



# Résumé analytique

**N**ombre de pays en développement ont connu ces dix dernières années une forte croissance économique, généralement accompagnée d'un recul de la pauvreté. Le secteur privé a apporté un concours crucial à cette croissance, essentiellement par de nouveaux investissements en capital, mais aussi par l'innovation et la création d'entreprises, qui ont contribué à créer des emplois et à ouvrir de nouveaux marchés.

Les pays en développement où l'investissement privé a été le plus important et ceux qui ont le mieux réussi à réduire les écarts de savoirs et de technologies avec les pays développés — de l'Inde aux pays baltes — sont généralement ceux où la croissance a été le plus rapide.

La crise financière mondiale actuelle fait peser une grave menace sur une bonne part de ces progrès durement acquis. Elle a commencé dans les pays développés, mais s'est étendue ensuite aux pays en développement, et a touché particulièrement ceux dont l'économie était le plus étroitement liée aux marchés mondiaux. La demande d'importations des pays développés recule, et les entreprises des pays en développement, grandes et petites (ces dernières surtout), ont constaté aussi qu'il n'y avait plus de fonds pour de nouveaux investissements, ou qu'ils étaient devenus beaucoup plus coûteux et plus difficiles à obtenir. On s'attend à ce que les courants de capitaux privés vers les pays en développement n'atteignent au mieux en 2009 que la moitié environ du volume qu'ils avaient enregistré en 2007 (qui était de 1 000 milliards de dollars). L'expérience des crises passées donne à penser qu'il faudra probablement plusieurs années avant que ces courants retrouvent leur niveau d'avant la crise. Plus généralement, la crise a porté

les décideurs et les analystes à réévaluer le rôle des marchés et du secteur privé, surtout là où la valeur d'une réglementation, d'un contrôle prudentiel et d'une gestion fiduciaire efficaces avait à tort été déconsidérée ou ignorée.

Ce sont des moments où le rôle double de l'IFC, à la fois prestataire de financement et de savoirs (conjointement avec la Banque mondiale) revêt une importance particulière. Son premier rôle, celui de bailleur de fonds, est inscrit dans ses statuts, qui stipulent que l'IFC doit investir dans des projets viables du secteur privé dans les pays en développement « lorsqu'il n'est pas possible de se procurer à des conditions raisonnables les capitaux privés nécessaires ». <sup>1</sup> En temps de crise, comme maintenant, il appartient à la Société de développer ses efforts de financement. Mais elle assume aussi (avec la Banque mondiale) un rôle important de prestataire de savoirs, surtout lorsque les décideurs et les administrateurs mettent l'accent sur la réglementation des affaires, la bonne gouvernance, et la viabilité environnementale et sociale de la croissance. Ce rôle suppose que la Société offre des avis qui contribuent à la définition de conditions favorables au développement durable du secteur privé — encourageant par exemple une réglementation plus

efficace — et à améliorer les capacités, les compétences et le comportement des acteurs dont dépendent sur le terrain les entreprises du secteur privé (y compris à faire gérer plus efficacement les effets sociaux et environnementaux des activités privées).

Dans la présente évaluation indépendante des résultats obtenus par l'IFC au plan du développement, chacun de ces deux rôles est examiné tour à tour : l'efficacité avec laquelle la Société finance le développement avec son portefeuille de plus en plus important des opérations d'investissement, l'accent étant mis en particulier sur l'expérience de l'institution au cours de crises antérieures et sur l'aide qu'elle apporte aux clients pour atténuer les risques de l'investissement (Première partie) ; et l'expérience de la Société pour ce qui est d'organiser et d'exécuter ses interventions de services-conseil — les services que l'IFC fournit à des sociétés privées ou à des gouvernements dans le domaine du savoir pour soutenir le développement du secteur privé (Deuxième partie) ; ce deuxième aspect étant traité pour la première fois, il constitue le thème principal du rapport. S'agissant des résultats, le rapport est consacré aux opérations d'investissement de l'IFC atteignant leur régime de croisière entre 2006 et 2008 et aux projets de services-conseil de l'IFC pour lesquels les rapports d'achèvement datent de la même période. L'examen de l'efficacité des services-conseil est assorti de mises en garde, car le système de suivi et d'évaluation n'a été introduit qu'en 2006, et le transfert des savoirs est souvent de nature intangible. Le rapport n'en offre pas moins, pour la première fois, un tableau des deux volets d'activité de l'IFC (investissement et services-conseil), y compris pour les situations où les deux activités ont été offertes au même client. Il vient aussi en complément d'une évaluation récente du Groupe d'évaluation indépendante (IEG) portant sur l'efficacité des études sectorielles et économiques et de l'assistance technique de la Banque mondiale, achevée en 2008.<sup>2</sup>

