis mondiaux du changement climatique, des conflits et des pandémies s'élèvent en moyenne à 2 400 milliards de dollars par an pour les pays en développement entre 2023 et 2030.** Ce qui équivaut à environ 6 % du PIB total de l'ensemble des pays IDA et BIRD (figure 2A et annexe 2). Bien que ces estimations soient énormes, elles représentent un faible coût par rapport à l'inaction face à ces défis mondiaux. Ces besoins financiers représentent une augmentation substantielle par rapport aux niveaux actuels des dépenses publiques et privées dans ces domaines. Ils contrastent également radicalement avec la baisse globale des flux de financement et de capitaux, notamment l'investissement direct étranger (IDE), qui n'a cessé de diminuer depuis une décennie (figure 2B), et les flux d'APD qui restent insuffisants (figure 2C) pour combler le déficit. Bien qu'elles ne soient pas directement comparables, d'autres estimations du coût de la réalisation des ODD et des engagements climatiques montrent une augmentation d'ampleur similaire des dépenses nécessaires<sup>3</sup>.

10. **Pour répondre à ces besoins, il faut accroître les financements provenant de toutes les sources (publiques et privées, nationales et internationales), ainsi que les connaissances et les capacités de mise en œuvre.** La mobilisation des ressources intérieures dans les pays en développement doit être conjuguée à la mobilisation des financements du secteur privé et de la communauté internationale. Les ressources intérieures peuvent être utilisées pour lever les obstacles liés à la réglementation et aux infrastructures qui entravent l'investissement étranger ou pour financer des partenariats public-privé (PPP) qui déclenchent l'investissement privé national. Le financement international du développement peut servir à soutenir les systèmes fiscaux nationaux et les réformes qui favorisent la croissance. Il peut également servir à mobiliser le secteur privé, ce qui aura pour effet de générer de la croissance et de mobiliser les ressources intérieures. L'élément connecteur est la connaissance qui oriente les financements là où ils ont le meilleur impact et qui renforce la capacité à mettre en œuvre des solutions de développement à grande échelle.

11. **Le développement du secteur privé jouera un rôle important.** Il est possible d'en faire davantage pour tirer pleinement parti des capitaux du secteur privé, de son bilan d'action, de son pouvoir d'innovation et de sa création d'emplois pour les pays clients. Un bon nombre des innovations nécessaires à la transition vers une économie verte sont tributaires des solutions du secteur privé. Le secteur privé peut également mobiliser une grande partie des fonds nécessaires aux investissements. Ces flux devraient être facilités et encouragés par des politiques publiques et des finances publiques rationnelles. Pourtant, le déploiement des capitaux privés reste entravé par des obstacles réels et perçus qui affectent à la fois les bénéficiaires et les pourvoyeurs de capitaux, tant au sein des pays qu'entre eux. L'intermédiation assurée par les BMD au moyen de réformes favorables aux capitaux privés, de la structuration de projets individuels et de la mobilisation active de fonds auprès d'investisseurs privés et institutionnels, est essentielle. Les marchés financiers nationaux doivent être renforcés pour attirer le secteur privé local. Des ressources concessionnelles sont nécessaires pour remédier aux défaillances du marché et mettre en cohérence les rendements financiers et les risques. Les financements mixtes (ressources concessionnelles conjuguées à des financements commerciaux)<sup>4</sup> sont un outil essentiel pour atténuer les risques liés aux investissements et attirer des capitaux privés.

---

<sup>3</sup> Selon les estimations du Fonds monétaire international (IMF, 2021), les secteurs public et privé doivent dépenser ensemble 2 600 milliards de dollars de plus chaque année jusqu'en 2030 pour réaliser les ODD dans cinq domaines clés (éducation, santé, routes, électricité, eau et assainissement). Le Groupe indépendant d'experts de haut niveau sur le financement climatique constate qu'un développement compatible avec les engagements climatiques nécessite par les pays en développement hors Chine dépenser chaque année 2 400 milliards de dollars (Songwe *et al.*, 2022).

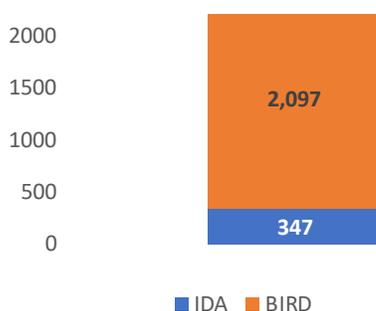
<sup>4</sup> Les financements mixtes peuvent revêtir la forme d'une concessionnalité sur les prix (qui se situeraient en dessous des taux d'intérêt débiteurs pratiqués sur le marché) et de subventions autres que celles liées aux prix (échéances plus longues ou subordination structurelle) : dans les deux cas, le bailleur de fonds bénéficie d'un rendement inférieur à celui du marché.

12. **Les ressources intérieures, les politiques et les investissements constituent pour les pays le socle sur lequel s'appuyer pour obtenir de bons résultats de développement.** Une croissance économique renforcée et durable est essentielle à la gestion des risques de catastrophe. Il est tout aussi important de mettre en place des politiques de gestion économique et budgétaire saines qui favorisent la mise en valeur des ressources publiques nationales et du secteur privé. Des mesures nationales rationnelles sont essentielles pour assurer la croissance et relever des défis transfrontaliers. Ces mesures comprennent l'élargissement de l'assiette fiscale, l'amélioration de la progressivité, une meilleure utilisation des subventions ciblées, la réduction des exonérations fiscales et la lutte contre l'évasion et la fraude fiscales. Les programmes échelonnés de mobilisation des ressources intérieures au niveau des pays peuvent permettre d'augmenter les ratios recettes fiscales/PIB à moyen terme pour dégager les ressources nécessaires. Ils devraient tenir compte de l'informalité et aider à lutter contre les flux financiers illicites. Mais l'un des principaux obstacles à l'utilisation des ressources intérieures par l'État est l'augmentation du niveau d'endettement public dans le monde en développement (figure 2D). Il faut apporter à ce problème une solution systématique qui s'appuie sur le Cadre commun du G20.

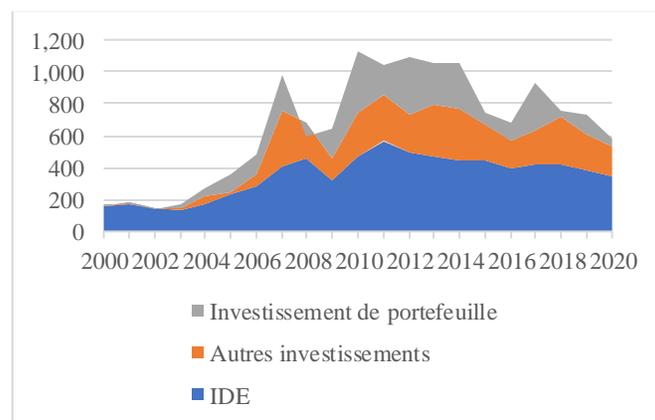
**Figure 2 : Les besoins de financements et le rôle du Groupe de la Banque mondiale**

**A) Les dépenses requises sont énormes...**

Dépenses annuelles requises en milliards de dollars pour les pays IDA et BIRD, 2023-2030

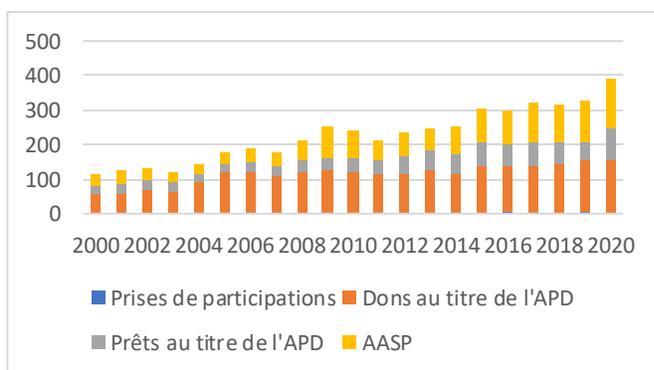


**B) Entretemps, les flux financiers globaux vers les pays en développement diminuent sur tous les plans, y compris les IDE...**



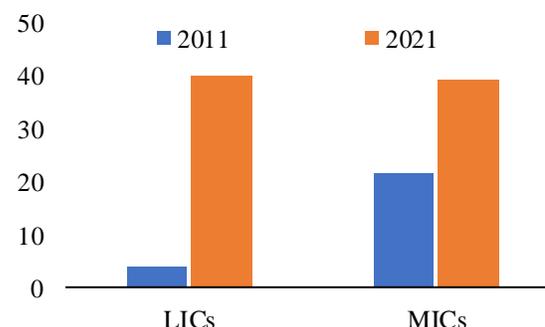
**C) Bien que les flux d'aide publique s'améliorent, ils ne sont pas de l'ampleur voulue...**

Flux financiers d'aide publique (par type d'aide)



**D) Et les gouvernements sont déjà mis à rude épreuve...**

Pays en développement dont le déficit budgétaire est supérieur à 5 % du PIB (% de pays à faible revenu et de pays à revenu intermédiaire)

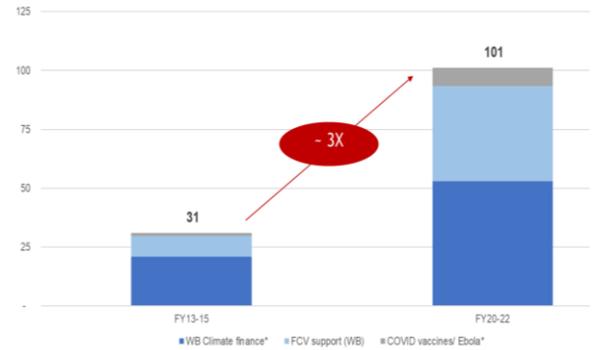
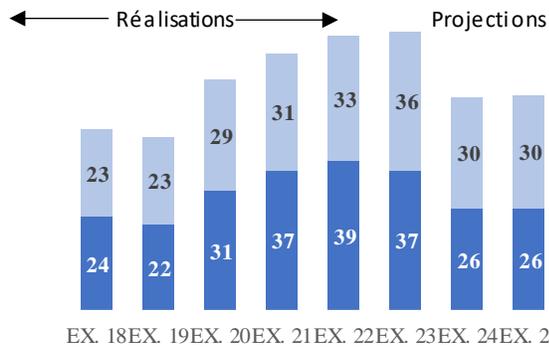


**E) Le Groupe de la Banque mondiale s'est renforcé, mais l'IDA et la BIRD sont maintenant confrontés à des difficultés financières...**

Engagements de l'IDA et de la BIRD, exercices 18 à 25

**F) Les engagements de la Banque mondiale pour relever les défis mondiaux ont considérablement augmenté**

Appui de la Banque mondiale à la production de certains biens publics mondiaux (milliards de dollars)



*Sources :* A) Estimations des services de la Banque mondiale. B) OCDE (2022), sur la base des données du FMI relatives à la balance des paiements. C) Système de notification des pays créanciers du CAD de l'OCDE. D) E) F) : Banque mondiale.

*Notes :* A) Les estimations portent sur le sous-ensemble englobant le climat et la résilience, les pandémies et les conflits (annexe 2). C) Les données concernent également les placements en actions, dont les montants sont trop faibles pour qu'ils soient visibles. E) Les projections de la BIRD sont présentées dans le Cadre de viabilité financière de décembre 2022 ; Les projections de l'IDA englobent le Guichet de promotion du secteur privé et sont basées sur un taux de conversion de 1 DTS pour 1,34847 dollars au mois de janvier 2023 ; F) les biens publics mondiaux ont trait au climat, aux pandémies et aux situations de FCV ; \*net des financements couvrant à la fois les FCV, la COVID, la riposte à Ebola et les financements climatiques.

13. **Le financement international du développement et les connaissances restent la pierre angulaire du développement à l'échelle mondiale.** Tous les partenaires de développement devraient redoubler d'efforts pour déployer des financements, permettre des financements mixtes avec des capitaux privés et obtenir des niveaux plus élevés de financements concessionnels afin d'encourager le travail effectué pour relever les défis mondiaux. Ce dernier ne doit pas évincer d'autres priorités de développement dans les pays les plus vulnérables. Dans le cas du financement de la dette souveraine, les problèmes de viabilité de la dette doivent être gérés de manière anticipative, car, au bout du compte, la totalité de la dette souveraine doit être remboursée sur les ressources intérieures. Les connaissances relatives au développement doivent être produites, circuler et éclairer les solutions de développement à travers le monde dans l'optique d'obtenir les meilleurs résultats possibles. L'un des principaux défis consiste à inverser les grandes tendances liées à la prolifération de circuits des bailleurs de fonds au cours des deux dernières décennies, à la fragmentation des activités financées par les bailleurs de fonds, dont le volume est en baisse, et à la verticalisation des bailleurs de fonds et des pourvoyeurs de fonds sur des questions ou des thèmes aux définitions étroites<sup>5</sup>. Ces tendances alourdissent la charge de l'administration et de la coordination pour les pays bénéficiaires ; se traduisent par une plus faible proportion des flux financiers qui transitent par les systèmes nationaux (actuellement moins de la moitié) ; et peuvent créer des tensions entre les priorités du pays et celles des bailleurs de fonds.

### *c. Le rôle du Groupe de la Banque mondiale dans une réponse multilatérale solide*

14. **En tant que principale banque multilatérale de développement (BMD), le Groupe de la Banque mondiale offre une plateforme efficace, optimisée et non fragmentée pour relever les défis nationaux, régionaux et mondiaux.** Dans un monde marqué par la fragmentation, une réponse multilatérale est un moyen efficace de relever les défis du développement à tous les niveaux. Au cours des 20 dernières années, la grande majorité des financements multilatéraux publics ont été acheminés par le biais des BMD, parmi lesquels le Groupe de la Banque mondiale, qui a adopté une approche de modèle centré sur les pays<sup>6</sup>. La BIRD a généré 820 milliards de dollars de prêts et transféré 21 milliards de dollars de revenus à l'IDA ou d'autres fins de développement, sur seulement 20 milliards de dollars de capital libéré<sup>7</sup>. L'introduction d'un modèle financier hybride pendant IDA-18 a également permis que chaque dollar des contributions des partenaires de mobilise trois à quatre dollars de pouvoir d'engagement de l'IDA, ce qui a donné lieu à un accroissement sensible de la capacité financière de cette dernière depuis IDA-17 malgré une baisse en valeur réelle des contributions des bailleurs de fonds. IFC est la plus importante source de financements pour le développement du secteur privé dans les pays en développement, avec des engagements s'élevant à 469 milliards de dollars pour un capital libéré de 22 milliards de dollars. Au cours de l'exercice 18, IFC a déployé 15,5 milliards de dollars à l'appui d'investissements dans des pays IDA et des pays en situation de fragilité et de conflit (FCS). Depuis sa création en 1988, la MIGA a émis des garanties d'un montant de total de 71,5 milliards de dollars sur seulement 366 millions de dollars de capital libéré. La section V examine les moyens d'adapter davantage le modèle financier.

---

<sup>5</sup> Le montant des dons au titre de l'APD a diminué de moitié au cours des deux dernières décennies. Il a été ramené de 1,6 million de dollars à 0,8 million de dollars. L'effet de levier de nombreux fonds est également limité, ce qui entame l'efficacité dans l'utilisation de la concessionnalité.

<sup>6</sup> Les engagements publics pris à partir de ces « plateformes horizontales » sont passés de 40 milliards de dollars en 2000 à 190 milliards de dollars en 2020. La BIRD est la plus importante de ces plateformes horizontales, avec 415 milliards de dollars d'engagements (24 % du total des flux financiers publics provenant d'organisations multilatérales), suivie de la Banque asiatique de développement (257 milliards de dollars, soit 15 %) et de la Banque interaméricaine de développement (217 milliards de dollars, soit 12 %). S'agissant des financements concessionnels, l'IDA a fourni des volumes beaucoup plus importants de prêts et de dons au titre de l'APD que tous les autres fonds horizontaux, contribuant 61 % des engagements d'APD provenant de fonds horizontaux entre 2000 et 2020.

<sup>7</sup> Montants cumulés à la fin de l'exercice 22. Les autres objectifs de développement comprennent principalement l'Initiative en faveur des pays pauvres très endettés (PPTE) et le Fonds fiduciaire pour Gaza et la Cisjordanie (TFGWB).

