



DEVELOPMENT COMMITTEE  
(Joint Ministerial Committee  
of the  
Boards of Governors of the Bank and the Fund  
On the  
Transfer of Real Resources to Developing Countries)



**POUR USAGE OFFICIEL**

**DC/99-23**

**Le 17 septembre 1999**

**RAPPORT SUR L'AVANCEMENT  
DE LA MISE EN OEUVRE DU PACTE STRATÉGIQUE**

Veillez trouver ci-joint, à l'intention du Comité du développement, le Résumé analytique du Cinquième rapport semestriel sur la mise en oeuvre du Pacte stratégique. Ce rapport a été établi en réponse à la demande exprimée par le Comité du développement dans le communiqué publié à l'issue de sa réunion du 29 avril 1997 (par. 13) d'être périodiquement informé des progrès de la mise en oeuvre du Pacte stratégique.

La version complète de ce rapport a été examinée par le Conseil des Administrateurs de la Banque mondiale à sa réunion du 14 septembre 1999. Dans l'ensemble, les Administrateurs ont entériné le rapport et sont parvenus à un large consensus sur les réalisations et sur le travail qui reste à effectuer. Le Conseil a félicité la direction et le personnel pour les progrès accomplis, notamment l'amélioration des SAP, l'interaction avec les clients, les capacités de réaction, la qualité de la supervision et le recentrage de l'action sur la lutte contre la pauvreté. Il a pris note des défis qui restaient à relever, en particulier pour ce qui est de clarifier les responsabilités dans la grille de gestion, atténuer le stress, rendre les stratégies plus sélectives et consolider les progrès accomplis à ce jour pour aller de l'avant.

\* \* \*

**Le présent document faisant l'objet d'une diffusion restreinte, il est demandé à ses destinataires de respecter son caractère confidentiel et de s'abstenir de le reproduire ou de le citer.**

## RÉSUMÉ ANALYTIQUE

### Généralités

1. Le Pacte stratégique approuvé par les Administrateurs le 31 mars 1997 prévoyait un financement additionnel de 250 millions de dollars sur une période de 30 mois, qui devait financer un programme ambitieux visant à donner à la Banque les moyens de lutter efficacement contre la pauvreté. Après deux années complètes, la Banque intègre les initiatives citées dans le Pacte à ses activités normales et elle remplit sa mission de réduction de la pauvreté avec une efficacité accrue.

2. Le *Quatrième Rapport sur l'avancement de la mise en œuvre du Pacte stratégique (R99-48)* faisait le point de la situation au milieu de l'exercice 99 et montrait que la Banque répondait avec rapidité et souplesse aux demandes de ses clients. Le rapport signalait également que la Banque devait continuer à améliorer la qualité de ses produits et gérer activement les goulets d'étranglement budgétaires.

3. Ce *Cinquième Rapport* note que la Banque a recentré son action sur la lutte contre la pauvreté en améliorant la qualité et la quantité des services, et a considérablement élargi la place faite aux problèmes sociaux et structurels au cours de l'exercice 99. Il examine les programmes d'amélioration de la qualité des produits de prêt et des études économiques et sectorielles qui ont été lancés au cours du deuxième semestre de l'exercice 99, et les mesures prises pour renforcer le suivi du budget. Il signale les nouveaux défis que la Banque doit relever dans les derniers mois de la période du Pacte, qui prendra fin en décembre 1999.

### Prestation de la Banque

4. La Banque s'est maintenue à la hauteur des normes élevées atteintes pendant l'exercice 98 : meilleure écoute du client, amélioration de la qualité et de la quantité des services offerts, et redressement du revenu net. Ces résultats ont été obtenus en dépit de l'aggravation des incertitudes engendrées par la crise financière mondiale, qui a éclaté six mois après l'approbation du Pacte et dont les effets continuent de se faire sentir dans un grand nombre de pays. Le Tableau 1 récapitule les indicateurs de performance de la Banque.