### **Financement du développement**

Le portefeuille des opérations d'investissement de l'IFC (prêts, prises de participation, et autres produits financiers) a continué à se développer l'an

dernier. Le volume cumulé des investissements actifs a augmenté d'un quart environ, passant de 32,7 milliards de dollars pour l'exercice 07 à 40 milliards de dollars pour l'exercice 08. Le nombre des investissements n'a pas connu un accroissement du même ordre (8 %), ce qui traduit une préférence générale pour les opérations d'investissement importantes (le financement des entreprises prenant de plus en plus le pas sur le financement des projets), et une démarche plus globale atteignant les petites et moyennes entreprises (PME) par le biais d'intermédiaires financiers et d'entreprises plus importantes.

Le développement du portefeuille offre des possibilités d'étendre le rayon d'action de la Société au service du développement. Les évaluations réalisées par l'IEG des opérations d'investissement ayant atteint leur régime de croisière entre 2006 et 2008<sup>3</sup> font apparaître globalement une amélioration des résultats pour le développement des projets de l'IFC. Pour être plus précis, 72 % des projets évalués (soit 85 % en volume) ont abouti à des réalisations qui, tout bien considéré, ont atteint ou dépassé les valeurs de référence et les normes financières, économiques, environnementales et sociales du projet, et concouru utilement au développement du secteur privé par-delà le projet proprement dit. Ce pourcentage de projets aboutissant à des réalisations de haut niveau n'était en 2005–2007 que de 63 % (75 % en volume). Si on prend les pourcentages cumulés — les évaluations indépendantes ayant commencé en 1996 et allant jusqu'à 2008 compris — 62 % des projets (70 % en volume) ont obtenu des appréciations élevées pour leur effet sur le développement.

Si les résultats sont globalement plus satisfaisants dans les premières et les dernières années de la période considérée, cela tient à plusieurs facteurs : i) la fin d'une cohorte de projets aux résultats particulièrement médiocres parvenus à leur régime de croisière en 2005 (51 % de ces derniers projets ont abouti à des réalisations de haute qualité, contre 75 % de ceux atteignant leur régime de croisière en 2008) ; ii) des conditions économiques plus favorables dans une bonne partie des pays en développement (jus-

qu'aux derniers mois de 2008, moment où pour l'essentiel la plupart des projets évalués avaient été exécutés) ; iii) une amélioration de l'évaluation préalable et de la structuration des projets de l'IFC ; iv) la préférence délibérément donnée par l'IFC aux projets de plus grande ampleur, qui ont une meilleure probabilité d'obtenir une haute appréciation que les petits, en partie parce qu'ils sont suivis de plus près par la Société ; et v) des résultats particulièrement satisfaisants en Europe et en Asie centrale, et dans la région Amérique latine et Caraïbes, où se trouvent la majorité des opérations ayant atteint leur régime de croisière. Dans ces régions, le climat a été particulièrement favorable aux entreprises, et la qualité des activités de l'IFC a été la plus élevée. Les résultats de la région Asie du Sud s'améliorent, la qualité des activités de la Société y étant plus élevée que par le passé.