**15. Le Groupe de la Banque mondiale peut compter sur son bilan en apport de financements, de connaissances et de partenariats.** Le Groupe de la Banque mondiale a contribué à la réduction de la pauvreté pendant plusieurs décennies, en s'appuyant sur son modèle centré sur les pays, sur l'approche d'un Groupe de la Banque mondiale uni dans l'action et sur un vaste réseau de partenariats. Le Groupe de la Banque mondiale a engagé 330 milliards de dollars entre avril 2020 et décembre 2022 ; il a financé l'achat et la livraison de plus de 500 millions de vaccins contre la COVID-19 et galvanisé la coordination à l'échelle mondiale en assurant la direction du Groupe de travail de haut niveau sur les vaccins ; il a canalisé plus de 413 milliards de dollars de capitaux privés par le biais d'une combinaison de cofinancements, de mobilisations, de conseils sur les politiques à mener, d'intermédiation financière et de transactions sur les marchés financiers<sup>8</sup> ; et il a lancé la série la plus complète de travaux d'analyse sur le climat et le développement dans les pays.

**16. La demande de l'aide du Groupe de la Banque mondiale formulée par les pays membres est forte et ne cesse d'augmenter.** La demande des ressources de l'IDA a toujours été à la hauteur de l'augmentation de l'offre, même lorsque les ressources de l'IDA ont augmenté de 44 % pour IDA-18. La demande de ressources de la BIRD a aussi été à la hauteur de l'offre, que ce soit à la hausse lorsque la réserve pour crises a été mise à disposition en 2020 ou à la baisse lorsque les limites dues aux risques propres à certains pays s'imposent. Malgré la hausse des engagements due à la pandémie au cours des exercices 20-21, le ratio des soldes non décaissés par rapport aux engagements nets est à son plus bas niveau depuis dix ans. Du côté du secteur privé, depuis le début de la pandémie et dans un contexte marqué par une forte contraction des investissements du secteur privé, IFC a engagé 105 milliards de dollars et mobilisé 36 milliards de dollars, tandis que le portefeuille des émissions brutes de garanties de la MIGA a atteint un niveau record de 24,4 milliards de dollars. Des sondages confirment une demande considérable de l'aide des BMD aujourd'hui et à l'avenir<sup>9</sup>.

**17. Le Groupe de la Banque mondiale devrait jouer un rôle encore plus important dans les efforts déployés à l'échelle mondiale pour s'attaquer aux effets aggravés actuels des grands défis mondiaux.** Le Groupe de la Banque mondiale se concentre déjà sur les défis mondiaux les plus cruciaux pour le développement (encadré 1). Il a augmenté ses financements liés aux trois défis mondiaux prioritaires que sont le changement climatique, les pandémies et la fragilité pour les porter à environ la moitié de l'ensemble des prêts de ses entre les exercices 20 et 22 (figure 2F). Le financement de la santé par l'IDA et la BIRD est passé de 2 milliards de dollars pour l'exercice 13 à 11 milliards de dollars pour l'exercice 22. Depuis le début de la pandémie de COVID-19, IFC a fourni 3 milliards de dollars de financements à long terme dans le secteur des soins de santé. Cette aide s'inscrit dans le cadre de l'appui plus large d'IFC à la lutte contre la COVID-19, qui s'élève à 23 milliards de dollars pour les clients touchés par la pandémie, notamment par le biais du Mécanisme de financement accéléré pour faire face à la COVID-19. Près de la moitié de cette aide est destinée aux pays IDA et aux FCS. La MIGA a mis à disposition 9 milliards de dollars de financements dans le cadre de son Mécanisme de riposte accélérée à la COVID-19. Le Groupe de la Banque mondiale a récemment exposé son approche dans un document de positionnement sur la préparation aux pandémies (World Bank Group, 2023). Son aide en faveur des FCS est passée de 6 milliards de dollars durant l'exercice 13 à 32 milliards de dollars durant l'exercice 22 ; l'approche du Groupe concernant les FCV a été présentée dans la récente Stratégie en matière de FCV (World Bank Group, 2020).

**18. Le Groupe de la Banque mondiale est aujourd'hui la principale source multilatérale de financements climatiques pour les pays en développement.** Les prêts du Groupe de la Banque mondiale au titre du financement de l'action climatique sont passés de 12 milliards de dollars pour l'exercice 16 à

---

<sup>8</sup> Sur ce montant, 164 milliards de dollars correspondent à des « mobilisations », dont les deux tiers provenant d'IFC, ce qui place le Groupe de la Banque mondiale en tête parmi les BMD.

<sup>9</sup> Une enquête menée en avril 2022 par l'Overseas Development Institute (ODI) a par exemple révélé que la majorité des responsables gouvernementaux des pays en développement estimaient que la demande de dons, de prêts, d'assistance technique et de conseils sur les politiques à mener de leurs pays augmenterait au cours des cinq à dix prochaines années si l'offre n'était pas assortie de contraintes.

34 milliards de dollars pour l'exercice 2022. Dans le cadre du Plan d'action sur le changement climatique (CCAP 2021-2025), le Groupe de la Banque mondiale s'est engagé à aligner ses opérations de financement approuvées à compter du 1<sup>er</sup> juillet 2023 sur les objectifs de l'Accord de Paris<sup>10</sup>. IFC a levé des fonds pour la mise en place d'une nouvelle plateforme dans le cadre de son Programme de portefeuille de prêts conjoints (MCP), une plateforme One Planet dotée de 3 milliards de dollars et axée sur un financement de l'action climatique pleinement en phase avec les objectifs d'alignement sur l'Accord de Paris.

**19. La demande d'aide aux pays qui contribue à relever les défis mondiaux peut être davantage encouragée.** Les incitations non financières, telles que le souhait ou la nécessité pour les pays d'adhérer à des normes régionales ou mondiales, ou de prospérer dans les chaînes de valeur mondiales émergentes qui accordent une attention particulière à l'empreinte carbone, peuvent être efficaces pour l'action locale à l'appui des initiatives visant à relever les défis régionaux ou mondiaux. Le renforcement des bases analytiques pour la détermination des priorités nationales peut également servir de lien efficace entre les défis nationaux et mondiaux : les récents rapports nationaux sur le climat et le développement (CCDR) illustrent le potentiel que présentent les travaux d'analyse dans le cadre des activités du Groupe de la Banque mondiale à l'intersection entre les problèmes de développement des pays et les enjeux mondiaux. Plus généralement, l'intervention croissante du Groupe de la Banque mondiale sur les défis mondiaux reflète les incitations que la direction a mises en place, telles que la cible pour les avantages connexes climatiques, l'adoption d'une approche programmatique à phases multiples de plusieurs milliards de dollars portant sur les vaccins contre la COVID-19, l'augmentation ciblée des effectifs travaillant sur les FCV, et les engagements pris lors des réunions de reconstitution des ressources de l'IDA. Dans certains cas, des incitations financières ciblées seront également nécessaires (section IV).

**Encadré 1 : Sélectivité du Groupe de la Banque mondiale pour relever les défis mondiaux et produire des biens publics mondiaux**

Les défis mondiaux s'entendent des principaux problèmes de développement auxquels sont confrontés la totalité ou la plupart des pays du monde à un moment donné. Certains aspects de ces défis incluent la nécessité de fournir des biens publics mondiaux, lorsque certains des avantages des actions visant à relever un défi mondial au niveau national se répercutent au-delà des frontières et profitent à d'autres pays – et appellent par conséquent à la concessionnalité pour stimuler une demande suffisante.

La sélectivité de l'action du Groupe de la Banque mondiale pour relever les défis mondiaux est éclairée par les orientations de ses membres concernant les domaines prioritaires, fondées sur l'analyse en cours des principaux problèmes auxquels sont confrontés nos clients. Un document du Comité du développement datant de 2007 définissait cinq principes pour l'intervention de la Banque mondiale dans le domaine des biens publics mondiaux (World Bank Group, 2007), à savoir :

- il devrait se dégager un consensus au sein de la communauté internationale sur la nécessité d'une action mondiale ;
- il devrait y avoir une lacune institutionnelle manifeste dans la réponse au problème ;
- l'intervention du Groupe de la Banque mondiale devrait cadrer avec sa mission de développement et ses atouts relatifs ;
- la Banque doit disposer des capacités et des ressources nécessaires pour être efficace ; et
- l'action mondiale de la Banque devrait aider à mobiliser d'autres ressources.

Aujourd'hui, le Groupe de la Banque mondiale aide ses clients à relever divers défis mondiaux — notamment l'insécurité alimentaire, l'accès à l'eau et à l'énergie, la nécessité de l'intégration régionale, la numérisation et la viabilité de la dette — sur divers fronts. Il continuera de le faire. Dans le même temps, compte tenu de l'impact important de trois grands défis mondiaux, à savoir le changement climatique, la santé et la fragilité, la *Vision d'avenir* (Forward Look) de 2016 et le programme d'augmentation et de réforme du capital de 2018 ont souligné la nécessité d'accroître le rôle du Groupe de la Banque mondiale dans ces domaines. Ces enjeux restent des défis mondiaux majeurs, et l'accent qu'il est actuellement proposé de mettre sur le changement climatique, la préparation aux

<sup>10</sup> À compter du 1<sup>er</sup> juillet 2023, la Banque alignera toutes les nouvelles opérations de financement approuvées. IFC et la MIGA aligneront 85 % des nouvelles opérations approuvées à compter du 1<sup>er</sup> juillet 2023 et 100 % des nouvelles opérations dès le 1<sup>er</sup> juillet 2025.

pandémies et la fragilité témoigne d'une continuité. Des critères de sélectivité actualisés sont en cours d'élaboration, tenant compte du fait que les priorités peuvent évoluer au fil du temps à mesure que le contexte mondial évolue lui aussi.

### III. Façonner l'avenir du Groupe de la Banque mondiale : Vision et mission

20. **La vision actuelle du Groupe de la Banque mondiale est celle d'un monde sans pauvreté.** La vision d'une organisation correspond à l'impact qu'elle entend avoir sur le monde, ce qu'elle recherche et ce à quoi elle aspire. Ancré dans les Statuts et les Conventions des institutions, le processus d'évolution réaffirme l'engagement des institutions et de leurs membres en faveur de cette vision, au regard notamment des récents reculs de la réduction de la pauvreté.

21. **Depuis 2013, le Groupe de la Banque mondiale a pour mission de « mettre fin à l'extrême pauvreté et promouvoir une prospérité partagée d'une manière viable sur les plans écologique, social et budgétaire »** (World Bank Group, 2013). Cette mission a été approuvée par le Comité du développement en 2013 et est communément appelée « le double objectif ». Bien qu'il ait été approuvé avant l'adoption des ODD, ce double objectif traduit l'aspiration à une définition large du développement, avec un accent mis sur l'extrême pauvreté. Le double objectif reste valable, mais sa définition et son évaluation peuvent évoluer et être mieux définies en fonction du contexte et des besoins de développement de l'heure :

- **L'élimination de l'extrême pauvreté restera au cœur de la mission du Groupe de la Banque mondiale.** Le Groupe de la Banque mondiale reste déterminé à mettre fin à l'extrême pauvreté, si ce n'est d'ici 2030, alors le plus rapidement possible après cette échéance. La pauvreté reste un défi dans les pays à revenu intermédiaire, si l'on se fie aux seuils de pauvreté retenus pour les pays à revenu intermédiaire des tranches inférieure et supérieure, et il est nécessaire de faire progresser les niveaux de vie aussi bien dans les pays à faible revenu que dans les pays à revenu intermédiaire. Il est donc essentiel de compléter l'indicateur actuel de l'extrême pauvreté par d'autres indicateurs qui tiennent explicitement compte du fait que les besoins de base augmentent avec les niveaux de revenu moyens, et que des niveaux de consommation plus élevés sont nécessaires pour parvenir au statut de « non-pauvres » dans les pays à revenu intermédiaire par rapport aux pays à faible revenu.
- **La prospérité partagée doit rester un objectif essentiel.** La forte vulnérabilité à la pauvreté face aux chocs et les fortes différences de revenu par habitant au sein des pays et entre les pays rappellent que la sortie de l'extrême pauvreté ne suffit pas pour assurer la sécurité économique et la prospérité : une croissance forte, soutenue et inclusive dans les pays à faible revenu comme dans les pays à revenu intermédiaire est essentielle. À ce titre, le concept actuel de prospérité partagée devrait être élargi de manière à répondre directement aux aspirations des personnes vivant dans les pays à faible revenu et dans les pays à revenu intermédiaire : i) atteindre un niveau de prospérité nettement plus élevé ; et ii) vivre dans des sociétés plus équitables.

22. **Pour atteindre ces objectifs, il faut toutefois reconnaître plus explicitement que la résilience aux chocs, la durabilité et l'inclusion sont essentielles à la mission du Groupe de la Banque mondiale.** Cela permettrait de maintenir et de renforcer la volonté d'atteindre le double objectif du Groupe de la Banque « dans une démarche durable », remettant ainsi en relief cette aspiration de longue date. Vu l'expérience des dix dernières années et les dures leçons apprises, trois concepts doivent être mieux mis en évidence dans la mission, au regard de leurs incidences manifestes sur la pauvreté et la prospérité partagée aux niveaux local et mondial. La *résilience* tient compte de l'exposition au risque élevé de chocs tels que les phénomènes météorologiques extrêmes ou les conflits et de la capacité à surmonter ces chocs. Ce

concept élargi est lié à l'aptitude des populations et des pays à se préparer aux chocs, à les gérer et à s'en relever. *La durabilité* illustre la nécessité de veiller à ce que l'impact du Groupe de la Banque mondiale soit positif, notamment sur le plan budgétaire, économique, social et environnemental ; elle tient aussi compte des liens de plus en plus importants entre les progrès accomplis par les pays dans la réalisation de leurs ODD, la réduction des effets du réchauffement de la planète et d'autres risques environnementaux. Le double objectif reconnaît explicitement que *l'inclusion* économique est essentielle à la mission du Groupe de la Banque mondiale. Mais une plus grande inclusion sociale de même qu'une participation plus importante des citoyens et des bénéficiaires sont également nécessaires pour atteindre ce double objectif. Améliorer l'égalité entre les hommes et les femmes et investir dans l'autonomisation des femmes a des retombées immenses sur le développement : aucune société ne peut espérer évoluer durablement si elle n'accroît pas ni ne répartit mieux les ressources, les débouchés économiques et la possibilité de choisir, de manière à offrir aux hommes et aux femmes des chances égales de façonner leur existence et de participer à la vie de leurs familles, leurs communautés, leurs pays. Il est également crucial d'ouvrir des débouchés aux jeunes. L'inclusion des groupes marginalisés tels que les personnes handicapées et les minorités ethniques et raciales peut s'avérer bénéfique, notamment la prise en compte des besoins particuliers des personnes exposées à des risques d'exclusion, liés par exemple au sexe et à la race. Il est tout aussi indispensable d'assurer une meilleure inclusion des citoyens et des bénéficiaires des petits États, des pays insulaires et des pays fragiles pour atteindre le double objectif.

23. **Compte tenu de ces impératifs et du fait que pour progresser vers un monde sans pauvreté, l'attention doit être plus recentrée sur les défis mondiaux, les Administrateurs du Groupe de la Banque mondiale recommandent de renforcer l'énoncé de la mission de l'organisation en le formulant en ces termes : « Mettre fin à l'extrême pauvreté et promouvoir une prospérité partagée en favorisant un développement durable, résilient et inclusif ».** Traduisant le consensus à ce jour, cette formulation est provisoire et attend l'achèvement du processus d'évolution du Groupe de la Banque mondiale ; les directives des Gouverneurs ; la poursuite de l'élaboration des indicateurs et dimensions de la pauvreté ; elle évite en outre d'éventuels arbitrages quant aux ressources affectées aux interventions dans les pays d'une part, et aux défis mondiaux d'autre part. La mission renforcée doit réaffirmer le caractère central de l'élimination de la pauvreté et la promotion de la prospérité partagée. Elle doit en outre souligner l'interdépendance des deux objectifs et la vulnérabilité aux chocs ainsi que la nécessité de s'adapter à un monde de plus en plus exposé aux crises, et illustrer le principe d'un développement vert, résilient et inclusif (GRID, d'après l'acronyme anglais), approuvé par les Gouverneurs au printemps 2021. Pour réaliser la mission renforcée, des progrès doivent être faits dans un large éventail de domaines de développement interdépendants, compte tenu de la nécessité d'une action concertée à l'échelle du globe pour relever les défis mondiaux et du rôle important des pays à revenu élevé et à revenu intermédiaire dans la réalisation du double objectif. Cette formulation révisée de l'énoncé de la mission du Groupe de la Banque mondiale est provisoire et susceptible de modifications, y compris d'autres améliorations et consolidations, à mesure qu'avancent les discussions sur le modèle opérationnel et financier ainsi que sur les indicateurs de mesure de la performance.