5. Nos clients nous le disent, la Banque est plus *attentive à leurs besoins*, et ceux qui apprécient la « nouvelle » Banque s'accordent à reconnaître qu'elle comprend mieux leurs besoins et qu'elle a établi avec eux des circuits de communication clairs. Ces changements sont dus aux facteurs suivants :

- Amélioration de la clarté et de la qualité des SAP, à la suite du renforcement des moyens fournis aux directeurs des opérations ;
- Réformes de la politique en matière de ressources humaines qui ont porté sur le renouvellement des compétences et la fusion des différentes catégories de personnel ;  
et

- Gestion du savoir, appuyée par les réseaux et l'Institut de la Banque mondiale, qui commence à nous permettre de mieux faire connaître les pratiques optimales et les connaissances les plus pointues parmi notre personnel et nos clients.

6. Soutenant ce recentrage sur la clientèle, l'initiative concernant le *lieu de travail* nous aide à nous rapprocher de nos clients en déléguant le pouvoir de décision aux bureaux locaux. Le renforcement de ces bureaux s'est poursuivi pendant l'exercice 99, de sorte que 24 des 51 directeurs des opérations et 20 % du personnel régional (non compris le personnel administratif et de soutien aux clients (ACS)) sont en poste localement, contre respectivement 22 et 18 % à la fin de l'exercice 98. Les clients ont répondu positivement à cette évolution et ils estiment que les communications avec la Banque se sont améliorées et que la mise en œuvre des projets y a gagné.

7. Notre insistance sur la *qualité* dans le Pacte stratégique se révèle payante, car le relèvement de la qualité se fait sentir sur l'efficacité dans le développement. Les progrès accomplis dans le domaine de la qualité durant l'exercice sont allés de pair avec un niveau de service élevé. Par exemple :

- La qualité des SAP s'est accrue à plusieurs égards, en particulier dans la manière dont elles traitent la gouvernance et la corruption, dans l'auto-évaluation et dans le recours à la concertation lors de la préparation des SAP ;
- La qualité initiale<sup>1</sup> pour l'exercice 99 a atteint 86 % et, quoique inférieure à notre objectif de 90 %, elle a marqué un progrès par rapport aux 82 % de l'exercice 98 ;
- La qualité de la supervision<sup>2</sup> est passée de 76 % pendant l'exercice 98 à 82 % pendant l'exercice 99, mais n'a pas atteint l'objectif de 85 % qui avait été fixé ; et
- L'indice de réalisme<sup>3</sup> et l'indice de dynamisme<sup>4</sup> ont tous deux sensiblement progressé, passant de respectivement 68 % et 72 % pendant l'exercice 98 à 74 % et 83 % pendant l'exercice 99, par suite de l'attention accrue portée aux problèmes d'exécution du portefeuille.

8. La Banque a continué à fournir un *niveau de service élevé* aux clients pendant l'exercice 99. Les décaissements ont totalisé 24,2 milliards de dollars, chiffre proche du record de 24,9 milliards de dollars obtenu l'année précédente. Les prêts de la BIRD/IDA ont atteint de nouveaux records (29,0 milliards de dollars), cependant que les prêts à l'ajustement structurel atteignaient de nouveaux sommets à la suite de la crise financière, qui a amené nos clients à se tourner vers nous. Au cours des deux premières années du Pacte, les prêts aux secteurs sociaux ont progressé de 40 % par rapport aux deux années

---

<sup>1</sup> La qualité initiale représente le pourcentage de projets approuvés au cours de l'année civile qui ont une probabilité au moins satisfaisante d'atteindre leurs objectifs de développement, selon l'estimation du QAG.

<sup>2</sup> La qualité de la supervision représente le pourcentage de projets en cours d'exécution dont la supervision a été classée comme satisfaisante par le QAG.

<sup>3</sup> L'indice de réalisme est le pourcentage de projets ayant effectivement des problèmes dans le total des projets ayant effectivement des problèmes et des projets susceptibles d'en rencontrer.

<sup>4</sup> L'indice de dynamisme est le pourcentage de projets classés comme projets à problèmes 12 mois auparavant qui ont été depuis reclassés, clos, suspendus ou partiellement annulés.

précédentes. Les services-conseil et l'assistance technique ont également augmenté de 15 %. L'Initiative PPTE est en très bonne voie, puisque 6,8 milliards de dollars d'allègement de la dette ont été fournis ou engagés à ce jour.