Les résultats ont été beaucoup moins bons dans les pays d'Asie de l'Est et du Pacifique et dans les régions Moyen-Orient et Afrique du Nord et Afrique subsaharienne, qui comptent principalement des pays à revenu faible ; dans ces régions, la moitié à peine des projets a atteint ou dépassé les valeurs de référence et les normes spécifiées. Les conditions externes en ont été en partie la cause, les projets en Afrique subsaharienne et dans la région Moyen-Orient et Afrique du Nord étaient généralement caractérisés par des niveaux élevés de risques (pays, entité parrainante et compétitivité des produits) — mais, dans l'ensemble c'est la qualité des activités de l'IFC et son concours au projet qui ont eu un impact plus marqué. C'est particulièrement vrai de la région Asie de l'Est et Pacifique, où dans près de 40 % des projets la valeur ajoutée par l'IFC a été insuffisante. Des éléments permettent de penser que le tri et l'évaluation préalable des projets ont été meilleurs dans la région Moyen-Orient et Afrique du Nord, et que la qualité de l'encadrement s'est améliorée en Afrique subsaharienne.

Parmi les secteurs stratégiques de l'IFC, les résultats des projets ont continué à s'améliorer dans le domaine de la santé et celui de l'éducation, se sont améliorés dans celui des agro-industries, et sont restés de bonne qualité dans

celui de l'infrastructure et celui des marchés financiers. Mais, ils n'ont pas été à la hauteur pour les technologies de l'information autres que les télécommunications (logiciels et Internet).<sup>4</sup> Dans les autres secteurs, les projets visant le pétrole, le gaz, les industries extractives et chimiques ont obtenu des résultats plutôt médiocres. L'exposition au risque a manifestement joué pour la faiblesse des résultats des projets informatiques autres que de télécommunications, qui étaient pour la plupart de petites opérations avec des entités parrainantes inexpérimentées et une compétitivité mal définie des produits. Mais la qualité du travail dans ce secteur est également très en-dessous de la moyenne : elle n'a été jugée élevée que dans 40 % tout juste des cas. L'amélioration de la qualité du travail est nette dans le secteur de la santé, où l'IFC a montré qu'elle avait tiré les enseignements de son expérience passée, mais le portefeuille ne s'était guère diversifié. Les projets visant le pétrole, le gaz, les industries extractives et chimiques n'ont pas atteint les valeurs de référence pour différentes raisons : lacunes techniques de l'entité parrainante ; coûts d'acquisition d'avoirs plus élevés que prévu ; et, dans un cas, mauvais respect des règles environnementales. Les notes obtenues pour les effets environnementaux et sociaux sont stables pour les projets physiques, mais restent faibles pour les opérations d'intermédiation financière, signe qu'il faut renforcer les capacités des clients et s'assurer de leur engagement et qu'il faut aussi remédier aux insuffisances aux plans de la supervision et de la valeur ajoutée par la Société.

Les résultats de dont on vient de faire état ne portent pas encore la marque de la grave détérioration de la situation économique mondiale, dont les effets commencent seulement à se faire sentir sur les retours sur investissement dans la plupart des pays en développement. Les résultats de développement indiqués ici renvoient pour l'essentiel à des projets réalisés entre 2003 et 2008, période pendant laquelle les marchés émergents ont connu une croissance sans précédent. La plupart des projets évalués avaient été réalisés pour l'essentiel, et certains étaient clos avant la fin de 2008, moment où la crise a commencé de se faire sentir dans les pays en développement.