24. **En mettant l'accent sur la durabilité, la résilience et l'inclusion, le Groupe de la Banque mondiale continuera de soutenir les efforts déployés par les pays pour atteindre leurs ODD, tout en intensifiant l'appui qu'il apporte de longue date face à trois défis mondiaux ayant gagné en importance au cours des dix dernières années : le changement climatique, les pandémies et la sécurité sanitaire, la fragilité et les conflits** (voir l'encadré 1). L'attention plus marquée portée sur les défis mondiaux viendra s'ajouter, pour les compléter, aux autres priorités pour lesquelles le Groupe de la Banque mondiale s'est engagé au fil du temps, notamment le développement vert, résilient et inclusif, l'égalité des sexes, la participation citoyenne, l'emploi et la transformation économique, et la gouvernance. Le Groupe de la Banque mondiale élaborera des principes qui étayeront l'intérêt pour les défis mondiaux, en reconnaissant l'importance d'autres enjeux d'envergure mondiale et le fait que les priorités peuvent évoluer au fil du temps à mesure que le contexte international change.

25. **Après avoir adopté la mission renforcée, la direction proposera une série d'indicateurs qui rendront compte de sa portée plus recentrée.** Ces indicateurs illustreront les avancées vers les objectifs de la mission, complétant les indicateurs actuels sur la pauvreté et la prospérité partagée. Ils seront utilisés comme des indicateurs principaux indirects pour mettre en évidence le contexte de développement dans lequel le Groupe de la Banque mondiale opère et mesurer les résultats en matière de développement du secteur privé. Le choix des indicateurs conciliera la nécessité d'être ciblé avec la capacité à suivre les progrès et à en rendre compte de manière adéquate. Ces indicateurs seront inscrits au niveau 1 de la fiche de performance institutionnelle, et feront l'objet d'un rapport annuel en même temps que d'autres indicateurs complémentaires. À la suite des observations des Gouverneurs sur la mission renforcée, la direction élaborera ces indicateurs, en continuant de collaborer avec les Administrateurs du Groupe de la Banque mondiale à cet effet.

**Tableau 1 : Propositions visant à renforcer la mission du Groupe de la Banque mondiale**

Premières mesures	Mesures nécessitant un examen plus approfondi
Recueillir l'avis des Gouverneurs sur l'énoncé actualisé provisoire de la mission : <i>Mettre fin à l'extrême pauvreté et promouvoir une prospérité partagée en favorisant un développement durable, résilient et inclusif.</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ajuster et affiner la formulation proposée au besoin, à mesure que le processus d'évolution avance.</li> <li>• Élaborer des indicateurs d'évaluation de la performance du Groupe de la Banque mondiale reflétant la mission renforcée.</li> </ul>

#### IV. Améliorer le modèle opérationnel du Groupe de la Banque mondiale

26. **Le modèle opérationnel du Groupe de la Banque mondiale doit évoluer en réponse à l'urgence d'aider les pays à atteindre leurs ODD.** Sur la base de la longue expérience du Groupe de la Banque, des éléments constitutifs du modèle opérationnel actuel (encadré 2), des observations du Groupe indépendant d'évaluation du Groupe de la Banque mondiale (GIE, annexe 1) et de nombreuses concertations avec les Administrateurs du Groupe de la Banque mondiale, les grandes orientations pour l'amélioration du modèle opérationnel ont été définies et des propositions spécifiques sont faites soit pour des actions immédiates, soit pour un examen plus approfondi.

##### Encadré 2 : Éléments constitutifs du modèle opérationnel du Groupe de la Banque mondiale

**L'approche centrée sur les pays est et restera au cœur du modèle de prestation et de la proposition de valeur du Groupe de la Banque mondiale.** L'initiative nationale est nécessaire, car nous avons besoin d'interlocuteurs gouvernementaux agissant en emprunteurs intéressés avec lesquels nous collaborons et que nous aidons à obtenir des résultats ; elle a aussi une forte valeur ajoutée, conférée par l'adaptation au contexte du pays et une forte appropriation nationale. Le Modèle de collaboration avec les pays de 2015 a été conçu pour renforcer l'orientation stratégique et la sélectivité en se fondant sur un diagnostic des obstacles empêchant un pays de réaliser le double objectif dans une démarche durable. Il couvre la collaboration opérationnelle avec les secteurs public et privé dans les pays clients, y compris la participation citoyenne et les consultations publiques, et a été renforcé au fil des ans pour mettre davantage l'accent sur les résultats, notamment sur les priorités institutionnelles telles que la parité hommes-femmes. S'appuyant sur les connaissances mondiales, le modèle centré sur les pays a démontré sa capacité à produire des résultats non seulement pour les pays, mais aussi en ce qui concerne les défis mondiaux. Les améliorations apportées au modèle opérationnel du Groupe de la Banque mondiale pour tenir compte de la mission renforcée s'appuieront sur cette approche centrale axée sur les pays et la compléteront.

**Le principe d'un Groupe de la Banque mondiale uni dans l'action et la stratégie de la cascade traduisent la force du Groupe.** Ils permettent d'apporter aux clients des solutions qui optimisent les avantages comparatifs des secteurs public et privé et guident les programmes du Groupe de la Banque mondiale en vue d'une utilisation coordonnée de ses instruments dans le but de mobiliser les capitaux et les entreprises privés et d'optimiser l'impact du Groupe (Groupe de la Banque mondiale, 2017). Cela signifie que les équipes du Groupe de la Banque mondiale éprouvent systématiquement les solutions de développement et avisent les clients lorsqu'il est plus efficace qu'une solution émane du secteur privé (financement privé et/ou prestation privée) tout en limitant les engagements du secteur public ou, dans le cas contraire, si l'appui du Groupe de la Banque mondiale à l'amélioration du cadre

d'investissement ou à l'atténuation des risques pourrait aider à obtenir les résultats escomptés<sup>11</sup>. Pour accroître davantage l'impact dans le cadre de la mission renforcée, le Groupe de la Banque mondiale investira davantage dans les travaux d'analyse en amont et l'appui à la mise en place d'un climat propice aux affaires ; mettra la stratégie de la « Cascade » au centre du cycle d'intervention dans les pays afin d'éclairer les diagnostics, le dialogue avec les parties prenantes nationales et les programmes dans les pays ; préparera davantage de programmes conjoints afin de maximiser l'approche d'« un Groupe de la Banque mondiale uni dans l'action » ; institutionnalisera les examens conjoints de l'ensemble des programmes du Groupe de la Banque mondiale dans chaque pays ; et révisera les instruments et les approches dans toutes les institutions pour intensifier la facilitation des flux de capitaux privés<sup>12</sup>.

**Les connaissances continueront d'être l'atout majeur du Groupe de la Banque mondiale.** Le Groupe produit des analyses, des données et des produits du savoir essentiels qui profitent à la communauté internationale ainsi qu'aux pays clients. Ce travail constitue la base du dialogue sur l'action à mener, de l'assistance technique et des réformes au niveau national, ainsi que des activités de plaidoyer et d'établissement de normes aux niveaux régional et mondial. Les connaissances seront d'autant plus importantes que le Groupe de la Banque mondiale aidera ses clients à accroître les résultats obtenus dans les pays tout en s'attaquant de plus en plus aux défis mondiaux. Les services d'analyse et de conseil de base peuvent être élargis pour tenir compte de la mission renforcée. La fourniture d'un appui en matière de connaissances et d'une assistance technique connexe aux clients pour permettre une prise de décision fondée sur des données probantes peut également encourager les pays à se mobiliser contre les défis mondiaux. Le Groupe de la Banque mondiale continuera d'intensifier l'utilisation des connaissances dans les projets, de renforcer les capacités locales en matière de données et de compétences analytiques, et de veiller à ce que les connaissances mondiales puissent être utilisées librement par tous.

**Il continuera en outre de collaborer avec son vaste réseau de partenariats et de fédérer celui-ci pour la réalisation des ODD.** Le développement est intrinsèquement une affaire de partenariats, qu'ils soient publics, privés, locaux ou mondiaux. L'IDA incarne ce partenariat, elle qui réunit les Délégués à l'IDA, les représentants des Emprunteurs et des partenaires publics et privés. Il sera essentiel de s'allier à d'autres partenaires de développement pour aider les pays à atteindre leurs ODD et les objectifs de la mission renforcée du Groupe de la Banque mondiale, notamment le FMI, l'OMC, d'autres BMD et l'ONU, ainsi qu'à des organisations non gouvernementales internationales, des organisations de la société civile et au secteur privé. Le Groupe de la Banque mondiale privilégiera les partenariats ayant une importance stratégique, en tirant parti de son avantage comparatif. Conformément à la mission renforcée, le Groupe de la Banque peut organiser des plateformes thématiques nationales et régionales autour d'objectifs ciblant les défis mondiaux afin de permettre des partenariats entre les acteurs du secteur public et du secteur privé.

### *a. Améliorer le modèle opérationnel : principales orientations*

**27. Le modèle opérationnel sera renforcé autour de quatre orientations stratégiques, en s'appuyant sur les principaux points forts de la stratégie opérationnelle actuelle du Groupe de la Banque mondiale.** Le modèle de base du Groupe de la Banque mondiale centré sur les pays ; l'approche d'« un Groupe de la Banque mondiale uni dans l'action » et la stratégie de la « Cascade » qui traduisent la force du Groupe ; l'engagement à collaborer avec un vaste réseau de partenariats pour aider les pays à atteindre leurs ODD ; et la capacité à fournir des connaissances nationales et mondiales, parallèlement à sa capacité à mobiliser des financements à grande échelle, sont les principaux atouts du modèle opérationnel du Groupe de la Banque mondiale auxquels les améliorations suivantes peuvent être apportées (voir l'encadré 2 pour plus de détails).

<sup>11</sup> Chaque institution du Groupe de la Banque mondiale joue un rôle unique dans la stratégie de la cascade et l'impact du Groupe est maximisé lorsque ces rôles sont coordonnés, appliqués de manière sélective et exécutés en collaboration : à titre d'exemple, la Banque mondiale soutient la mise en place d'un cadre favorable, l'atténuation des risques liés à l'investissement privé, le financement de PPP hybrides et le financement de projets publics ; IFC travaille en amont pour entreprendre des réformes réglementaires, la préparation et le financement des projets, et la mobilisation de capitaux en faveur d'entreprises privées ; tandis que la MIGA réduit les risques liés aux investissements privés.

<sup>12</sup> La facilitation des flux de capitaux privés (FCP) englobe les capitaux privés mobilisés (CPM) par le biais du cofinancement privé des opérations du Groupe de la Banque mondiale, et les capitaux privés favorisés (CPF) par des réformes des politiques générales et des investissements du secteur public soutenus par les opérations de la Banque mondiale.

28. **Premièrement, le Groupe de la Banque mondiale favorisera l'impact sur le développement des pays d'une manière qui réponde et s'intéresse de plus en plus aux défis mondiaux.** Les problèmes de développement d'un pays peuvent prendre naissance non seulement au niveau national, mais aussi aux niveaux régional et mondial ; et la trajectoire de développement d'un pays peut avoir un impact dépassant ses frontières. Il est donc nécessaire de très bien cerner ces interactions. Le déploiement des rapports nationaux sur le climat et le développement (CCDR) et le processus d'alignement sur l'Accord de Paris en sont des exemples. Ces interactions nécessitent en outre une révision de la programmation des ressources du Groupe de la Banque mondiale au niveau des pays, à travers la réforme du Cadre de partenariat-pays (CPF) et l'emploi d'outils ainsi que de stratégies d'analyse et de financement qui relient les résultats des projets aux défis mondiaux. Le financement basé sur les résultats peut être de plus en plus utilisé pour encourager des résultats qui contribuent aux défis nationaux et mondiaux, comme la mise en œuvre des CCDR ; il peut s'agir de fournir des ressources concessionnelles sous forme d'incitations, par exemple par le biais du fonds fiduciaire SCALE. Les Approches programmatiques à phases multiples peuvent coordonner les financements dans le temps ou entre les pays pour des questions transnationales, en s'inspirant du succès de la riposte à la COVID-19. IFC et la MIGA peuvent utiliser des plateformes pour aider les clients du secteur privé à contribuer aux défis mondiaux dans tous les pays. Une proposition spécifique serait de créer des programmes prioritaires mondiaux du Groupe de la Banque mondiale (PPM, voir paragraphe 37), dans lesquels les pays qui choisissent de participer investissent dans des résultats de développement nationaux qui aident à répondre à certains défis mondiaux à grande échelle.

29. **L'impératif de concessionnalité et d'ajustement des mécanismes d'allocation des ressources représente un obstacle particulier à l'interconnexion des programmes nationaux aux défis mondiaux.** La concessionnalité peut être fondamentale lorsque les investissements nationaux réalisés par les secteurs public et privé procurent des avantages à d'autres pays. Il serait considérablement plus rapide d'augmenter l'appui aux biens publics mondiaux (BPM) en appliquant des conditions encore plus concessionnelles, mais cela ne peut se faire au détriment des ressources concessionnelles destinées à répondre aux besoins de développement des pays admis à emprunter à l'IDA. Outre les sources potentielles de concessionnalité examinées à la section V, des principes opérationnels devront être élaborés pour cibler efficacement la concessionnalité. Les mécanismes d'allocation doivent également être revus, pour s'assurer qu'ils permettent d'apporter un soutien aux pays qui en ont le plus besoin face aux défis mondiaux. Les mécanismes axés sur les résultats peuvent être de plus en plus utilisés comme moyen efficace de cibler la concessionnalité, par exemple par le biais du fonds fiduciaire SCALE. Les questions de vulnérabilité pourraient également être mieux prises en compte dans l'admissibilité aux financements de l'IDA et de la BIRD.

30. **Deuxièmement, le Groupe de la Banque mondiale intensifiera résolument son action pour un impact optimal.** Compte tenu des retards dans la réalisation des ODD et de l'urgence de répondre aux défis mondiaux, l'aide apportée par le Groupe de la Banque mondiale doit produire des résultats à grande échelle. Il faudrait pour cela augmenter les ressources financières issues des fonds propres du Groupe de la Banque mondiale et des cofinancements (section V) ainsi que de la Facilitation des flux de capitaux privés et de la mobilisation des ressources intérieures (voir ci-dessous). S'agissant du modèle opérationnel, la première étape consistera à faire en sorte que la programmation par pays soit plus systématiquement axée sur l'accroissement de l'impact. À cet effet, il faudra améliorer l'approche d'« un Groupe de la Banque mondiale uni dans l'action », notamment en hiérarchisant plus systématiquement les programmes au niveau des pays dans toutes les opérations de la Banque, d'IFC et de la MIGA, car l'impact sur le développement de l'ensemble des institutions du Groupe de la Banque mondiale peut être plus que la somme de ses parties si les programmes nationaux sont mieux coordonnés et utilisent la panoplie des instruments financiers et consultatifs du Groupe. La deuxième étape consistera à mieux intégrer les connaissances sur le développement dans les opérations, à la fois en introduisant les données d'observation existantes dans la conception des projets et en incorporant des méthodes d'apprentissage et d'évaluation dans les projets pour générer de nouvelles connaissances. La troisième étape sera de promouvoir des approches programmatiques, notamment par le biais des programmes prioritaires mondiaux du Groupe de la Banque mondiale qu'il est proposé de créer. Le Groupe de la Banque mondiale peut également accroître son soutien

aux entités infranationales, conformément à la stratégie de la cascade : IFC et la MIGA peuvent accroître les prêts et les garanties aux entités infranationales aux conditions du marché ; la Banque et la MIGA peuvent accroître les prêts aux entités infranationales assortis d'une garantie souveraine ; et la Banque peut aider davantage les clients qui ne sont pas encore en mesure de recevoir des financements aux conditions du marché, et accroître son soutien par d'autres moyens, notamment en collaborant avec les clients sur les questions réglementaires.

31. **Troisièmement, le Groupe de la Banque mondiale doit intervenir de plus en plus aux niveaux régional et mondial, pour compléter ses actions dans les pays.** Aussi essentielle que soit la collaboration avec les pays, les économies d'échelle et les questions de coordination nécessitent également des interventions au-delà du niveau national, qu'il s'agisse d'actions plurinationales, régionales ou mondiales. Le Groupe de la Banque mondiale peut nouer des partenariats stratégiques régionaux et mondiaux, tels qu'avec des banques régionales de développement et d'autres organisations et plateformes régionales, pour relever les défis du développement régional. Les domaines d'intervention pourraient comprendre les situations de FCV et les questions transfrontalières telles que les bassins fluviaux, les stratégies régionales d'adaptation au changement climatique, les échanges régionaux d'électricité et la pêche, qui ont souvent une portée régionale. Le Groupe de la Banque mondiale peut également soutenir l'établissement de normes mondiales et régionales, en collaborant dans le cadre de partenariats à l'établissement de normes liées aux défis mondiaux tels que les protocoles de suivi, de notification et de vérification (MRV) pour les marchés du carbone et les réseaux de surveillance des maladies. Des données et des analyses plus mondiales et régionales peuvent également être développées, par exemple pour établir des liens entre les différents défis mondiaux ; ce travail pourrait inclure le point de vue des pays à revenu élevé avec lesquels nous prévoyons de collaborer plus systématiquement par le biais de travaux d'analyse et faciliter le suivi des problèmes mondiaux et régionaux. L'IDA dispose d'un guichet régional qui a réussi à créer des incitations pour trouver des solutions régionales aux problèmes de développement, et la direction continuera de travailler sur des propositions visant à créer des incitations pour les pays BIRD, notant que cela nécessitera de trouver une source de concessionnalité.