9. Lorsque le Pacte stratégique a été lancé, les projections du revenu net de la BIRD faisaient apparaître une tendance à la baisse. Cette situation s'est améliorée, en grande partie grâce aux mesures prises pendant l'exercice passé en vue de remédier aux problèmes financiers de caractère structurel de la Banque. Qui plus est, le revenu net de la BIRD pour l'exercice 99 (1,5 milliard de dollars) a excédé les projections d'environ 60 %, principalement à la suite d'une plus-value exceptionnelle sur le portefeuille d'investissements liquides, de la réduction des abattements d'intérêts, et du fait que les dépenses administratives sont restées en deçà de l'enveloppe prévue. Les dernières projections à moyen terme font apparaître une tendance à la hausse du revenu net et un rendement de l'actif stable. Toutefois, la croissance très rapide des prêts et la dégradation antérieure de la qualité du portefeuille de prêts ont incité la Banque à réexaminer, à la demande du Comité du développement, les options qui permettraient de renforcer la solidité financière de la BIRD.

### Défis

10. La Banque a beaucoup accompli au cours des deux derniers exercices, et les investissements effectués dans le cadre du Pacte lui ont, à bien des égards, permis d'y parvenir grâce aux efforts et au dévouement extraordinaires de son personnel. Pourtant, il nous reste plusieurs défis à relever : i) continuer à améliorer la qualité ; ii) répondre aux inquiétudes du personnel ; iii) rendre le budget plus flexible ; iv) réaliser les économies promises par le nouveau système SAP ; et v) renforcer notre base de compétences.

11. Continuer à *améliorer la qualité* au-delà des niveaux déjà atteints demeure un défi. Par exemple, la qualité des prêts, reflétée par la qualité initiale, a encore progressé pendant l'exercice 99 (86 %), mais elle n'a pas atteint le niveau ambitieux de 90 % que nous nous étions fixé. De même, si la qualité de la supervision s'est accrue de nouveau pendant l'exercice 99 (82 %), elle reste inférieure à notre objectif de 85 %. La qualité des études économiques et sectorielles<sup>5</sup> (73 %), mesurée pour la première fois pour évaluer les études produites pendant l'exercice 98, indique que leur qualité ne répond pas à nos attentes. Aussi les questions de qualité font-elles l'objet d'une attention étroite de la part de la direction, et nous avons entrepris des plans d'action concernant tant les prêts que les études économiques et sectorielles, afin de ne pas briser la courbe ascendante.

12. L'enquête d'opinion menée auprès du personnel en 1999 a montré que les opinions étaient favorables dans certains domaines, où le personnel pense que les changements internes vont dans le bon sens et que la Banque est davantage centrée sur sa mission. Certains *sujets de préoccupation* ont néanmoins été identifiés :

- Le stress et son impact sur la vie personnelle et familiale ;

---

<sup>5</sup> La qualité des études économiques et sectorielles (ESW) est le pourcentage de produits d'ESW terminés au cours de l'exercice qui ont été jugés satisfaisants par le QAG.

- L'efficacité de la grille de gestion et la coordination au sein du Groupe de la Banque mondiale ;
- La confiance entre le personnel et l'équipe de direction ; et
- Les décisions et les opportunités en matière de développement professionnel.

13. Nous nous sommes attaqués à ces questions importantes dans le cadre de nos activités normales ainsi que d'activités spéciales de suivi. Nous avons déjà pris des mesures pour remédier au stress en atténuant la surprogrammation. Les mesures décisives qui ont été prises s'étaient déjà traduites par une amélioration à la fin de l'exercice 99. Nous continuerons à suivre l'évolution de la situation afin que les progrès s'amplifient pendant l'exercice 00.

14. Il nous faut absolument rendre le *budget plus flexible* si nous voulons que la Banque puisse réorienter ses ressources là où elle en a le plus besoin en cours d'exercice. Cela signifie un plus grand nombre de postes et/ou une plus grande mobilité des ressources à l'intérieur de la grille et entre les services. Le système SAP qui vient d'être lancé accroîtra la transparence dans l'utilisation des ressources à l'échelle de toute la Banque et facilitera les redéploiements. Le renforcement du suivi et des prévisions budgétaires réduira également les fluctuations inattendues dans l'utilisation du budget qui ont été observées et signalées à la fin de l'exercice 99 (*FY99 World Bank Budget Outcome and Carryover* [SEC M99-545]).