On s'attend toutefois à ce que les résultats des opérations atteignant leur régime de croisière soient moins bons au cours des années à venir. Les évaluations antérieures montrent que les projets approuvés dans les années précédant une crise (et exécutés en période de contraction de l'économie) sont ceux qui sont les plus exposés au risque du point de vue du développement. Environ 40 % du portefeuille de projets de la Société (62 % en volume) relèvent de cette catégorie, et l'IFC est donc exposée à un risque considérable à cet égard. Mais, il faut voir aussi qu'elle a notablement renforcé ses procédures internes de gestion des risques et que sa capacité de supporter et de gérer les risques financiers semble s'être bien améliorée ces dernières années. L'évaluation donne à penser, ce qui est important, que les investissements approuvés tout de suite après la crise (c'est-à-dire quand la conjoncture est au plus bas) donnent généralement de meilleurs résultats au plan du développement. Il existe donc des opportunités qu'il faut savoir saisir.

L'expérience des crises passées souligne l'importance pour la Société de jouer principalement sur deux tableaux : premièrement, la gestion prudente des risques du portefeuille, particulièrement des projets en début d'exécution ; et deuxièmement, la valeur ajoutée de l'institution. Ce deuxième aspect est particulièrement important à deux égards : i) en jouant le rôle d'intermédiaire impartial dans les restructurations ; et ii) en choisissant avec soin la cible et le moment de ses interventions, la Société envoie en effet un signal fort aux autres investisseurs.

### **Le savoir au service du développement**

Les services-conseil de la Société ont connu une croissance rapide, avec un portefeuille actif proche de 1 milliard de dollars et un personnel de 1 262 agents, soit sept fois plus qu'il y a sept ans. Cette évolution a fortement modifié la nature et la représentation de l'IFC : dans les pays en développement, le personnel des services-conseil forme désormais l'essentiel des effectifs de la Société sur le terrain.<sup>5</sup> Pratiquement aucune limite n'a été imposée à cette croissance rapide. Cela apparaît clairement quand on constate qu'il y a plus de 50 produits des services-conseil, 18 centres régionaux

répartis entre sept régions et 13 services économiques mondiaux, et que la moitié à peu près des activités de services-conseil sont confiées à des consultants à court terme.

En conséquence, des questions stratégiques importantes se posent. On peut se demander en particulier si, greffant une activité de savoir aussi importante sur une institution financière, la Société parvient à l'équilibre voulu entre services-conseil et services d'investissement pour obtenir l'impact maximum sur le développement. Il est possible aussi que la recherche de qualité ait été un peu sacrifiée, les modifications organisationnelles ayant été notables, le personnel relativement nouveau (60 % des effectifs ont moins de trois ans d'ancienneté à l'IFC) étant fortement sollicité, et des activités étant externalisées chaque année à quelque 1 300 consultants à court terme. Il existe aussi une possibilité accrue de conflit d'intérêt ou de distorsion du marché, lorsque les services-conseil sont offerts avec le financement, ou fournis à un prix inférieur à celui du marché.

La Société assure ses services-conseil pour atteindre des objectifs généraux qui sont communs aux services-conseil et aux investissements de l'IFC. Il s'agit notamment de concentrer les interventions sur les marchés pionniers (dont les pays bénéficiant d'un financement de l'IDA et les régions pionnières d'autres pays, ainsi que les PME et les agro-industries), sur les secteurs stratégiques — finances, infrastructure, santé et éducation — et sur l'appui à la viabilité environnementale et sociale (changements climatiques compris). L'affectation des ressources de services-conseil a été pour l'essentiel alignée sur ces priorités. Autrement dit, les services-conseil ont généralement été ciblés sur les destinations où les besoins sont aigus, pays bénéficiant d'un financement de l'IDA et Afrique en particulier.