32. **Quatrièmement, le Groupe de la Banque mondiale renforcera sa capacité opérationnelle en matière de réponse aux crises.** La mission renforcée reconnaît que la résilience et la durabilité sont des objectifs de développement importants en eux-mêmes. Ces dernières années nous rappellent tristement que des décennies de développement peuvent être effacées par des crises. Le Groupe de la Banque mondiale peut renforcer sa capacité de riposte aux crises de la manière suivante : i) pour les crises à l'échelle nationale, en rendant le financement des interventions conditionnelles et d'urgence plus systématiquement accessible et déployable dans tous les pays ; et ii) pour les crises régionales et mondiales, en tirant les enseignements de la riposte à la COVID-19. Il peut s'agir d'élargir davantage les produits existants tels que l'émission d'obligations catastrophe. La Banque pourrait créer un fonds destiné à acheminer les ressources des bailleurs de fonds pour le service de la dette au nom de ses clients pendant une période déterminée afin de créer la marge de manœuvre budgétaire permettant de faire face aux pertes et dommages causés par une crise, et elle examine les options envisageables en matière de clauses de suspension temporaire du paiement de la dette après un choc climatique.

33. **À l'intersection de ces orientations stratégiques se trouvent deux priorités essentielles : la facilitation du flux des capitaux privés (FCP) et la mobilisation des ressources intérieures (MRI).** L'impact sur le développement peut être produit à plus grande échelle grâce à des interventions mettant à contribution à la fois l'État et les marchés, ce qui nécessite davantage de ressources – publiques comme privées – pour accompagner les efforts déployés par les pays en vue d'atteindre leurs ODD. La FCP et la MRI peuvent également contribuer dans une mesure importante à relever les défis mondiaux transfrontaliers.

**34. Le Groupe de la Banque mondiale soutiendra le développement du secteur privé et intensifiera la FCP en collaborant mieux avec les fournisseurs de capitaux privés et en rendant le climat plus favorable :**

- *La création de conditions favorables au flux de capitaux privés* est une étape essentielle qui vise à créer un environnement propice à l'apport de capitaux privés et passe par les propositions visant à renforcer les diagnostics nationaux de base, à intensifier l'appui programmatique, y compris pour des réformes en amont, à intégrer les principes de la cascade dans les CPF et à contribuer à l'élaboration de normes internationales.
- *Des réserves de projets d'investissement* doivent être créées. La mise en place de programmes prioritaires mondiaux du Groupe de la Banque mondiale (voir paragraphe 37) et le renforcement de la programmation conjointe conformément au principe d'un Groupe de la Banque mondiale uni dans l'action peuvent élargir les possibilités d'investissement. Les entreprises publiques peuvent être accompagnées pour pouvoir attirer les capitaux privés. Les services-conseil et l'appui financier peuvent aider les États, les collectivités territoriales et les clients du secteur privé à accéder aux marchés des obligations durables, vertes et bleues. Le Groupe de la Banque mondiale peut également soutenir des « PPP hybrides » qui apportent l'appui du secteur public à des projets d'infrastructure sociale ou de base afin de réduire le sentiment de risque et de rendre l'investissement privé abordable et réalisable.
- *Les connecteurs de capital privé* améliorent l'offre de capitaux. Sur le plan intérieur, le Groupe de la Banque mondiale peut accroître son appui aux fonds d'investissement stratégiques publics et aux investisseurs institutionnels nationaux en développement tels que les fonds de pension, les compagnies d'assurance et les sociétés d'investissement. Il peut accroître l'appui aux institutions nationales de financement du développement. Pour faciliter les flux transnationaux de capitaux privés, le Groupe de la Banque mondiale élaborera des propositions de plateformes de cofinancement et d'investissement privées (voir ci-dessous) et contribuera à améliorer l'accès des investisseurs à l'historique des paiements pour les projets du secteur privé dans les pays à faible revenu et les pays à revenu intermédiaire par le biais de la base de données mondiales sur les risques des marchés émergents (GEM, Section V).

**35. Le Groupe de la Banque mondiale renforcera son appui aux pays pour améliorer leurs systèmes de mobilisation des ressources intérieures de manière équitable, progressive, efficace et durable.** La Banque peut transformer son examen des dépenses publiques (EDP), un diagnostic fondamental, en un examen des finances publiques (EFP) en introduisant une évaluation de la mobilisation des ressources intérieures et en formulant des recommandations sur les mesures à prendre pour mieux créer une marge de manœuvre budgétaire. Elle peut aussi accroître le soutien à la lutte contre les flux financiers illicites. La politique de financement durable du développement peut être utilisée pour encourager la mobilisation des ressources intérieures dans les pays admis à emprunter à l'IDA. Le Groupe de la Banque mondiale peut également user de son pouvoir fédérateur pour travailler avec des partenaires des secteurs public et privé sur cette question, par exemple afin de plaider en faveur des pays en développement dans des forums mondiaux et régionaux tels que la Plateforme de collaboration sur les questions fiscales.

**36. Le Groupe de la Banque mondiale continuera également d'améliorer l'efficacité de ses processus opérationnels internes et d'évaluer les ressources nécessaires à son évolution.** Il sera essentiel d'accroître l'efficacité et les capacités internes pour permettre une préparation plus efficace des projets et une plus grande réactivité vis-à-vis des clients dans la mise en œuvre du modèle opérationnel amélioré. Le Groupe de la Banque mondiale a réalisé d'importants progrès ces dernières années : si le volume des prêts et la taille des opérations de la Banque ont augmenté, le délai entre la conception du projet et l'approbation par le Conseil, puis entre l'approbation et le premier décaissement s'est raccourci, et les projets de santé liés à la COVID-19 financés par la Banque ont été décaissés presque dix fois plus rapidement que les autres projets de santé. IFC a amélioré son efficacité grâce à l'approbation accélérée des projets de riposte à la pandémie par le biais du mécanisme de riposte aux crises du secteur réel et de la

version actualisée du mécanisme de responsabilisation et de prise de décision. Le programme de riposte accélérée de la MIGA à la COVID-19 a également amélioré l'efficacité, les enseignements tirés de ce programme ayant contribué à des gains de productivité dans l'ensemble des activités de l'Agence. Au cours de la dernière décennie ou presque, le Groupe de la Banque mondiale a également maximisé les ressources financières disponibles grâce à une discipline budgétaire stricte et à un ambitieux programme d'efficacité et d'économies d'échelle, et d'autres initiatives sont en cours. Des mesures supplémentaires, comme l'utilisation accrue des outils de données pour éclairer les approches fondées sur les risques, et l'accroissement des effectifs sont, cependant, nécessaires pour réduire les coûts de transaction pour les équipes et les clients du Groupe de la Banque mondiale et pour augmenter les financements et l'impact, devoir tenir les engagements institutionnels et se conformer à des normes bien respectées augmentant les coûts d'exécution.

### *b. Améliorer le modèle opérationnel : propositions*

37. **Pour donner suite à ces orientations stratégiques, une première série de propositions sera présentée.** Ces propositions représentent de premiers pas importants qui peuvent être faits dans le cadre de l'évolution du Groupe de la Banque mondiale et pourraient figurer au menu des discussions prévues entre les Administrateurs et la direction du Groupe de la Banque mondiale après les Réunions de printemps.

- i. **Réorganiser les diagnostics-pays de base du Groupe de la Banque mondiale.** S'inspirant de l'expérience des CCDR, le Groupe de la Banque mondiale investira davantage dans les diagnostics-pays de base, afin d'assurer l'analyse systématique dans chaque pays i) des piliers pauvreté, croissance et viabilité de la mission renforcée, et ii) des difficultés de la mobilisation des ressources des secteurs public et privé. Des travaux d'analyse plus systématiques sur les pays à revenu élevé et leur rôle ainsi que leur expérience en ce qui concerne les défis mondiaux éclaireront les diagnostics du Groupe de la Banque mondiale. Ces informations enrichiront la programmation par pays et le dialogue sur les politiques avec les pays clients et éclaireront les partenariats stratégiques.
- ii. **Définir des critères de sélection des défis mondiaux.** Par le passé, le Groupe de la Banque mondiale s'est montré sélectif dans les défis mondiaux et les biens publics mondiaux auxquels il s'intéressait (encadré 1). Des critères seront élaborés pour continuer de recenser les défis mondiaux pertinents qui seront pris en compte de manière sélective dans le processus d'évolution, un examen périodique permettant de s'ajuster au cas où de nouveaux besoins et priorités apparaîtraient dans le futur.
- iii. **Proposer des révisions de la Fiche de performance institutionnelle.** Le renforcement des cibles des résultats dans les CPF et la révision de la fiche de performance institutionnelle permettront de mieux mesurer les efforts que fait le Groupe de la Banque mondiale pour aider les pays à atteindre leurs ODD et contribuer aux résultats en matière de développement dans le monde, conformément à sa mission renforcée.
- iv. **Expérimenter des modalités de financement basé sur les résultats dans l'éventail d'instruments dont nous disposons.** Répondant à une demande spécifique des clients, ce projet pilote consiste à réduire le paiement des intérêts dans le cadre d'un accord de prêt de la Banque en utilisant des ressources sous forme de dons une fois que certaines cibles de performance environnementale sont atteintes. Sous réserve de la disponibilité de fonds concessionnels, ce projet pilote pourrait être élargi pour accroître les incitations à obtenir des résultats liés aux défis mondiaux, s'ajoutant ainsi à la gamme d'outils de financement basé sur la performance du Groupe de la Banque mondiale.
- v. **Rechercher des possibilités d'accroître la concessionnalité.** L'une des principales options à étudier consiste à accroître le financement de SCALE et du Fonds sur les biens publics mondiaux

de la BIRD, qui est pleinement intégré au modèle opérationnel de la BIRD et n'a pas d'affectation spéciale ; la direction pourrait ouvrir le Fonds aux contributions des bailleurs de fonds en mettant clairement l'accent sur les défis mondiaux retenus. Une autre option consiste à utiliser un nombre limité de fonds à compartiments axés sur les biens publics mondiaux. La concessionnalité peut également provenir de cofinancements de FIF, d'organismes bilatéraux ou d'autres IFI (voir ci-dessous la proposition sur le cofinancement). Le Groupe de la Banque mondiale coordonnera la mobilisation de fonds concessionnels pour les biens publics mondiaux, même si ces fonds seront déployés par des mécanismes distincts à destination du secteur privé et du secteur public. Il travaillera également avec les pays donateurs à étudier la possibilité d'optimiser et de réorienter les fonds fiduciaires et les FIF existants.

- vi. **Multiplier les outils de réponse aux crises.** Le Groupe de la Banque mondiale pense à *élargir l'accès des pays à des financements conditionnels pour les interventions en cas de catastrophe*. Il peut s'agir notamment d'élargir l'utilisation des options de tirage différé en cas de catastrophe par les emprunteurs de la Banque ; d'établir des approches programmatiques à phases multiples pour la préparation aux catastrophes assorties de phases d'intervention d'urgence conditionnelle ; et de permettre une réaffectation plus efficace des fonds non décaissés dans un portefeuille-pays pour des interventions immédiates en cas de catastrophe. IFC et la MIGA peuvent adapter et élargir les instruments de prêt et de garantie permettant de soutenir les fonds de roulement, les mécanismes d'appui aux liquidités ainsi que d'autres produits destinés à venir en aide aux clients du secteur privé touchés par les crises. Le Groupe de la Banque mondiale peut également *établir un guide pour la riposte d'urgence aux crises d'envergure mondiale dès le premier jour*, inspiré des enseignements de la riposte mondiale du Groupe de la Banque à la COVID-19. Cela permettrait de déterminer et de prendre les mesures préparatoires nécessaires pour être prêt à activer un plan d'intervention d'urgence dès qu'une crise pertinente survient.
  - vii. **Affûter les instruments de l'ensemble du Groupe de la Banque mondiale pour mobiliser les capitaux privés.** IFC et la MIGA réfléchiront à la possibilité de mettre au point un produit conjoint utilisant l'assurance contre les risques politiques de la MIGA pour couvrir certains clients d'IFC (participants au prêt B) afin de promouvoir les financements du secteur privé dans des projets à long terme pour lesquels les risques politiques paraissent élevés. La MIGA augmentera sa couverture des cas de rupture de contrat pour attirer davantage de nouveaux investisseurs institutionnels dans les pays à faible revenu et les pays à revenu intermédiaire. Les garanties seront renforcées, notamment avec l'utilisation des garanties de la BIRD et de l'IDA afin de soutenir des mécanismes de partage des risques pour des investissements climato-intelligents, lorsque les produits d'IFC et de la MIGA destinés à des intermédiaires financiers aux prix du marché ne peuvent pas être utilisés ; l'élargissement des garanties de la MIGA pour couvrir les risques liés aux droits sur le carbone ; et la recherche de moyens permettant de gérer les engagements de la Banque au titre des garanties par le biais du marché privé des assurances (sans nuire au traitement de créancier privilégié de la Banque, qui peut nécessiter de fournir des fonds concessionnels, compte tenu des faibles taux prêteurs de la Banque).
38. **Au-delà de ces premiers aspects, les Administrateurs et la direction du Groupe de la Banque mondiale étudieront également les pistes ci-après.** Il s'agit de mesures susceptibles d'améliorer considérablement le modèle opérationnel, mais qui auront besoin d'une analyse, d'une élaboration ou de consultations plus approfondies.
- i. **Élargir la programmation par pays.** Les CPF pourraient comprendre une section standard sur les « défis mondiaux et régionaux » et articuler plus explicitement les programmes autour de la résilience, de l'inclusion et de la durabilité, en s'appuyant sur les diagnostics de base révisés du Groupe de la Banque mondiale. Les nouveaux CPF devraient également donner lieu à une collaboration stratégique plus systématique et en amont entre les institutions du Groupe de la

Banque mondiale afin de renforcer l'intérêt porté à la facilitation des flux de capitaux privés, en s'appuyant sur la stratégie de la cascade dans une optique résolue d'accroissement de l'impact.

- ii. **Améliorer l'apprentissage dans le cadre des projets et utiliser ces connaissances pour accroître l'impact sur le développement.** Le Groupe de la Banque mondiale est très apte à utiliser les données et l'expérimentation pour éclairer les décisions opérationnelles et améliorer la conception ainsi que la mise en œuvre des projets en renforçant les capacités de gestion et d'analyse des projets au niveau local. De petits investissements dans l'apprentissage et l'évaluation de l'impact peuvent entraîner une forte augmentation de l'impact opérationnel. Le Groupe de la Banque mondiale peut systématiquement augmenter ses investissements dans l'apprentissage et l'évaluation afin d'accroître l'ampleur des résultats qui peuvent être obtenus grâce à ses financements.
- iii. **Présenter au Conseil une proposition visant à mettre à l'essai quelques programmes prioritaires mondiaux à l'échelle du Groupe de la Banque mondiale qui contribuent à atténuer les défis mondiaux.** Un PPM fournirait un cadre réunissant un ensemble d'objectifs et de cibles dans un domaine de programme thématique (combinant les instruments et les compétences du Groupe de la Banque mondiale suivant la stratégie de la cascade) susceptible d'être déployé dans tous les pays en fonction de la demande des clients. La sélection serait fondée sur les priorités stratégiques et les PPM du Groupe de la Banque mondiale seraient lancés là où il existe une masse critique de pays intéressés et la possibilité que d'autres les rejoignent, avec une couverture dans toutes les régions. Les PPM doivent rester pleinement ancrés dans le modèle du Groupe de la Banque mondiale centré sur les pays, et ces derniers choisiraient de participer à un PPM en fonction de leurs priorités nationales, en utilisant leurs enveloppes IDA/BIRD, les financements d'IFC et de la MIGA, ainsi que les capitaux privés mobilisés ou rendus possibles par les interventions du Groupe de la Banque mondiale. Des éléments plus détaillés sur ces programmes prioritaires mondiaux, y compris une méthodologie conjointe du Groupe de la Banque mondiale pour la sélection des thèmes et les détails de la mise en œuvre, seront élaborés.
- iv. **Étendre les incitations à mettre en œuvre des projets régionaux aux pays bénéficiant des concours de la BIRD.** L'IDA a l'expérience de l'élaboration de projets régionaux grâce à son Guichet régional, tandis qu'IFC et la MIGA peuvent utiliser des plateformes et des entreprises régionales ainsi que leurs bilans actuels pour soutenir des opérations régionales dans les pays admis à emprunter à l'IDA et à la BIRD. La BIRD étudiera une proposition visant à étendre ces incitations aux pays qu'elle soutient.
- v. **Préparer des principes de concessionnalité pour les pays admis à emprunter à la BIRD.** L'IDA a des principes de concessionnalité bien établis applicables aux pays à faible revenu, qui doivent demeurer absolument prioritaires. IFC et la MIGA ont les premiers émis des principes de financement mixte du secteur privé et continuent d'être les chefs de file des institutions de financement du développement en matière de déclaration et de transparence. La concessionnalité devra en outre être accrue pour mettre rapidement en œuvre les interventions visant les biens publics mondiaux et attirer davantage de capitaux privés dans les pays à revenu intermédiaire. Il faudra redoubler d'efforts pour définir les principes de concessionnalité pour le secteur public des pays BIRD, probablement en ce qui concerne la concessionnalité minimale, l'impact sur le développement, la simplicité, l'optimisation des ressources et la transparence. S'agissant du secteur privé, IFC et la MIGA étudient les possibilités d'élargir la portée des financements mixtes aux projets nécessitant des trajectoires de viabilité commerciale plus longues ou des niveaux de subvention plus élevés. Le Groupe de la Banque mondiale continuera aussi d'innover en ce qui concerne le Guichet de promotion du secteur privé de l'IDA, qui sera évalué au moment de l'examen à mi-parcours d'IDA-20.