15. La tâche gigantesque consistant à préparer le lancement du système SAP a été menée à bien durant l'exercice 99, et le système est entré en service en juillet 1999. L'expérience des autres institutions montre que, dans les premiers mois suivant le lancement, on observe un fléchissement temporaire de la productivité due au fait que le personnel commence à se familiariser au nouveau système et à s'y adapter. Dans l'immédiat, il nous appartient de surveiller et de gérer ce fléchissement. À plus long terme, nous devons veiller à *réaliser les économies* attendues du nouveau système. Nous devons nous attendre à devoir rationaliser et simplifier davantage nos méthodes de travail.

16. Au seuil du nouveau millénaire, nous devons nous positionner de manière à assumer davantage de responsabilités à l'échelle planétaire, comme l'attendent de nous nos actionnaires, et à aider un nombre croissant de clients confrontés à des problèmes post-conflit et à des crises financières. Nous devons, à cet effet, continuer aussi à *renforcer notre base de compétences*, afin de rester en mesure de fournir à nos clients des services optimaux.

## **L'avenir**

17. Le Pacte nous a aidés à nous recentrer sur la lutte contre la pauvreté et à incorporer de plus en plus couramment les aspects sociaux et structurels du développement à nos opérations ordinaires. La lutte contre la pauvreté restera la référence en fonction de laquelle nous élaborerons nos programmes de travail futurs et nous évaluerons notre performance. Au-delà du Pacte, nous devons intensifier nos efforts en élargissant les

partenariats, et adopter une perspective holistique, inspirée du *Cadre de développement intégré*, en nous attachant particulièrement aux questions de renforcement des capacités, surtout en ce qui concerne la bonne gouvernance, la lutte contre la corruption, des systèmes juridiques et judiciaires efficaces, des systèmes financiers bien organisés et bien supervisés, et les programmes sociaux.

18. En dépit des progrès accomplis au cours des deux dernières années, de notre attachement à la mission de la Banque, de tous nos efforts pour aider nos clients et des efforts déployés par nos partenaires de développement, les tendances mondiales de la pauvreté s'aggravent. Nous n'atteindrons pas nos objectifs ambitieux si les tendances actuelles se poursuivent. Notre plus grand défi demeure de vaincre la pauvreté, et nous n'y parviendrons que si les résultats que nous obtenons sur le terrain s'améliorent substantiellement. Nous comptons que l'approche en cours d'élaboration selon le cadre de développement intégré nous fournira les moyens de poursuivre notre mission.