Mais la pertinence des choix n'est pas une garantie d'impact. En ce qui concerne l'impact sur le développement, 52 % des projets de services-conseil de l'IFC, parmi ceux qui pouvaient être notés, ont obtenu une note élevée. Les appréciations ont été nettement plus élevées pour d'autres aspects des résultats, tels que la pertinence stratégique,

les produits, et l'obtention de réalisations, l'efficacité globale pour le développement étant bonne dans 70 % des cas. Les appréciations n'ont pas été très différentes pour les projets démarrés avant (plutôt qu'après) les grands changements organisationnels de 2005/2006. Par région, les appréciations ont été nettement meilleures pour l'Europe du Sud et l'Asie centrale, et moins bonnes pour l'Amérique latine et les Caraïbes. Les projets mondiaux évalués n'avaient pas non plus eu de bons résultats. Par catégorie d'activités, les variations étant toutefois moins prononcées qu'entre régions, les projets visant l'infrastructure, le climat favorable aux entreprises, les conseils aux entreprises et l'accès à des financements avaient eu dans l'ensemble de meilleurs résultats que ceux visant la viabilité environnementale et sociale.

Les facteurs déterminant les résultats ont été l'engagement des clients (manifesté par la contribution aux coûts des projets, en particulier pour les projets visant la viabilité environnementale et sociale), une conception et une exécution adéquate des projets, la proximité de l'IFC par rapport au client (définie par la présence locale et l'implication de la Société), le caractère programmatique (et non pas ponctuel) des interventions, et l'efficacité du suivi et de l'évaluation. La forte valeur ajoutée par l'IFC a joué un rôle fondamental pour l'obtention de résultats, ce qui a été particulièrement facile à constater dans les activités visant un climat favorable dans les pays IDA où le risque lié aux conditions économiques est élevé, et dans certains ensembles de services, tels que les projets d'établissement de liens avec les PME dans l'agro-industrie, les industries manufacturières et extractives. La constitution de ce type d'ensembles peut donner lieu à des conflits d'intérêt, auxquels il importe de bien parer, et le prix en est à établir soigneusement. Les difficultés que l'on rencontre toujours pour mesurer l'impact des services-conseil sont encore accrues par le fait que jusqu'à présent, le personnel de l'IFC n'a pas appliqué très strictement les directives de suivi et d'évaluation.

Au cours des cinq dernières années, la direction de l'IFC a pris des mesures pour renforcer l'efficacité des services-conseil de la Société, cher-

chant à en améliorer l'alignement organisationnel et les modes d'exécution. On a cherché ces dernières années à mieux structurer les services-conseil et à les rendre plus clairs, notamment par les mesures suivantes : répartition des activités de services-conseil en cinq catégories ; fusion de certains mécanismes mondiaux et régionaux ; classification des produits par degré de maturité ; valorisation des compétences du personnel des services-conseil ; formation aux services-conseil ; création d'une vice-présidence pour les services-conseil. S'agissant de l'exécution de ces services, la Société s'est efforcée de mettre en place des dispositifs et des systèmes garantissant : un financement suffisant et viable ; l'engagement des clients ; une conception et une bonne exécution des projets ; un suivi et une évaluation robustes des résultats. Ce que l'IFC a fait en ce sens semble soutenir favorablement la comparaison avec les mesures prises par d'autres banques multilatérales de développement, par exemple en ce qui concerne l'introduction de politiques de fixation des prix (qui, de manière générale, visent à développer l'engagement des clients, et à réduire les risques de distorsion du marché, en limitant les subventions aux biens publics), et d'un système de suivi et d'évaluation qui permette de mesurer les issues et les impacts plutôt que les seuls produits. Le mouvement de transformation se poursuit, de nouvelles politiques, procédures et directives ayant récemment été introduites relativement à la fixation des prix, aux conflits d'intérêt, au financement et à la gouvernance.

Mais on n'a pas fini de donner un caractère plus professionnel aux services-conseil, et des problèmes organisationnels notables persistent : structures d'exécution parallèles ou qui se chevauchent dans plusieurs régions (Afrique subsaharienne, Asie de l'Est et Pacifique, Asie du Sud) ; peu de produits bien établis en dehors de la finance et de l'infrastructure ; manque de précision sur la meilleure manière d'intégrer services-conseil et services d'investissement dans différents contextes ; peu de prise en compte des avantages comparatifs de l'IFC par rapport à d'autres prestataires de services dans le domaine du savoir, à l'échelon stratégique et à celui des projets ; et manque de cadre stratégique global coiffant les

services-conseil et permettant de combiner harmonieusement différents axes d'activité.