- vi. **Mettre en place un mécanisme de titrisation fondé sur le système d’entreposage d’IFC.** IFC met au point une nouvelle plateforme d’entreposage et de titrisation de projets (Plateforme de titrisation fondée sur le système d’entreposage) qui peut être utilisée pour débloquer des capitaux institutionnels en vue du financement du développement à grande échelle. Ce mécanisme créerait une passerelle entre les actifs provenant des BMD/IFD et des investisseurs institutionnels, ce qui faciliterait l’accès à leurs profondes réserves de capitaux à long terme et orienterait davantage l’approche commerciale des BMD/IFD vers des investissements destinés à « créer pour distribuer » et le recyclage des bilans.
- vii. **Tenir compte de la vulnérabilité dans l’admissibilité.** Compte tenu de l’impact croissant des problèmes transfrontaliers, notamment le changement climatique, et en particulier sur les petits États, la direction examinera les options envisageables pour prendre en compte la vulnérabilité des pays admis à bénéficier des ressources de l’IDA et de la BIRD, sous réserve de considérations prudentielles du risque.
- viii. **Mettre en place des plateformes de cofinancement pour les opérations du secteur public,** en partenariat avec les BMD et les partenaires bilatéraux de développement (voir la section V). Plus généralement, les Administrateurs et la direction du Groupe de la Banque mondiale examineront comment renforcer les partenariats avec d’autres institutions en vue de la réalisation des ODD.
- ix. **Mettre en place des fonds de cofinancement de la MCP pour les pays admis à emprunter à la BIRD, avec des bailleurs de capitaux privés prêtant conjointement à des projets préparés et financés par la Banque aux conditions des financements mixtes.** Afin d’améliorer l’accessibilité financière des financements fournis par le fonds MCP et de mieux répondre à l’appétit des investisseurs pour l’investissement, la plateforme aurait besoin d’une garantie des premières pertes de la part des bailleurs de fonds.
- x. **Mettre en place un fonds fiduciaire reconstituable pour garantir la concessionnalité des financements au secteur privé dans le domaine des biens publics mondiaux.** IFC et la MIGA étudient la possibilité de créer un fonds fiduciaire multidonateurs pour fournir des financements concessionnels aux opérations du secteur privé.

39. **Grâce à ces propositions, le modèle opérationnel du Groupe de la Banque mondiale serait renforcé pour des actions et un impact amplifiés.** La première série de mesures proposées a été examinée avec les Administrateurs du Groupe de la Banque mondiale, qui ont exprimé leur soutien général. La direction poursuivra à présent leur élaboration, en continuant de travailler étroitement avec le Conseil, lui faisant le point des avancées, sollicitant ses orientations ou requérant son approbation, en tant que de besoin. D’autres mesures nécessitent un examen plus approfondi, et la direction les étudiera en concertation étroite avec le Conseil dans le but de faire le point et de recueillir d’éventuelles propositions au lendemain des Réunions de printemps 2023. Il s’agit notamment des propositions concernant les éléments nécessaires pour mettre en place les incitations administratives devant permettre de réaliser les ambitions d’un Groupe de la Banque mondiale transformé.

**Tableau 2 : Propositions visant à améliorer le modèle opérationnel du Groupe de la Banque mondiale**

Premières mesures proposées	Mesures nécessitant un examen plus approfondi
Les Administrateurs et la direction du Groupe de la Banque mondiale doivent se concerter sur les propositions visant à :	- Proposer des modifications aux CPF pour qu’ils tiennent compte des priorités nationales et des défis mondiaux
- Réorganiser les diagnostics-pays de base du Groupe de la Banque mondiale (en mettant	- Réfléchir à la manière d’utiliser davantage les mécanismes d’apprentissage et d’évaluation

Premières mesures proposées	Mesures nécessitant un examen plus approfondi
<ul style="list-style-type: none"> <li>l'accent sur les principes de la cascade, la FCP et la MRI)</li> <li>- Définir les critères de sélection des défis mondiaux</li> <li>- Réviser la fiche de performance institutionnelle</li> <li>- Mettre à l'essai la modalité de financement basé sur les résultats pour les prêts consentis par la Banque</li> <li>- Explorer de nouvelles sources de concessionnalité, telles que SCALE, en ouvrant le Fonds BPM de la BIRD aux bailleurs de fonds, et en optimisant les fonds fiduciaires et les FIF</li> <li>- Multiplier les mécanismes de réponse aux crises</li> <li>- Renforcer les garanties de la Banque et de la MIGA et les produits conjoints IFC-MIGA pour mobiliser des capitaux privés</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>des opérations du Groupe de la Banque mondiale</li> <li>- Expérimenter les PPM du Groupe de la Banque mondiale</li> <li>- Créer des incitations à la mise en œuvre de projets régionaux par la BIRD</li> <li>- Définir des principes de concessionnalité</li> <li>- Doter IFC d'un mécanisme d'entreposage et de titrisation</li> <li>- Prendre en compte la vulnérabilité dans l'admissibilité aux financements IDA/BIRD</li> <li>- Mettre en place des plateformes de cofinancement pour les opérations du secteur public, en partenariat avec les BMD</li> <li>- Mettre en place un mécanisme de cofinancement pour la mobilisation de capitaux privés par le Groupe de la Banque mondiale</li> <li>- Mettre en place un fonds fiduciaire multidonateurs reconstituable afin de fournir des ressources concessionnelles au secteur privé pour les biens publics mondiaux</li> </ul>

## V. Fournir les financements nécessaires pour la mission renforcée du Groupe de la Banque mondiale

40. **Pour mener à bien une mission plus large et appliquer un modèle opérationnel renforcé, le Groupe de la Banque mondiale continuera d'adapter son modèle financier, sa capacité financière devant être accrue, notamment pour lui permettre de continuer à jouer son rôle anticyclique dans la riposte aux crises futures.** La capacité financière de l'ensemble du Groupe de la Banque mondiale devra être augmentée. Il faudra probablement plus de concessionnalité pour renforcer l'attention sur les biens publics mondiaux, notamment des incitations pour les emprunteurs de la BIRD compte tenu des externalités des investissements dans les BPM. C'est un changement important du modèle financier de la BIRD qui traduit la nécessité de financements mixtes pour le secteur privé. Ces ressources concessionnelles devront être complémentaires et ne peuvent pas être apportées au détriment de la lutte contre la pauvreté et les inégalités. Des moyens d'action suffisants doivent aussi être disponibles pour répondre à la prochaine crise mondiale. Bien que les modèles financiers d'IFC et de la MIGA<sup>13</sup> aient besoin de quelques améliorations, par exemple pour accroître la concessionnalité des investissements qui contribuent à relever les défis mondiaux, la capacité financière de base de ces deux institutions cadre avec leurs besoins actuels. Si la position d'adéquation des fonds propres d'IFC s'est améliorée au cours des dernières années, principalement en raison de la baisse des investissements privés pendant la pandémie, des encaissements de capitaux et du rééquilibrage du portefeuille de participations, l'augmentation de ses financements dans le domaine du climat et des biens publics mondiaux entraînera un accroissement marqué des prêts, induisant une érosion plus rapide de l'adéquation des fonds propres<sup>14</sup>. La capacité financière de la Banque mondiale

<sup>13</sup> Les recommandations du rapport du Groupe d'experts du G20 sur les Cadres d'adéquation des fonds propres préconisent également d'utiliser davantage le modèle financier de la MIGA pour accroître l'efficacité globale du capital dans l'ensemble des BMD. En outre, le Groupe de la Banque mondiale étudie la possibilité de libérer le capital de la BIRD en refinançant la dette des entreprises publiques au moyen de garanties et de réassurances de la MIGA.

<sup>14</sup> Au moment des discussions sur l'augmentation de capital avec le Conseil en 2018, il était prévu qu'IFC utilise rapidement son capital après la période d'encaissement, qui devrait prendre fin au cours de l'exercice 25, et se rapprocher de son seuil d'adéquation des fonds propres d'ici à l'exercice 30. Cette base de référence reflète l'augmentation des volumes d'engagements et le passage à des produits et des marchés présentant des risques plus

s'est toutefois considérablement réduite, principalement en raison du rôle important joué par la Banque dans la riposte anticyclique d'envergure apportée par le Groupe depuis 2020, et les options présentées dans cette section concernent donc essentiellement la BIRD et l'IDA.

41. **La Banque a largement fait ses preuves en matière d'optimisation des bilans et d'innovations financières et cette expérience peut servir de base à la transformation actuelle, tout en préservant la viabilité financière à long terme.** Diverses options peuvent être envisagées pour adapter davantage le modèle financier de la Banque et accroître la capacité financière, notamment en améliorant le revenu net disponible et en s'inspirant des recommandations du Comité d'examen des Cadres d'adéquation des fonds propres (Rapport du Groupe d'experts du G20, 2022). Les Membres continuent d'exprimer un soutien très ferme aux principes d'augmentation des financements à l'appui du développement tout en garantissant la notation AAA de la Banque, le statut/traitement de créancier privilégié et la viabilité financière à long terme. Les premières mesures examinées avec les Administrateurs du Groupe de la Banque mondiale pour renforcer la capacité financière de la BIRD sont résumées dans le tableau 3<sup>15</sup>.

**Tableau 3. Illustration des incidences des options visant la BIRD<sup>16</sup>**

(Les chiffres des scénarios 1 et 2 pour les différentes options sont mutuellement indépendants et ne représentent pas deux « ensembles » potentiels d'options)

	Options	Calendrier illustratif	Illustration de l'incidence sur la capacité de prêt cumulée de la BIRD sur 10 ans (en milliards de dollars)	
			Scénario potentiel 1	Scénario potentiel 2
1	Transfert des risques : relèvement du plafond des garanties des actionnaires	Ex 23	5 <sup>1</sup>	10 <sup>1</sup>
2	Transfert des risques : Garantie supplémentaire de la BMD/AEE	Ex. 23	0,5	1
3	Examen de la faisabilité d'une réduction prudente du ratio minimum fonds propres/prêts	Ex. 23	40 (En cas de réduction de 1 point de pourcentage)	
4	Capitaux hybrides : Marchés financiers	Ex. 23 et 24	6 (Si les émissions s'élèvent à 1 milliard de dollars)	12 (Si les émissions s'élèvent à 2 milliards de dollars)
5	Capitaux hybrides : actionnaires	Ex. 23 et 24	30 (Si les émissions s'élèvent à 5 milliards de dollars)	60 (Si les émissions s'élèvent à 10 milliards de dollars)
6	Alléger la contrainte imposée par la limitation statutaire du seuil des prêts (modification des articles)	Ex. 23 et 24	S. O.	S. O.

élevés ; la projection de référence est sujette à l'incertitude, compte tenu du profil de risque du modèle économique d'IFC et de son exposition à la volatilité macroéconomique et financière. Une augmentation plus forte des engagements poussée par de nouvelles orientations dans le cadre de l'évolution entraînerait une utilisation plus rapide du capital, de sorte qu'IFC atteindrait ses limites avant l'exercice 30.

<sup>15</sup> Une cartographie des recommandations du Groupe d'experts du G20 sur les Cadres d'adéquation des fonds propres est par ailleurs présentée à l'annexe 2.

<sup>16</sup> Une autre option qui pourrait renforcer la capacité de la BIRD, à savoir la réduction des transferts extérieurs de revenus (principalement à l'IDA), serait incompatible avec la solidarité du Groupe de la Banque mondiale à l'égard des plus pauvres, compte tenu des effets négatifs de la réduction des transferts à l'IDA sur la capacité financière de l'Association.

7	Capital exigible : Forme renforcée	Ex. 23 et 24	L'augmentation du capital exigible pourrait élargir la marge de manœuvre. À examiner avec les actionnaires et les agences de notation du crédit	
8	Révision ultérieure potentielle du ratio minimum fonds propres/prêts	Ex. 23 et 24		
9	Hausse de la tarification des services de crédit		5 <i>(Si l'augmentation générale du tarif est de 10 pb)</i>	10 <i>(Si l'augmentation générale du tarif est de 20 pb)</i>
10	Augmentation de capital <sup>2</sup>		50 <i>(Si la composante libérée s'élève à 5 milliards de dollars)</i>	100 <i>(Si la composante libérée s'élève à 10 milliards de dollars)</i>

N.B. :

1. Cela suppose des garanties de 5 milliards et 10 milliards de dollars de bailleurs de fonds AAA. Les garanties de bailleurs de fonds cotés en deçà du triple A auraient moins d'impact sur la capacité globale de prêt de la BIRD.
2. Suppose une période de souscription de 5 ans.

***a. Mesures convenues pour renforcer la capacité financière de la BIRD (jusqu'à 50 milliards de dollars de capacité supplémentaire sur 10 ans ; voir le tableau 4)<sup>17</sup>***

42. **Réviser le ratio minimum fonds propres/prêts.** Le cadre d'adéquation des fonds propres de la BIRD s'articule autour d'un ratio fonds propres/prêts minimum approuvé par le Conseil, qui garantit que les risques financiers et opérationnels que la BIRD prend dans l'exercice de sa mission de développement ne franchissent pas le seuil de tolérance au risque de la Banque. La direction a examiné la possibilité d'une réduction prudente du ratio minimum fonds propres/prêts grâce à un renforcement de l'appétence des actionnaires pour le risque en ce qui concerne les appels sur le capital exigible et à une prise en compte plus importante du capital exigible tel que le préconise les agences de notation, tout en continuant de protéger la notation AAA de la BIRD et la viabilité financière à long terme. D'après les Administrateurs du Groupe de la Banque mondiale, une proposition visant à abaisser le ratio minimum fonds propres/prêts de 20 à 19 % est actuellement soumise à leur examen. La proposition concilie le renforcement de la capacité de financement et le risque accru lié à l'appel de capitaux exigibles, tout en respectant les principes de protection de la notation triple A de la BIRD, du traitement de créancier privilégié et de la viabilité financière à long terme, qui ont été fermement réaffirmés par les Administrateurs du Groupe de la Banque mondiale. La proposition permettrait d'accroître le niveau de prêt annuel viable d'environ 4 milliards de dollars par an à compter de l'exercice 24, ou de près de 40 milliards de dollars au cours des dix prochaines années.