## Indicateurs de performance de la Banque

	EX. 97	EX. 98	EX. 99		EX. 00	EX01
	Résultats	Résultats	Résultats	Plan/ objectif	Plan/ Objectif m/	Plan/ Objectif m/
<b>Efficacité du développement a/</b>						
<i>Services de prêt</i>						
Qualité initiale b/	76 %	82 %	86 %	90 %	90 %	100 %
Concentration IDA (moyennes sur 3 ans) c/	45 %	44 %	39 %	n.d.	n.d.	33 %
<i>Gestion du portefeuille</i>						
% de projets jugés satisfaisants par l'OED d/	71 %	80 %	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
Indice de réalisme e/	66 %	68 %	74 %	75 %	75 %	75 %
Décaiss. – Prêts d'inv. et d'ajust. (USD milliards)	20,0	24,9	24,2	26,9	n.d.	n.d.
Ratio de décaissement f/	20 %	20 %	20 %	n.d.	n.d.	n.d.
Qualité de la supervision g/	63 %	76 %	82 %	85 %	93 %	100 %
<i>Services hors prêts :</i>						
Qualité des analyses économiques et sectorielles	s.o.	73 %	n.d.	80 %	90 %	100 %
<b>Sensibilité aux besoins des clients</b>						
<i>Services de prêt</i>						
Engagements (USD milliards)	19,1	28,6	29,0	28,0-30,7	25,6-29,3	25,0-27,5
(nbre de prêts, y compris Cisjordanie et Gaza)	244	288	279	267-305	280-300	280-300
De l'évaluation au Conseil (% de projets respectant le délai standard de 5 mois)	41 %	52 %	57 %	73 %	73 %	80 %
<i>Gestion du portefeuille :</i>						
Nombre de projets en cours de supervision i/	1 778	1 830	1 823	1 842	n.d.	n.d.
Indice de dynamisme j/	70 %	72 %	83 %	80 %	90 %	90 %
<b>Productivité a/</b>						
Coût moyen d'achèvement des prêts (USD milliers)i/	305	330	269	297	320	309
Coût moyen de la supervision par projet (USD milliers)	60	62	64	59	67	65
Coût moyen analyses économiques et sectorielles	139	105	91	112	115	109
<b>Revenu net de la BIRD (USD millions) k/</b>	<b>1 285</b>	<b>1 243</b>	<b>1 518</b>	<b>950</b>	<b>1 430</b>	<b>1 674</b>
<b>dont : revenu net pouvant être affecté (USD millions)</b>	<b>1 173</b>	<b>1 061</b>	<b>1 263</b>	<b>700</b>	<b>1 255</b>	<b>1 502</b>
<b>Indicateur de perf. financière de la BIRD (TRA en %) Égale</b>	<b>1,04</b>	<b>0,98</b>	<b>1,04</b>	<b>0,69</b>	<b>0,94</b>	<b>1,05</b>
<b>Marge d'intérêt nette (a+b)</b>	<b>1,62</b>	<b>1,47</b>	<b>1,62</b>	<b>1,36</b>	<b>1,63</b>	<b>1,57</b>
<b>a) Marge d'intérêt nette sur la moyenne des avoirs productifs</b>	0,28	0,20	0,42	0,15	0,53	0,51
Rentabilité des investissements et des prêts	6,42	6,30	6,38	6,49	6,45	6,29
Coût de l'encours des emprunts	(6,14)	(6,10)	(5,96)	(6,34)	(5,92)	(5,78)
<b>b) Contribution du capital</b>	1,34	1,27	1,20	1,21	1,10	1,06
<b>Plus</b>						
Revenu net du plan de pension et autres plans pour retraités	0,05	0,32	0,18	0,18	0,12	0,11
Commissions d'engagement et autre revenu net	0,09	0,08	0,10	0,10	0,10	0,10
<b>Moins</b>						
Dépenses administratives l/	0,67	0,69	0,69	0,74	0,63	0,56
Provisions pour pertes sur prêts	0,05	0,20	0,17	0,21	0,28	0,17

a/ Les chiffres de l'EX00 proviennent de « World Bank Programs and Budgets for FY00 », R99-111. Ceux de l'EX01 sont tirés de « Strategic Directions for FY00-02 » R99-47

b/ Pourcentage des projets dont on pense qu'ils atteindront leurs objectifs de développement selon la définition du QAG. EX. 99=AC 98). AC99 sera disponible en mai 2000.

c/ Pourcentage des engagements de l'IDA dans les pays classés dans les deux quintiles inférieurs quant à la qualité de leurs politiques.

d/ Résultats de l'EX99 disponibles en septembre 1999.

e/ Projets à problèmes en pourcentage du total des projets ayant effectivement des problèmes et des projets susceptibles d'en rencontrer.

f/ Décaissements en pourcentage des soldes non décaissés au début de l'exercice pour les prêts d'investissement.

g/ Pourcentage des projets en cours d'exécution dont la supervision a été jugée satisfaisante par le QAG dans son examen annuel.

h/ Pourcentage des études économiques et sectorielles réalisées pendant l'exercice qui ont été jugées satisfaisantes par le QAG dans son examen annuel. Les résultats de l'EX99 seront connus en octobre 1999.

i/ Y compris la Cisjordanie et Gaza.

j/ Pourcentage des projets classés comme « projets à problèmes » 12 mois plus tôt qui sont ensuite passés dans une meilleure catégorie, ou ont été restructurés, clos, suspendus ou partiellement annulés.

k/ L'EX00 comprend un revenu estimatif de 175 millions de dollars provenant du plan de pension. Pour l'EX01, le revenu estimatif du plan de pension est de 172 millions de dollars.

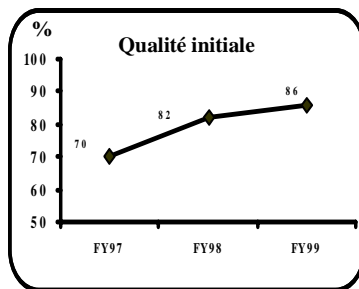
l/ Selon les projections, les dépenses administratives de la BIRD atteindront respectivement 961 et 898 millions de dollars pendant l'EX00 et l'EX01.

m/ Les chiffres du revenu net sont des projections tirées de « Allocation of FY99 Net Income, Transfer from Surplus, and Waivers of Loan Charges for FY99 », R99-143.