On observe aussi des déficiences dans certains domaines, dont il faudra se préoccuper, surtout si l'on veut que les résultats obtenus sur le terrain reflètent bien le but recherché par l'institution. Cette considération s'applique à l'application des politiques de fixation des prix autant qu'à la qualité de la conception et de l'exécution des projets, et à une bonne collaboration avec les autres acteurs, dont la Banque mondiale. Le dosage judicieux du personnel a donné beaucoup de mal, du fait qu'une bonne part des activités est confiée à des consultants à court terme, et à des membres relativement nouveaux du personnel (si on les compare à ceux qui s'occupent des investissements). La combinaison choisie retentit fortement sur la qualité et la continuité des services-conseil de l'IFC, et sur le maintien de sa position de pointe en matière de savoirs. À tous les stades de l'exécution, les données de suivi et d'évaluation communiquées par le personnel et les consultants à court terme (surtout) sont restées peu fiables. De même, les examens par l'IFC de ses mécanismes, produits et projets de services-conseil, s'ils ont livré des idées sur l'organisation et l'exécution des services-conseil, ont manqué d'indépendance et la conception n'en a pas été entièrement satisfaisante.

L'étape suivante la plus importante pour progresser est peut-être d'arriver à fixer le bon prix pour les services-conseil de l'IFC. En facturant convenablement les services aux clients, on soumettra les services-conseil de la Société à un test de marché, et on obtiendra très probablement un impact favorable sur tous les aspects des interventions : en incitant les clients à davantage s'investir dans les projets, en améliorant la conception et l'exécution des projets, en renforçant le suivi et l'évaluation, en définissant des produits qui répondent mieux à la demande, et veillant à ce qu'il l'IFC offre une valeur ajoutée. Dans l'immédiat, la Société aura à appliquer strictement les politiques de prix en vigueur, qui sont pour l'essentiel basées sur les coûts (le prix que le client est appelé à payer est proportionnel aux coûts du projet). À plus long terme, il faudra chercher à fixer les prix en

fonction du marché, afin que l'IFC ne risque pas d'évincer les autres prestataires de savoirs. C'est pour la même raison que le prix des investissements de l'IFC est fixé selon ce principe. La crise économique actuelle, et les effets qu'elle aura probablement sur le financement des donateurs et celui de l'IFC, donnent à la Société l'occasion de chercher plus énergiquement à fixer les prix en fonction de la valeur, et d'encourager les autres institutions de développement à faire de même.

## Recommandations

L'évaluation présentée ici vient à un moment de profonde crise des marchés financiers, et de contraction grave des activités économiques privées. Elle nous rappelle l'importance cruciale d'un développement durable du secteur privé, pour lequel des dispositifs réglementaires sont indispensables, la déréglementation excessive se payant fort cher. Dans ces circonstances, on avance ici d'autres recommandations que l'IFC pourrait suivre pour améliorer son efficacité pour le développement et sa valeur ajoutée :

### *Opérations pendant la crise :*

- **Bien gérer la tension entre la protection du portefeuille et le parti à tirer des opportunités en temps de crise.** Cette tension n'a pas toujours été bien gérée par le passé, et la Société n'a pas tiré parti d'occasions d'approfondir son impact. L'expérience donne à penser qu'il est important de faire la distinction entre les problèmes des opérations en portefeuille et les nouveaux projets, d'atténuer les conflits d'intérêt qui peuvent empêcher de collaborer utilement avec la Banque mondiale et le FMI, et de définir clairement les domaines d'intervention face à la crise, en particulier pour le personnel sur le terrain. Elle indique aussi qu'il appartient à l'IFC et au Groupe de la Banque mondiale d'assumer un rôle important en faveur de dispositifs bien pensés de gestion prudente des risques financiers, et de garanties protégeant le développement durable du secteur privé. Ces considérations sont particulièrement pertinentes à l'heure actuelle, au moment où la crise financière fait repenser dans le monde le rôle des gouvernements et celui des marchés.