43. **Proposition d'alléger la contrainte imposée par la limite statutaire des prêts.** Les Statuts de la BIRD (les « Statuts ») disposent que « Le montant total de l'encours des garanties, des participations aux prêts et des prêts directs accordés par la Banque ne peut à aucun moment être augmenté si cette augmentation a pour effet d'excéder 100 % de son capital souscrit net d'obligations, de ses réserves et de ses bénéfices non distribués ». C'est ce qu'on appelle la « limite statutaire de prêts » de la BIRD. La limite statutaire des prêts fixe le montant maximum des prêts que la Banque peut accorder, stipulant que le montant total des prêts (y compris les garanties) ne peut dépasser le montant total des fonds propres de la Banque, c'est-à-dire la somme du capital libéré, des réserves et du capital exigible. La limite statutaire des prêts a été instaurée lors de l'élaboration des Statuts en 1944 et à un moment où la Banque était la première institution de ce type sur le marché ; elle n'a pas été révisée depuis lors. Il s'agit d'une limite globale

<sup>17</sup> Trois mesures – décrites aux paragraphes 42, 43 et 44 – ont été longuement examinées avec les Administrateurs de la BIRD, qui y ont été largement favorables. Ces mesures passaient par un dernier examen et le circuit d'approbation au moment de la finalisation et de la distribution du présent document, et elles devraient être mises en œuvre avant les Réunions de printemps ou à cette période. La dernière mesure spécifique présentée dans cette section (paragraphe 45) relève de la direction, mais elle a également été examinée avec les Administrateurs et a reçu un large soutien.

d'endettement qui n'est pas sensible au risque compte tenu des mesures théoriques qui y sont incorporées. En revanche, le Cadre d'adéquation des fonds propres de la BIRD est sensible au risque. Il repose sur un ratio minimum prudentiel fonds propres/prêts qui aligne la capacité maximale de prêt de la BIRD à sa capacité de couverture des risques telle que mesurée par le capital inscrit au bilan (c'est-à-dire le capital libéré plus les réserves, également appelés Fonds propres utilisables). La limite statutaire des prêts devrait actuellement devenir plus contraignante que le ratio minimum fonds propres/prêts à l'horizon de la planification financière à moyen terme. À la demande des Administrateurs, la direction a préparé un projet de Rapport des Administrateurs aux Gouverneurs recommandant que l'Article III, Section 3 soit supprimé des Statuts de la BIRD, et un projet de Résolution pour examen par les Gouverneurs. La direction entreprendra séparément un programme de travail consistant à évaluer le traitement de la limite maximale d'octroi de crédits dans le Cadre d'adéquation des fonds propres de la BIRD.

44. **Capitaux hybrides.** L'expression « capital hybride » désigne des instruments de créances subordonnées comportant des éléments d'absorption des pertes similaires à ceux des fonds propres, mais sans droit de vote. La direction a étudié la possibilité d'émettre des capitaux hybrides pour renforcer la capacité financière de la BIRD<sup>18</sup>. Deux instruments de capital hybride envisageables – l'un pour les actionnaires et l'autre pour les investisseurs sur les marchés financiers – ont été évalués, notamment la manière dont un tel instrument pourrait être structuré et mis en œuvre et son incidence sur la capacité financière, la tarification des prêts et le revenu de la BIRD. Il est à noter que l'option des marchés financiers devrait entraîner un coût nettement plus élevé (~ de 250 à 300 points de base) que celui des emprunts ordinaires de la BIRD sur le marché et pourrait donc conduire à une hausse considérable des taux débiteurs, à moins de maintenir les volumes des prêts dans des proportions relativement faibles. Il serait particulièrement important de contenir les effets négatifs de l'augmentation des coûts d'emprunt associés à l'émission de capitaux hybrides, au regard des inquiétudes des actionnaires quant à une hausse des taux débiteurs de la BIRD. La direction a préparé une proposition sur la faisabilité de l'option des capitaux hybrides et sollicite l'autorisation du Conseil afin de mettre en œuvre un programme pilote sur les marchés financiers pour un montant allant jusqu'à 1 milliard de dollars sur les exercices 23 et 24. IFC suit l'évolution des concertations de la Banque avec les parties prenantes, de sorte à être bien placée pour émettre des capitaux hybrides à l'avenir, compte tenu de sa propre situation et de ses caractéristiques.

45. **Transfert des risques supplémentaires.** L'accroissement des garanties des actionnaires et des garanties des BMD ou l'échange d'exposition au risque sont les solutions de transfert des risques les plus réalisables qui, mises en œuvre à court terme, pourraient produire des résultats tangibles ; il convient cependant de relever a) que les opérations soutenues par des garants ayant une notation inférieure à AAA continueraient de grever la marge de manœuvre globale, et b) qu'un programme de garantie trop important pourrait nuire au modèle opérationnel de la Banque en ce qui concerne les ressources sans affectation spéciale. Plus précisément, la BIRD relèvera le plafond des garanties des actionnaires de 5 à 15 milliards de dollars.

#### *b. Autres mesures d'optimisation du bilan à l'étude*

---

<sup>18</sup> La direction a également examiné la possibilité d'intégrer les contributions sous forme de dons de non-membres (par exemple, les fondations privées). Bien qu'elles soient possibles sur le plan juridique et aient une capacité de mobilisation similaire à celle du capital libéré, leur faisabilité dans la pratique dépend essentiellement de l'intérêt que des entités non-membres trouveraient à faire des contributions sous forme de dons à la BIRD (qui seraient comptabilisées comme des revenus et ajoutées aux réserves) sans un droit d'intervention correspondant dans la gouvernance de l'institution.

46. **Augmentation du capital exigible.** Si le ratio minimum fonds propres/prêts de la BIRD est ramené des 20 % actuels à 19 %, la notation triple A de l'institution reposerait davantage sur son capital exigible, dans la limite autorisée par les agences de notation. L'analyse des modalités et des limites du capital exigible de la BIRD met en évidence le manque d'utilité opérationnelle de cette forme de capital, dont l'objectif et la structure sont de nature à protéger les détenteurs d'obligations en cas d'insolvabilité. La direction a également examiné l'option d'une forme renforcée de capital exigible, qui permet de faire appel à des capitaux pour appuyer des opérations, ce processus d'appel de capitaux étant assorti de seuils de déclenchement, de calendriers et de procédures clairs. Deux mécanismes susceptibles d'accroître le capital exigible de la BIRD ont été examinés, à savoir a) le réaménagement du stock de capital exigible existant sur une base volontaire, et b) l'approbation d'une nouvelle augmentation du capital exigible assortie de conditions plus souples et bien définies.

47. **Au cours des prochains mois, la Banque continuera de réfléchir à la mise en place de mécanismes susceptibles d'accroître le capital exigible de la BIRD, en consultation avec ses actionnaires et les agences de notation.** Il s'agira notamment, dans le cadre du mécanisme de réaménagement du capital exigible actuel, d'étudier la possibilité de comptabiliser les montants versés par un actionnaire (à la suite d'un appel sur son capital exigible existant renforcé) au titre de la contribution de cet actionnaire au moment d'une augmentation future du capital.

48. **Capitaux hybrides pour les actionnaires.** La direction continuera d'étudier des options spécifiques de capital hybride avec les actionnaires intéressés, y compris la possibilité d'affecter les droits de tirage spéciaux (DTS) excédentaires.

49. **Transfert des risques supplémentaires.** La Banque recherchera également d'autres possibilités de garanties ou d'échange d'exposition aux risques par les BMD. La direction étudiera en outre la possibilité d'une plateforme de garantie de portefeuille.

50. **Utiliser davantage le modèle financier de la MIGA pour assurer l'efficacité globale du capital.** Le Groupe d'évaluation indépendante des Cadres d'adéquation des fonds propres du G20 a recommandé que, pour accroître la marge de crédit des BMD, ces dernières collaborent avec la MIGA afin de transférer leurs expositions au risque souverain au bilan de l'Agence. Dans son examen technique préliminaire de la recommandation, la MIGA a indiqué que son coût du capital était inférieur pour des engagements et échéances comparables en raison de la diversité de son portefeuille et du recours à la réassurance privée, ce qui pourrait se traduire par une moindre utilisation du capital à l'échelle du système des BMD. L'examen a également mis en évidence l'écart de prix important au niveau du portefeuille entre les prêts souverains consentis par les BMD à des taux autres que ceux du marché et les prix corrigés du risque appliqués par la MIGA, de sorte que la tarification des prêts souverains des BMD pourrait limiter la capacité de la MIGA à réassurer ces engagements sur le marché privé<sup>19</sup>. De surcroît, bien que la MIGA ait examiné la possibilité de créer un portefeuille très sélectif de prêts souverains par des BMD qui pourrait surmonter certaines difficultés de structuration, l'Agence pourrait voir se réduire considérablement sa capacité à s'acquitter de sa mission qui est d'éliminer les risques liés aux investissements directs étrangers. En outre, le Groupe de la Banque mondiale réfléchit à des structures permettant de libérer le capital de la BIRD en refinançant la dette des entreprises publiques au moyen des garanties et des opérations de réassurance de la MIGA. La MIGA examinera plus avant la recommandation du groupe d'expert du G20, parallèlement aux propositions

---

<sup>19</sup> D'autres obstacles structurels à la viabilité de la recommandation relative au transfert des risques sont les suivants : les volumes et niveaux de risque potentiels des engagements transférés, les incidences sur la cote de crédit des BMD, la disponibilité et le coût de services de réassurance du secteur privé, les effets sur les cadres de gestion des risques, les restrictions statutaires des processus de subrogation en cas de défaillance et de recouvrement et les effets du traitement privilégié des créanciers.

plus générales du Groupe de la Banque mondiale, qui pourraient améliorer l'efficacité du capital du système des BMD, tout en tenant compte de la capacité de la MIGA à s'acquitter de sa mission fondamentale.

### *c. Mesures autres que l'optimisation du bilan*

51. **Dans le modèle financier de la BIRD, la hausse de la tarification des prêts et l'augmentation de capital restent les moyens traditionnels d'accroissement de la capacité financière**<sup>20</sup>. En ce qui concerne l'augmentation de la tarification des services de crédit de la BIRD, les clients s'inquiètent de l'accroissement des coûts d'emprunt. Les discussions de la direction avec les Administrateurs du Groupe de la Banque mondiale sur la question ont permis de souligner les points suivants : i) l'importance que les prix de la BIRD soient inférieurs à la capacité des pays à contracter des emprunts sur le marché pour étayer le statut de créancier privilégié de la Banque (élément fondamental de son modèle financier) et pour assurer la viabilité de la dette de l'emprunteur ; ii) la tarification des prêts de la BIRD par rapport aux autres BMD est également plus élevée, à la suite de plusieurs hausses depuis 2009 ; iii) de nouvelles hausses de la tarification seraient incompatibles avec l'accent plus marqué sur les biens publics mondiaux ; et iv) l'augmentation sensible des taux débiteurs globaux de la BIRD au cours des dernières années, sous l'effet de la hausse ambiante des taux d'intérêt, fait déjà grimper le coût des emprunts pour les emprunteurs de la BIRD. Compte tenu de ces préoccupations, nos actionnaires ne souhaitent pas, à ce stade, que la capacité financière de la BIRD soit renforcée au moyen d'une augmentation de la tarification des services de crédit.

52. **L'augmentation de capital – en tenant dument compte de l'échelonnement – reste le mécanisme le plus efficace pour accroître la capacité de financement de la BIRD, chaque dollar de capital libéré permettant d'obtenir 10 dollars supplémentaires susceptibles d'être prêtés sur une période de 10 ans**<sup>21</sup>. Toute augmentation de capital qui serait envisagée – au regard du coût budgétaire correspondant pour les actionnaires – devrait être minutieusement échelonnée par rapport aux mesures d'optimisation du bilan susceptibles d'accroître davantage les ressources existantes, ainsi qu'à l'avancement des mesures visant à améliorer le modèle opérationnel du Groupe de la Banque mondiale. Toutefois, compte tenu de l'importance pour la Banque d'intensifier le soutien qu'elle apporte à ses pays clients dans les domaines de la pauvreté et des inégalités, d'intervenir davantage pour relever les défis mondiaux et de conserver des moyens d'action suffisants pour faire face à la prochaine crise, le renforcement de sa capacité sur la seule base de l'optimisation du bilan ne suffira pas face aux besoins considérables des pays clients, même après prise en compte des gains importants de la facilitation des flux de capitaux privés et de la mobilisation des ressources intérieures à moyen terme. En outre, le soutien des actionnaires à une augmentation de capital enverrait un signal fort qui permettrait à la Banque d'aller plus loin dans l'élargissement de son bilan et l'atténuation des effets négatifs du signal renvoyé par le fait de s'appuyer uniquement sur des mesures d'optimisation du bilan.

### *d. Modèle financier et concessionnalité de la BIRD*

53. **Dans la mesure où la BIRD est tenue d'apporter son soutien à des projets visant des biens publics mondiaux aux volumes sensiblement accrus, le montant des dons nécessaires pour abaisser le prix des volumes de biens publics mondiaux supplémentaires aux niveaux concessionnels ciblés pourrait être considérable.** L'approche de la BIRD consistant à répercuter les coûts sur les prêts, sans

---

<sup>20</sup> Une autre option qui pourrait renforcer la capacité de la BIRD, à savoir la réduction des transferts extérieurs de revenus (principalement à l'IDA), serait incompatible avec la solidarité du Groupe de la Banque mondiale à l'égard des plus pauvres, compte tenu des effets négatifs de la réduction des transferts à l'IDA sur la capacité financière de l'Association.

<sup>21</sup> Le volume des engagements sur une période de 10 ans grâce au capital libéré supplémentaire est supérieur d'environ 5:1 aux engagements marginaux rendus possibles sur la base du ratio minimum fonds propres/prêts, en raison des décaissements progressifs associés aux engagements de la BIRD, du revenu généré par ces prêts, ainsi que des remboursements partiels des prêts sur la période de 10 ans.

concessionnalité directe, est essentielle au caractère autonome de son modèle financier.<sup>22</sup> À titre indicatif, pour chaque prêt de 1 milliard de dollars de la BIRD, une baisse de 200 points de base du taux débiteur nécessiterait environ 240 millions de dollars en valeur nominale, ou 170 millions de dollars en valeur actualisée<sup>23</sup>. Et le besoin de concessionnalité pour ces ressources sera vraisemblablement récurrent. Dans la mesure où la mission renforcée nécessite de financer davantage de projets présentant une forte asymétrie de l'incidence des coûts et avantages associés aux biens publics mondiaux, la concessionnalité sera nécessaire pour inciter les emprunteurs à utiliser une part importante de leur marge de manœuvre pour les projets relatifs aux BPM, et il faudra des mécanismes pour mobiliser et gérer efficacement des ressources supplémentaires sous forme de dons.

**54. La mobilisation et la gestion de ressources supplémentaires sous forme de dons pourraient s'appuyer sur les mécanismes existants du Groupe de la Banque mondiale, par exemple par l'expansion du fonds SCALE, l'ouverture d'un Fonds de la BIRD dédié aux BPM reconstitué par les bailleurs de fonds, et/ou de nouvelles contributions à certains fonds à compartiments.** Le choix du mécanisme (ou de la combinaison de mécanismes) qui serait approprié pour l'objectif de mobilisation des ressources sous forme de dons pour les BPM à la BIRD dépendra de l'adéquation stratégique et opérationnelle avec la mission et le modèle opérationnel renforcés, ainsi que des préférences des bailleurs de fonds. Il serait également essentiel que les pays exclusivement BIRD et, plus généralement, les pays à revenu intermédiaire ne bénéficient pas d'un surcroît de concessionnalité aux dépens des pays les plus pauvres. Il est à noter que, bien que la Banque gère un volume important de ressources sous forme de dons par le biais de fonds fiduciaires et de fonds d'intermédiation financière (FIF), dont certains qu'elle héberge, les contributions centralisées et non fragmentées restent le meilleur moyen d'utiliser les programmes d'émissions obligataires de la BIRD et de l'IDA. En outre, la possibilité de réorienter les ressources des fonds fiduciaires et des FIF vers l'appui à la concessionnalité des projets de la BIRD relatifs aux BPM se heurte aux priorités des bailleurs de fonds (dans le cas des fonds fiduciaires) et à l'indépendance de la gouvernance (dans le cas des FIF). Pour accroître l'impact des contributions des bailleurs de fonds fiduciaires et des FIF, il faudra revoir l'utilisation actuelle des financements sous forme de dons. La direction est disposée à faciliter ce dialogue dans les pays donateurs.

#### *e. Capacité financière de l'IDA*

**55. Bien que solide, l'enveloppe de financement de 93 milliards de dollars pour IDA-20, se heurte désormais à la difficulté de résoudre plusieurs crises, pour la plupart imprévues et non planifiées au moment des discussions autour d'IDA-20.** Alors que la reconstitution des ressources d'IDA-20 a mis l'accent sur les principaux défis mondiaux que sont le changement climatique, la préparation aux pandémies et la fragilité, l'ampleur de leurs effets néfastes n'a cessé de s'intensifier et de s'aggraver, ce qui fait que les clients ont besoin de financement en cas de crise pour relever ces défis, rendant plus difficile le retour sur le chemin de la réalisation des ODD. La situation financière à court terme de l'IDA a permis à l'institution de soutenir la concentration au début de l'exercice 23 des ressources d'IDA-20 au titre des exercices 24 et 25. Cela signifie cependant que les financements seront sensiblement plus faibles durant les dernières années d'IDA-20. La capacité de financement de l'IDA au cours des dernières années d'IDA-20, c'est-à-dire les exercices 24 et 25, devrait diminuer de 10 milliards de dollars par rapport à l'exercice 23, pour s'établir à environ 26 milliards de dollars par an à une période de crise persistante et de besoins de financement élevés.