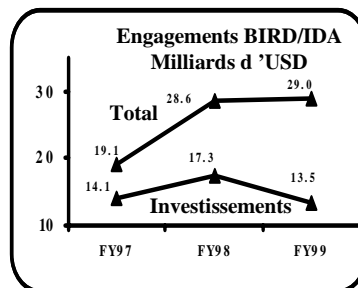
# PACTE STRATÉGIQUE : PROGRÈS DURANT L'EX99 ET DÉFIS

## PROGRÈS

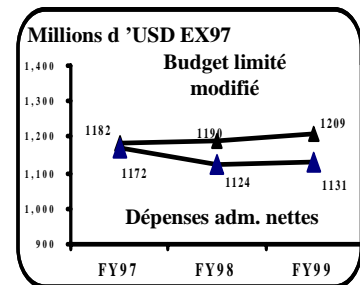
- ◆ Amélioration de la qualité et niveau élevé de services aux clients.
- ◆ Renforcement des capacités internes - Fin de la réforme de la politique des RH, systèmes en cours de renouvellement.
- ◆ Accroissement des ressources pour les services-conseil et l'assistance technique.
- ◆ Bons résultats de l'Initiative PPTE : 6,8 milliards de dollars d'allégement de la dette.
- ◆ Délégation accrue des pouvoirs de décision aux bureaux locaux et renforcement de leurs effectifs (24 directeurs en poste localement).
- ◆ Élargissement des aspects du développement couverts systématiquement dans le cadre du dialogue de politique générale, des SAP et des prêts.
- ◆ Grand choix d'instruments de prêt et de couverture conçus pour offrir davantage d'options aux emprunteurs de la BIRD et leur permettre de mieux gérer leurs risques financiers.
- ◆ Approche holistique du CDI à l'essai dans 13 pays.
- ◆ Délais de réponse aux clients abrégés, l'approbation par le Conseil suivant de plus près l'évaluation des projets.
- ◆ Les résultats demeurent la priorité - les clients apprécient la « nouvelle » Banque, plus à l'écoute du client.



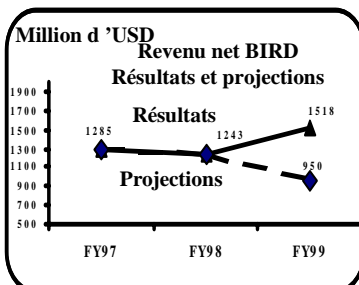
La qualité s'améliore...



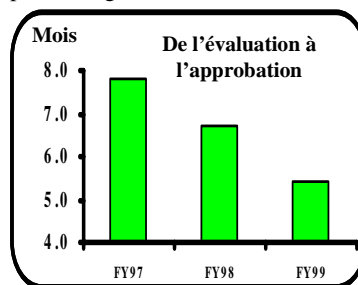
Les prêts atteignent des niveaux records...



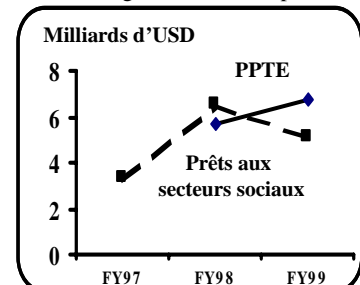
Le budget limité est respecté...



Les capacités financières ont été renforcées...



La Banque réagit plus rapidement...



et un plus grand nombre d'aspects du développement sont traités.

## DÉFIS

- ◆ Vu l'aggravation des tendances de la pauvreté dans le monde, la Banque doit s'organiser pour magnifier son impact sur le développement en jouant la carte du partenariat et en poursuivant l'approche holistique du CDI.
- ◆ Répondre sans délai aux besoins des clients en crise financière ou sortant d'un conflit ou d'une catastrophe naturelle.
- ◆ En dépit d'une amélioration substantielle, la qualité n'a pas atteint tous les objectifs ambitieux fixés pour l'EX99.
- ◆ Recentrage et sélectivité.
- ◆ Élaborer des options en vue de maintenir l'aptitude de la Banque à supporter les risques.
- ◆ Améliorer la gestion en grille et assouplir la gestion des ressources afin de réaliser les programmes de travail et atténuer le stress du personnel.