### **Rôle de l'IFC pour les services-conseil :**

- **Définir une stratégie globale pour les services-conseil de l'IFC, répondant à la nécessité d'une perspective et d'un schéma d'activité clairs, et en liaison étroite avec la stratégie d'ensemble de la Société.** Après des années de croissance incontrôlée et à la suite des transformations organisationnelles récentes, il est temps de réfléchir au rôle que jouent les services-conseil dans le modèle d'activité de l'IFC. Cette stratégie devra mieux préciser les avantages comparatifs de la Société en matière de services-conseil, les buts et objectifs poursuivis par ces services dans différents contextes (qui donnent lieu à des incertitudes pour le personnel), et donner des indications sur les meilleures combinaisons de personnel (personnel interne/personnel extérieur, personnel mondial/personnel local), sur l'organisation des services chargés de l'exécution, sur les moyens d'incitation et d'évaluation des résultats, afin d'aider à atteindre ces buts et objectifs.
- **Replacer les interventions des services-conseil dans une approche programme.** L'évaluation montre que l'IFC a obtenu de meilleurs résultats avec les projets de services-conseil réalisés conjointement à d'autres interventions de services-conseil. Les projets autonomes ont eu moins d'efficacité. Pourtant les projets inscrits dans un programme sont moins nombreux (le cinquième environ de l'ensemble des projets de conseil), et la Société devrait donc chercher à développer ce type d'intervention.
- **Améliorer l'application des politiques de fixation des prix des services-conseil.** À plus long terme, il serait important d'obtenir des clients qu'ils évaluent les interventions en termes de valeur et d'impact (et non pas seulement de coûts), ce qui permettrait de mieux cerner la demande et de créer de meilleures incitations pour la prestation de services-conseil, et qui garantirait la valeur ajoutée des interventions de l'IFC.
- **Renforcer l'évaluation des résultats des services-conseil et la gestion du savoir**

**en interne.** À court terme, il importe d'avoir un appui plus concret de suivi et d'évaluation sur le terrain, d'assurer le suivi après l'achèvement des projets, de tirer les enseignements des projets abandonnés ou éliminés, et d'assurer un examen indépendant des mécanismes, des produits et des projets par des entités qui en soient plus éloignées. À moyen terme, il serait utile de mettre en place un système de rapports étendus d'achèvement de projet (XPCR) (semblable au système de rapports étendus de supervision de projets — système XPSR — mis en place pour les opérations d'investissement, les rapports étant réalisés après les rapports d'achèvement de projets afin de mieux cerner les impacts), d'évaluer les impacts et de mener la recherche sur ces derniers selon une approche-programme, de fixer aux services-conseils des objectifs axés sur les résultats dans sa fiche de réalisations, et de jauger régulièrement les activités et les systèmes de services-conseil de l'IFC par rapport à d'autres prestataires de services dans le domaine du savoir, dont les autres banques multilatérales de développement et les sociétés commerciales. À plus long terme, on pourrait songer à créer un service de recherches spécialisées qui s'occuperait de susciter et de réunir des travaux sur les savoirs relatifs au développement du secteur privé.

Le rapport qui suit a été revu par un Groupe consultatif de spécialistes internationaux du savoir au service du développement. Les membres en étaient le professeur Carl Dahlman, Luce, professeur adjoint (Relations internationales et technologie de l'information) à la School of Foreign Service de Georgetown University ; Acha Leke, Partenaire du cabinet McKinsey & Company ; et Laurence Prusak, fondateur et ancien directeur de l'Institute for Knowledge Management. Dans une déclaration conjointe, figurant dans la présente publication, le groupe a souscrit aux recommandations énoncées plus haut, et suggéré d'autres mesures allant dans le même sens que pourrait prendre l'IFC.