**56. La Banque s'emploie activement à atténuer la baisse des crédits, dans le but de maintenir au moins la capacité de financement de l'IDA pour les exercices 24 et 25 au niveau initialement prévu**

---

<sup>22</sup> En raison du modèle d'autofinancement de la BIRD, des augmentations de capital sont nécessaires principalement pour remédier à tout écart entre les niveaux de prêt viables de la BIRD (sur la base d'un capital donné) et les niveaux de prêt conformes aux objectifs et priorités de ses actionnaires. En revanche, le caractère concessionnel fondamental de l'IDA nécessite des reconstitutions permanentes pour maintenir sa capacité de prêt à long terme.

<sup>23</sup> Estimations indicatives, basées sur des prêts d'investissement d'une échéance moyenne de 15 ans.

**de 30 milliards de dollars par an au titre d'IDA-20**, sur la base d'un certain nombre d'éléments qui nécessiteront de nouvelles consultations avec les Délégués à l'IDA lors des Réunions de printemps, de l'examen à mi-parcours d'IDA-20 et de la 21<sup>e</sup> reconstitution des ressources de l'IDA. Il s'agit notamment des éléments suivants :

- **La mobilisation ciblée des fonds, en particulier la proposition actuelle concernant la création d'un mécanisme spécial de gestion des crises (connu avant sous l'acronyme SPURR).** Le mécanisme de gestion des crises proposé a pour objet de pallier les conséquences de l'invasion de l'Ukraine par la Russie sur les pays IDA, durement touchés par la flambée des prix des denrées alimentaires, du carburant et des engrais, et d'apporter un soutien supplémentaire à l'Ukraine et au Moldova. Le Mécanisme de gestion des crises vise à mobiliser de nouvelles ressources des bailleurs de fonds en utilisant le bilan de l'IDA par le biais de deux canaux spéciaux : i) pour l'appui à l'Ukraine et au Moldova (Programme spécial pour le redressement de l'Ukraine et du Moldova ou SPUR, de l'acronyme anglais) ; et ii) pour un appui supplémentaire à la riposte des pays IDA aux crises (CRW+), y compris le renforcement du financement précoce des interventions (ERF) pour aider les pays IDA à combattre l'insécurité alimentaire. Un financement supplémentaire par le biais du CRW+ aiderait également à atténuer la baisse des crédits à court terme. À titre illustratif, un montant de 4 milliards de dollars de contributions des bailleurs de fonds générerait 6 milliards de dollars de capacité supplémentaire pour le CRW+ (y compris une augmentation de 1 milliard de dollars du financement précoce des interventions), ce qui permettrait d'accroître les financements en faveur des pays IDA de 3 milliards de dollars par an, s'ils sont répartis uniformément sur les exercices 24 et 25, ou jusqu'à 6 milliards de dollars pour l'exercice 24.
- **D'autres mesures de réaffectation des ressources au cours des exercices 24 et 25**, dans le but de permettre aux pays d'obtenir des volumes supplémentaires de 1 à 2 milliards de dollars par an en réengagement des soldes annulés au titre de projets peu performants ou n'étant plus prioritaires.
- **Des mesures d'optimisation du bilan visant à renforcer l'adéquation des fonds propres.** Outre l'aide traditionnelle sous forme de dons et de prêts concessionnels de partenaires (CPL) accordés par les bailleurs de fonds, la direction étudiera la possibilité d'adapter certaines des mesures envisagées pour la BIRD, telles que les garanties des bailleurs de fonds et les capitaux hybrides, d'une manière appropriée au modèle concessionnel de l'IDA.

57. **Au-delà d'IDA-20, la détérioration de la situation de la dette des emprunteurs de l'IDA devrait conduire cette dernière à accorder davantage de dons et de crédits à des conditions plus favorables qu'envisagé lors des négociations d'IDA-20.** Les répercussions sur la capacité de financement à long terme de l'IDA seraient négatives alors que l'Association doit rester financièrement viable et bien placée pour répondre aux besoins de ses clients par des financements au volume et à la concessionnalité appropriées, compte tenu des revers importants sur le plan du développement causés par les effets désastreux des crises concomitantes sur les plus pauvres.

58. **Dans le cadre des discussions sur l'évolution du Groupe de la Banque, la direction étudiera d'autres mesures visant à renforcer la capacité financière à long terme de l'IDA et recueillera** les premiers avis des Délégués à l'IDA lors de la Journée de l'IDA pendant les Réunions de printemps, dans la perspective d'analyser ces options lors de l'examen à mi-parcours d'IDA-20<sup>24</sup>.

#### *f. Autres mesures*

59. **Cofinancement.** Pour compléter les cofinancements par les capitaux privés, le cofinancement du secteur public peut être une source efficace de ressources rationalisées et accrues, y compris pour affronter

---

<sup>24</sup> En outre, comme indiqué lors de la réunion d'information technique du 10 janvier intitulée « Discussion of Oliver Wyman Review of IDA's Capital Adequacy Framework », le suivi de l'examen par la direction sera conclu par l'examen à mi-parcours et sera abordé lors des discussions afférentes.

les nouveaux défis mondiaux auxquels sont confrontées la BIRD et l'IDA. Le savoir-faire, les financements, la présence et l'action de la Banque dans les pays, de même que son pouvoir de mobilisation, restent très demandés par les partenaires de cofinancement actuels et potentiels. Il est également possible de mieux aligner les financements concessionnels sur les besoins des pays, par exemple en ce qui concerne le climat ou l'aide aux réfugiés. Le cofinancement renforce également les partenariats et implique une collaboration systématique avec les BMD et les partenaires bilatéraux de développement. Face à l'ampleur des besoins, dans le cadre du programme de travail sur l'évolution du Groupe de la Banque, la direction fera un effort concerté pour maximiser les cofinancements grâce à une réponse bien coordonnée et multidimensionnelle d'un grand nombre de sources de financement et d'acteurs du développement, notamment en ajustant les incitations internes et externes, en sensibilisant davantage, en améliorant la coordination des partenaires et en adoptant une approche plus ciblée tenant compte de la concessionnalité et du contexte national.

60. **Consortium GEM.** Créé en 2009, le Consortium mondial des BMD relatif aux bases de données sur les risques des marchés émergents (GEM) a pour mission de mettre en commun les données sur les risques recueillies auprès des membres et d'utiliser ces données pour produire des statistiques leur permettant de calibrer et d'améliorer leurs activités de gestion des risques. Le consortium GEM compte désormais 25 membres, principalement des BMD et des institutions de financement du développement, couvrant les marchés émergents et les économies en développement. Il renforce également la collaboration dans les domaines de la conformité réglementaire, des discussions avec les auditeurs et les agences de notation, ainsi que de l'évaluation transparente des risques de portefeuille lorsque des tiers participent à des opérations de transfert de risques ou de cofinancement avec les BMD. La BIRD, IFC et la MIGA sont des membres actifs du consortium GEM et ont fourni ou prévoient de fournir leurs données sur les risques afin d'accroître la valeur de la base de données collaborative commune sur les risques. La base de données la plus importante concerne les investissements dans des projets du secteur privé et des projets avec des entités infranationales sans garantie du secteur public, tandis que la base de données sur les prêts garantis par l'État est plus limitée. En tant que membre fondateur, le Groupe de la Banque mondiale travaille activement avec le consortium à l'évolution vers une phase 2.0. À cette fin, le Comité directeur du GEM a approuvé un programme proactif prévoyant des collaborations avec les investisseurs, les principaux fournisseurs de données et les membres du G20. Le Consortium travaille sur les modalités de la mise à disposition des données à l'extérieur grâce à des mesures de sauvegarde et des normes de qualité appropriées, en privilégiant les données du secteur privé.

**Tableau 4 : Propositions visant à améliorer le modèle financier du Groupe de la Banque mondiale**

Mesures convenues (avec une incidence sur la capacité estimée sur 10 ans)	Mesures nécessitant un examen plus approfondi <sup>25</sup>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Abaissement du ratio minimum fonds propres/prêts de la BIRD de 20 à 19 % (~40 milliards de dollars)</li> <li>- Projet de rapport des Administrateurs aux Gouverneurs sur la suppression de la limite statutaire des prêts des Statuts et projet de résolution pour examen par les Gouverneurs</li> <li>- Programme pilote doté d'un montant allant jusqu'à 1 milliard de dollars pour l'émission de capitaux hybrides sur les marchés financiers (~6 milliards de dollars)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Capital exigible renforcé/conditionnel</li> <li>- Capitaux hybrides aux actionnaires, y compris par l'acheminement des DTS excédentaires</li> <li>- Garanties et plateforme de garantie du portefeuille</li> <li>- Renforcement du cofinancement dans les opérations de la Banque</li> <li>- GEM : Modalités de mise à disposition des données à l'extérieur en appliquant des mesures de sauvegarde appropriées</li> <li>- Sources de concessionnalité pour les projets de la BIRD relatifs aux BPM et pour les financements mixtes du secteur privé</li> <li>- Cadre d'allocation des financements concessionnels du Groupe de la Banque mondiale pour les projets liés aux BPM</li> </ul>

<sup>25</sup> Plusieurs de ces mesures doivent être soutenues par les actionnaires.

<ul style="list-style-type: none"> <li>- Relèvement du plafond des garanties des actionnaires de 10 à 15 milliards de dollars (~jusqu'à 5 milliards de dollars)</li> <li>- Présentation du Mécanisme de gestion des crises de l'IDA aux délégués lors de la Journée de l'IDA durant les Réunions de printemps</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Options de l'IDA pour renforcer la capacité de financement à long terme (en consultation avec les Délégués lors de l'examen à mi-parcours)</li> <li>- Utilisation plus importante du modèle financier de la MIGA pour assurer l'efficacité globale du capital</li> </ul>
--	---

## VI. Consultations

61. **Conformément à leur engagement actuel en faveur de la transparence et de la responsabilité, les Administrateurs et la direction du Groupe de la Banque mondiale se sont engagés à mettre en place un processus de consultation ouvert et inclusif** (Groupe de la Banque mondiale, 2022a). Un éventail d'acteurs du développement, notamment des groupes de réflexion, des décideurs, des universitaires, des IFI, des jeunes, la société civile, des organisations confessionnelles, des personnes influentes, ainsi que d'anciens dirigeants représentant à la fois des pays clients et non-clients, ont exprimé leur réelle volonté de collaborer avec le Groupe de la Banque mondiale à son processus d'évolution.

62. **Au cours des prochains mois, la direction et les Administrateurs du Groupe de la Banque mondiale procéderont à des consultations sur ce document avec un large éventail de parties prenantes.** Pour trouver un équilibre entre la nécessité de la participation et de la transparence des parties prenantes et le caractère délibératif du processus et pour protéger son intégrité, deux modes de participation sont prévus :

- 1) **Un Premier Forum sur l'évolution**, qui se tiendra pendant les Réunions de printemps pour discuter avec une palette d'acteurs du développement dans les pays clients et bénéficiaires. Le Forum sera complété par des réunions bilatérales informelles et d'autres réunions en présentiel. Il est prévu par la suite d'organiser un deuxième Forum.
- 2) **Des consultations en ligne qui seront lancées** une fois que le document du Comité du développement sera publié avant les Réunions de printemps. Les consultations dureront huit semaines. L'option en ligne donnera aux parties prenantes la possibilité de partager leurs questions avant les consultations en présentiel et permettra aux parties prenantes internationales, notamment des pays bénéficiaires du Sud, de participer au processus.

## VII. Conclusion

63. **Il est urgent d'accroître considérablement les financements et l'impact pour relever les défis de développement du moment, et le Groupe de la Banque mondiale doit être au centre de la réponse d'envergure qu'apporte le monde.** Les progrès dans la réduction de la pauvreté et des inégalités sont au point mort, tandis que l'accélération des défis mondiaux que sont le changement climatique, les risques de pandémie et les situations de FCV frappent plus durement les plus démunis dans le monde. Les niveaux actuels de financement mondial du développement ne sont pas suffisants pour répondre à ces besoins, et tous les partenaires de développement doivent impérativement intensifier leurs interventions. Le Groupe de la Banque mondiale dispose de moyens uniques pour contribuer à cette dynamique à plus grande échelle, grâce à son modèle axé sur les pays, à sa capacité à mobiliser et déployer efficacement des financements de vaste portée, et à atteindre des clients et des partenaires des secteurs public et privé dans le monde entier. Il doit se transformer et évoluer pour aider à relever les défis du développement dans le monde.

64. **Les mesures proposées renforceront considérablement la contribution du Groupe de la Banque mondiale à la résolution des défis mondiaux, mais les pays membres devront prendre des mesures supplémentaires pour produire des effets transformateurs.** Le Groupe de la Banque mondiale propose une mission renforcée, des améliorations à son modèle opérationnel et des mesures pour accroître

sa capacité financière. Il s'agit là du fruit de plusieurs mois d'échanges entre la direction et le Conseil. Les mesures visant à améliorer le modèle financier de la BIRD pourraient contribuer à renforcer sensiblement la capacité de la Banque, permettant à cette dernière de maintenir le niveau de ses activités avec les pays admis à bénéficier de ses concours. Toutefois, compte tenu des écarts immenses qui existent entre les besoins mondiaux et les montants actuels de financement du développement, le renforcement de la capacité financière apparaît insuffisant face aux besoins énormes des pays clients. En outre, aucune des mesures proposées ne serait une source supplémentaire de concessionnalité, ce qui est particulièrement nécessaire pour encourager à agir sur les nombreux aspects des défis mondiaux actuels en rapport avec les BPM et pour accroître le financement mixte au profit du secteur privé. Par conséquent, au-delà de ces mesures, une augmentation du capital de la BIRD, l'accroissement des contributions à l'IDA, y compris l'appui des actionnaires au Mécanisme de gestion des crises d'IDA-20, et des contributions des bailleurs de fonds sous forme de ressources concessionnelles pour les opérations du Groupe de la Banque mondiale dans les secteurs public et privé, constitueraient le moyen le plus efficace d'atteindre les objectifs de la mission renforcée.

**65. Le Groupe de la Banque mondiale demande aux Gouverneurs d'approuver les mesures proposées dans le cadre du processus de son évolution, ce qui lui permettra de poursuivre les consultations et la formulation des propositions.** Sur la base de ces consultations et d'autres, la direction et les Administrateurs du Groupe de la Banque mondiale feront avancer la mise en œuvre et continueront d'élaborer d'autres propositions pour permettre au Groupe de la Banque d'intensifier sa contribution à la résolution des défis nationaux et mondiaux. Le programme sera mieux décliné après les Réunions de printemps.

**66. Pour faire avancer le processus d'évolution du Groupe de la Banque mondiale, la direction et les Administrateurs soumettent les questions suivantes aux Gouverneurs pour recueillir leur avis :**

- a) Que pensent les Gouverneurs de l'orientation et de l'ambition du nouvel énoncé de mission ?
- b) Les Gouverneurs approuvent-ils les améliorations apportées au modèle opérationnel et y a-t-il des améliorations particulières qu'ils jugent prioritaires ?
- c) Les Gouverneurs sont-ils d'accord avec les recommandations invitant à adapter le modèle financier, et avec les propositions financières qu'il est suggéré d'examiner plus en profondeur, afin de combler le grand écart entre les besoins et les ressources ?
- d) Quelles sont les attentes des Gouverneurs concernant l'évolution du Groupe de la Banque mondiale d'ici les Assemblées annuelles 2023, et approuvent-ils les prochaines étapes proposées devant permettre à la direction et aux Administrateurs de faire avancer le processus ?

## Bibliographie

- G20 CAF Panel Report (2022). Independent Review of Multilateral Development Banks' Capital Adequacy Frameworks. The Group of Twenty (G20).
- Independent Evaluation Group (2012). "The World Bank Group's Response to the Global Economic Crisis: Phase II." World Bank. Washington DC.
- Independent Evaluation Group (2020a). "The World's Bank: An Evaluation of the World Bank Group's Global Convening." World Bank. Washington DC.
- Independent Evaluation Group. (2020b). "The World Bank Group Outcome Orientation at the Country Level." World Bank. Washington DC.
- Independent Evaluation Group (2022a). "Reducing Disaster Risks from Natural Hazards: An Evaluation of the World Bank's Support FY10-20." World Bank. Washington DC.
- Independent Evaluation Group (2022b). "The World Bank's Early Support to Addressing COVID-19: Health and Social Response. An Early-Stage Evaluation." World Bank.
- Kharas, Homi and John McArthur (2019). "Building the SDG Economy: Needs, Spending, and Financing for Universal Achievement of the Sustainable Development Goals". Brookings Global Economy and Development Working Paper No. 131.
- Mercedes Garcia-Escribano, Mauricio Soto, David Amaglobeli, Vitor Gaspar and Delphine Prady (2019). Fiscal Policy and Development: Human, Social, and Physical Investments for the SDGs, IMF Staff Discussion Notes 2019/003, International Monetary Fund.
- Rozenberg, Julie and Marianne Fay (2019). "Beyond the Gap: How Countries Can Afford the Infrastructure They Need while Protecting the Planet". Sustainable Infrastructure; Washington, DC: World Bank.
- Songwe V, Stern N, Bhattacharya A (2022) Finance for climate action: Scaling up investment for climate and development. London: Grantham Research Institute on Climate Change and the Environment, London School of Economics and Political Science.
- World Bank Group (2007). "Global Public Goods: A Framework for the Role of the World Bank." Development Committee paper.
- World Bank Group (2013). "A Common Vision for the World Bank Group." Development Committee paper.
- World Bank Group (2016). "Forward Look – A vision or the World Bank Group in 2030." Development Committee paper.
- World Bank Group (2017). "Maximizing Finance for Development: Leveraging the Private Sector for Growth and Sustainable Development." Development Committee paper.
- World Bank Group (2018). "Sustainable Finance for Sustainable Development." Development Committee paper.
- World Bank Group (2020). "World Bank Group Strategy for Fragility, Conflict and Violence 2020-2025."
- World Bank Group (2022a). "Evolving the World Bank Group's Mission, Operations, and Resources: A Roadmap."
- World Bank Group (2022b). "Navigating Multiple Crises, Staying the Course on Long-term Development: The World Bank Group's Response to the Crises Affecting Developing Countries."
- World Bank Group (2023). "Preventing, Preparing for, and Responding to Disease Outbreaks and Pandemics: Future Directions for the World Bank Group."
- World Food Programme (2023). WFP At a Glance. Data cited as of March 2, 2023.

## **Annexe 1 : Points de vue du Groupe indépendant d'évaluation (GIE) sur la feuille de route pour l'évolution du Groupe de la Banque mondiale<sup>26</sup>**

**Modèle centré sur les pays<sup>27</sup>** : Le modèle du Groupe de la Banque mondiale axé sur les pays favorise des actions de développement pilotées par les pays, sur la base de la sélectivité et de l'apprentissage stratégiques, contribuant ainsi à l'efficacité du développement (comme le confirment les notes élevées attribuées par le GIE aux opérations de financement de la Banque mondiale). Le modèle centré sur les pays a permis au Groupe de la Banque mondiale d'apporter des réponses efficaces aux crises en s'appuyant sur les relations et les instruments de financement existants et sur la capacité à réaffecter des fonds au sein du portefeuille-pays et à permettre une approbation plus rapide des projets nationaux (GIE, 2022b). IFC dispose également de programmes et d'instruments qui se sont déjà illustrés par leur succès et une mobilisation rapide en période de crise (GIE, 2012). Bien que les priorités nationales ne cadrent pas toujours avec les défis mondiaux et régionaux et les BPM, le Groupe de la Banque mondiale a intervenu avec succès sur des questions pour lesquelles les coalitions étaient nombreuses et profondes et les avantages annexes à l'échelle locale visibles (par exemple la poliomyélite, le VIH/Sida, la cécité des rivières et les ripostes à la COVID-19) et aussi lorsque des financements concessionnels sont disponibles (comme pour l'action climatique, ou la situation des réfugiés et leurs populations d'accueil). Le modèle du Groupe de la Banque mondiale centré sur les pays a limité ses initiatives en matière d'intégration régionale, ainsi que ses interventions sur des problèmes d'envergure mondiale, en partie à cause des systèmes et incitations internes. Le Groupe de la Banque pourrait intensifier ses activités à l'échelle mondiale, mais cela nécessiterait des outils, des processus et des financements supplémentaires, notamment des financements concessionnels pour l'octroi de subventions aux biens publics mondiaux et aux situations de crise. Le GIE conclut que le modèle du Groupe de la Banque mondiale centré sur les pays a donné de bons résultats et que toute initiative visant à intensifier les activités du Groupe sur des problèmes mondiaux et régionaux devrait préserver les atouts du modèle.

**Rôles du Groupe de la Banque mondiale en matière de mobilisation, de BPM et de connaissances :** L'avantage comparatif du Groupe de la Banque mondiale lui confère un fort pouvoir de mobilisation sur les questions mondiales et régionales, les évaluations confirmant que les connaissances, le rayonnement mondial et la capacité du Groupe de la Banque à répondre aux problèmes mondiaux par des actions dans le cadre des programmes nationaux font que son pouvoir fédérateur soit recherché sur de nombreux sujets (GIE, 2020a). L'intensification de la mobilisation du Groupe de la Banque mondiale nécessitera des budgets d'engagement mondiaux supplémentaires (provenant de fonds fiduciaires ou du budget administratif de la Banque) ; ce travail devrait permettre de relier plus étroitement les efforts déployés à l'échelle mondiale et les programmes par pays. Le Groupe de la Banque mondiale gagnerait à s'entendre clairement sur les BPM pour lesquels il est censé jouer un rôle de chef de file, sur les fonctions comprises dans ce rôle et sur les BPM pour lesquels d'autres organisations partenaires devraient assumer le rôle de direction. Il existe peu de données sur l'importance des financements du Groupe de la Banque mondiale à l'appui des biens publics mondiaux, bien que de nombreuses opérations du Groupe contribuent probablement de manière substantielle aux biens publics mondiaux et régionaux. Il faudra des financements concessionnels pour augmenter cet appui. Les questions de gouvernance et de répartition des tâches avec les fonds existants devraient être prises en compte. Les services de conseil et d'analyse peuvent constituer un point d'entrée important pour mobiliser les pays clients sur les questions mondiales, permettant ainsi de promouvoir des questions et des programmes d'action, d'aider les pays à adopter les meilleures pratiques et de mettre au point des solutions innovantes pour la fourniture de biens publics (GIE, 2022a). Mais ce travail nécessite des ressources considérables, sous forme de financement comme de ressources humaines, et est fortement tributaire des fonds fiduciaires.

---

<sup>26</sup> Le GIE a préparé des notes en 2023 sur trois sujets liés à l'évolution du Groupe de la Banque mondiale : le modèle centré sur les pays ; le rôle du Groupe de la Banque mondiale en matière de mobilisation, de biens publics mondiaux et de connaissances ; et l'orientation du Groupe de la Banque mondiale sur les résultats.

<sup>27</sup> Le GIE indique que 83 % du budget opérationnel de la Banque mondiale sur les exercices 16 à 18 a été consommé dans le cadre d'actions menées dans les pays (GIE, 2020a).

**Orientation du Groupe de la Banque mondiale sur les résultats :** Les CPF du Groupe de la Banque mondiale présentent leurs objectifs en termes de résultats (GIE, 2020b), y compris en ce qui concerne les biens publics mondiaux. Mais les systèmes de suivi et d'évaluation du Groupe de la Banque mondiale ne sont souvent pas en mesure de rendre compte des résultats ciblés, en particulier pour les réalisations qui dépassent les interventions des projets ou résultent de trajectoires de développement indirectes, notamment le développement institutionnel, le renforcement des capacités, le transfert de connaissances, les effets de démonstration et la création de marchés. Les évolutions du contexte du développement qui demandent une transformation du modèle opérationnel du Groupe de la Banque mondiale nécessiteront de changer les systèmes de suivi et d'évaluation du Groupe afin de mieux évaluer les objectifs de développement atteints par des moyens indirects. Toute modification apportée aux mécanismes institutionnels d'établissement de rapports concernant de nouvelles priorités ou les BPM devrait être « légère », et tout indicateur supplémentaire devrait être utilisé pour stimuler l'action au sein du Groupe de la Banque mondiale, plutôt que pour fournir des données alimentant des systèmes de rapports externes. Le GIE recommande d'investir dans des systèmes de suivi et d'évaluation qui favorisent la décentralisation de la prise de décision, l'apprentissage intégré et la gestion adaptative, et d'accorder une plus grande attention à l'évaluation de la durabilité et de la résilience (climatique) au moyen d'approches spéciales. Les solutions potentielles devraient utiliser une combinaison de méthodes d'évaluation et être liées aux besoins en matière de prise de décisions (plutôt que d'investir davantage dans les évaluations d'impact).

## Annexe 2 : Informations supplémentaires sur les estimations des besoins en matière de dépenses

Toute estimation des dépenses nécessaires pour relever les défis mondiaux sera inévitablement approximative, et éventuellement une sous-estimation. Les estimations présentées ici portent principalement sur le sous-ensemble constitué du climat et de la résilience, des pandémies et des conflits. Nos estimations peuvent changer au fil du temps, au gré des améliorations qui ne cessent d'y être apportées. Les chiffres cités dans le présent rapport reposent sur les considérations suivantes :

La composante **climat et résilience** prend en compte les dépenses d'infrastructure nécessaires pour atteindre les Objectifs de développement durable d'ici 2030 et rester sur la bonne voie pour limiter le changement climatique à 2°C. Plus précisément, cette composante mesure le coût global de l'accès universel à l'eau, à l'assainissement et à l'électricité ; d'une plus grande mobilité ; de l'amélioration de la sécurité alimentaire ; d'une meilleure protection contre les inondations ; et, à terme, de la décarbonisation totale. Les estimations des coûts sont tirées de l'ouvrage de Rozenberg et Fay (2019)

La composante **pandémie** fournit une estimation des dépenses nécessaires pour inverser les pertes de capital physique et humain subies du fait de la pandémie de COVID-19. Elle comprend une estimation des dépenses nécessaires pour mettre en œuvre un plan de préparation permettant d'assurer une riposte efficace et efficiente aux pandémies futures.

- **Les pertes physiques de capital public** sont basées sur une estimation des investissements publics perdus durant la pandémie. Étant donné que de nombreux gouvernements sont encore en cours d'ajustement budgétaire après la pandémie, les estimations sont basées sur les réductions proportionnelles des investissements publics observées pendant la crise financière mondiale de la fin des années 2000, appliquées par extrapolation aux dernières données disponibles sur les stocks de capital public disponibles avant la pandémie.
- **Les pertes en capital humain** sont basées sur les estimations des pertes d'apprentissage pour la population d'âge scolaire pendant la pandémie. Plus précisément, elles mesurent le coût budgétaire estimatif nécessaire pour remédier aux années de scolarité perdues pendant la pandémie. Cela inclut également une mesure du coût de la réparation des pertes enregistrées dans le domaine du développement de la petite enfance pendant la pandémie.
- Les estimations des coûts de **préparation et de riposte aux pandémies (PRP)** sont basées sur le rapport conjoint préparé par la Banque mondiale et l'Organisation mondiale de la santé pour la réunion du G20 en 2022. Des investissements modestes dans les capacités de PRP peuvent prévenir et endiguer les flambées épidémiques, réduisant ainsi considérablement le coût de la riposte et les effets économiques et sociaux plus larges d'une pandémie ou d'une flambée épidémique à grande échelle. Ces investissements aideront également à régler des problèmes persistants qui constituent de grands facteurs de mortalité de nos jours, notamment le VIH/Sida, la tuberculose, le paludisme et la résistance aux antimicrobiens.

La composante relative aux **conflits** est fondée sur l'idée que l'obtention de résultats satisfaisants en matière de développement est un facteur clé de réduction des conflits et de la fragilité. Définissant des « résultats de développement satisfaisants » comme la réalisation des ODD, elle utilise les estimations tirées de la publication de Kharas et McArthur (2019), mises à jour par ces derniers en 2022, pour les 37 pays figurant sur la liste des États fragiles et en situation de conflit la plus récente de la Banque mondiale. Sur la base de leur désagrégation entre les différents ODD, nous supprimons les éléments liés au climat, aux infrastructures et à la résilience, afin d'éviter des doublons dans la catégorie climat et résilience.

## Annexe 3 : Recommandations du Groupe d'experts du G20 et réponses de la direction

Recommandations du Groupe d'experts	Réponse de la direction (BIRD) <sup>28</sup>
<b>1. Redéfinir l'approche de l'appétence au risque dans le cadre d'adéquation des fonds propres</b>	
1A. Orienter la définition de l'appétence au risque vers des limites définies par les actionnaires	Déjà pris en compte dans le cadre existant ; il est proposé de formaliser l'accroissement de l'appétence au risque par l'abaissement du ratio minimum fonds propres/prêts
1B. Veiller à ce que les cadres tiennent compte des caractéristiques propres aux BMD	Déjà pris en compte dans le cadre existant
1C. Ôter certaines cibles numériques de mobilisation des statuts des BMD	Projet de rapport des Administrateurs du Groupe de la Banque mondiale aux Gouverneurs sur la suppression de la limite statutaire des prêts des Statuts et projet de résolution pour examen par les Gouverneurs
<b>2. Intégrer la prise en compte accrue du capital exigible dans les cadres d'adéquation des fonds propres des BMD</b>	La proposition d'abaisser le ratio minimum fonds propres/prêts se traduit par une plus grande prise en compte du capital exigible tel que le préconise les agences de notation afin de maintenir la notation AAA de la BIRD Forme renforcée de capital exigible examinée avec les Administrateurs ; des travaux supplémentaires seront entrepris sur le renforcement du capital exigible avec les actionnaires et les agences de notation ; Voir aussi le point 3D
<b>3. Mettre en œuvre des innovations visant à renforcer l'adéquation des fonds propres des BMD et leur marge de manœuvre en matière de prêt</b>	
3A. Approuver l'examen par les BMD de catégories de capitaux sans droit de vote (capital libéré ou capitaux hybrides) pour s'ajouter aux capitaux disponibles	Projet pilote de capitaux hybrides sur les marchés financiers. Poursuite des travaux sur les options des actionnaires
3B. Intensifier le transfert des risques intégrés dans les portefeuilles de prêts des BMD aux contreparties du secteur privé en accélérant la mise au point d'instruments financés et non financés	Cela s'applique principalement aux portefeuilles du secteur privé (par exemple IFC) Pour la Banque mondiale ; les opérations de transfert de risques telles que <u>les AEE</u> et les garanties ont déjà été entreprises et de nouvelles opérations sont en cours de structuration.
3C. Encourager les garanties des actionnaires sur les prêts liés aux priorités transversales	C'est déjà le cas de la BIRD et, éventuellement, de l'IDA. La BIRD a relevé le plafond des garanties des actionnaires bilatéraux de 10 à 15 milliards de dollars ; la plateforme de garantie et les garanties de portefeuille doivent faire l'objet de discussions plus approfondies avec les actionnaires et les agences de notation.
3D. Encourager les actionnaires à engager collectivement des capitaux exigibles supplémentaires	Poursuivre le travail avec les actionnaires et les agences de notation, comme indiqué au point 2.
3E. Favoriser l'adaptation des produits et des services de réassurance de la MIGA en vue du transfert partiel des risques inhérents aux portefeuilles des BMD	En cours d'examen par la MIGA, en partenariat avec d'autres BMD. La BIRD a effectué des transactions avec la MIGA et peut faire quelques-unes de plus à mesure que des opportunités mutuellement bénéfiques se présentent, mais celles-ci seront d'une ampleur limitée.
3F. Examiner les moyens de donner aux BMD l'accès aux liquidités <b>des banques centrales</b>	Soutiendra les actionnaires s'il y a intérêt

<sup>28</sup> IFC répond aux recommandations formulées dans le rapport sur les Cadres d'adéquation des fonds propres appelant à mettre en œuvre des innovations destinées à renforcer l'adéquation des fonds propres des BMD et leur marge de manœuvre en matière de prêt. Bien que certaines des recommandations du rapport sur les Cadres d'adéquation des fonds propres (par exemple, sur le capital exigible ou le traitement des créanciers privilégiés pour les prêts souverains) ne concernent pas IFC, le cadre d'adéquation des fonds propres de cette dernière a fait l'objet d'un examen et d'une validation indépendants ; le cadre d'adéquation des fonds propres le plus récent a été présenté au Comité d'audit dans le cadre du document annuel sur les finances et la gestion des risques en juin 2021. IFC continue de rechercher des possibilités de mobiliser des sources extérieures de capitaux pour assurer un déploiement efficace des capitaux.

<b>4. Évaluer les méthodologies des ANC et la collaboration avec ces agences</b>	Continuera de collaborer avec d'autres BMD et ANC ; Le Consortium GEM réfléchit au moyen de mettre les données à disposition en appliquant des mesures de sauvegarde appropriées.
<b>5. Améliorer le climat favorisant la gouvernance de l'adéquation des fonds propres</b>	Continuera de collaborer avec d'autres BMD