

Entretien avec des Suisses employés par la Banque mondiale

Trente détenteurs du passeport rouge à croix blanche travaillent actuellement au sein du Groupe de la Banque mondiale. *La Vie économique* s'est entretenue avec quatre Suisses – deux femmes et deux hommes – qui ont réussi à se faire une place dans cette institution. Le débat a porté sur les questions suivantes: Par quel canal obtient-on un poste à la Banque mondiale? De quoi a-t-on besoin pour y faire carrière? Pourquoi n'y a-t-il pas davantage de ressortissants suisses au sein du groupe?



Sous la direction de *Christian Hofer*, du service d'information de la Banque mondiale (à gauche sur la photo), deux Suissesses et deux Suisses discutent à Washington de leur parcours et de leurs expériences professionnelles au sein de cette institution.

Photo: Banque mondiale

La Vie économique: *Pourquoi avez-vous choisi de travailler à la Banque mondiale?*

Nadia Piffaretti: L'idée de servir au sein d'une institution internationale m'a toujours attirée. J'étais en particulier intéressée par la possibilité de travailler à la Banque mondiale, dont l'activité est centrée sur la lutte contre la pauvreté. De plus, la mission de cette organisation est étroitement liée aux défis de la mondialisation, un processus qui continuera de nous occuper ces prochaines années.

Jamele Rigolini: J'avais déjà travaillé durant quelques années dans d'autres institutions ou entreprises internationales. Mais la Banque mondiale est le meilleur endroit pour un économiste, comme moi, qui souhaite approfondir ses expériences internationales et faire carrière dans la coopération au développement.

David Michaud: Il y a dix ans, j'ai fait mon travail de diplôme d'ingénieur à Ouagadougou, au Burkina Faso. Déjà à l'époque, j'avais acquis la conviction que les problèmes du développement ne peuvent être résolus par des approches principalement techniques, mais qu'il faut d'abord en aborder les aspects social et politique. Au cours des années suivantes, je n'ai cessé d'observer la nécessité d'une démarche complexe qui intègre tous les domaines.

Quand la possibilité m'a été offerte de travailler à la Banque mondiale, j'ai saisi l'occasion de fusionner mes divers centres d'intérêt et d'être actif au sein de la seule institution qui ait les moyens de les appliquer à l'échelle mondiale.

La Vie économique: *Comment entre-t-on à la Banque mondiale? Quelles sont les qualifications requises?*

David Michaud: Je ne crois pas qu'il y ait un profil unique. Il faut évidemment savoir bien s'exprimer en anglais, oralement et par écrit. La banque travaille, toutefois, aussi en français, en espagnol ainsi que, dans une moindre mesure, en russe et en chinois. Ce qui est particulièrement important, c'est que la personne intéressée fasse preuve d'excellentes connaissances dans un domaine spécifique. En ce qui me concerne, il s'agit des questions d'eau et d'assainissement. Dans ce secteur clé pour la banque, je dispose d'avantages comparatifs et peux travailler de façon compétente.

Jamele Rigolini: Il ne suffit en tout cas pas d'être titulaire d'un diplôme universitaire. Pour avoir la moindre chance, il faut prouver que l'on a une certaine expérience, si possible dans la coopération au développement.

Nadia Piffaretti: La concurrence internationale ne cesse de s'intensifier, en raison notamment du fait que les candidats originaires des pays en développement sont de mieux en mieux qualifiés. Une licence ou un master ne suffisent de loin pas. Je suis même d'avis qu'un doctorat ou un PhD sont toujours plus importants pour faire carrière à la banque.

David Michaud: Je ne suis pas d'accord. C'est peut-être le cas dans les disciplines économiques. Mais dans le domaine technique et sur le terrain, le recrutement dépend plus de l'expérience pratique que l'on peut faire valoir.

La Vie économique: *Vos avis divergent sensiblement au sujet des qualifications requises. Qui pourrait conseiller des candidats potentiels en Suisse et les aider à entrer à la Banque mondiale?*

Jamele Rigolini: La Banque mondiale possède un bureau à Genève chargé des relations avec les organisations onusiennes, mais il est très petit et n'a que peu d'emplois à offrir. Le mieux est de venir à Washington et de travailler pour la Banque mondiale d'abord comme consultant, puis d'essayer d'obtenir un engagement fixe (voir encadré 2).

La Vie économique: *À l'heure qu'il est, la Banque mondiale n'emploie que trente ressortissants suisses. Pourquoi n'y en a-t-il pas davantage? Les Suisses sont-ils trop peu qualifiés?*



David Michaud: Ce qui est particulièrement important pour être engagé à la Banque mondiale, c'est de faire preuve d'excellentes connaissances dans un domaine spécifique.

Nadia Piffaretti: Il est possible que le nombre de Suisses qualifiés soit insuffisant, mais un autre élément, plus déterminant, entre en ligne de compte. Nous sommes un petit pays et, en tant que tel, nous n'avons pas la taille critique nécessaire pour créer un réseau et attirer des gens. La plupart du temps, une personne ne manifeste un intérêt concret pour la Banque mondiale que si elle connaît quelqu'un qui y travaille déjà. C'est important, notamment pour être conseillé et soutenu. Toutefois, il est vrai que nous sommes malheureusement très peu nombreux et que nous n'arrivons pas à atteindre la taille critique nécessaire.

Jamele Rigolini: Je suis surpris par ces propos sur l'importance d'un réseau pour être engagé. On dirait qu'un poste à la Banque mondiale est une question de copinage ou que l'on peut y faire entrer à sa guise ses parents et ses amis. Or, des directives strictes ont été édictées pour barrer la route au népotisme. Elles excluent un engagement dans les cas où un parent travaille déjà au sein de l'organisation.

David Michaud: Avant de présenter ma candidature, j'étais déjà aux États-Unis et c'est par hasard que j'ai participé à un séminaire d'information sur la Banque mondiale. Si j'avais voulu y travailler il y a dix ans, je n'aurais pas su du tout à qui m'adresser.

La Vie économique: *La Banque mondiale est-elle trop peu connue en Suisse?*

Jamele Rigolini: Pratiquement à chaque fois que les journaux en parlent, c'est pour l'associer à de mauvaises nouvelles. D'une façon générale, la presse traite rarement des aspects positifs de la Banque mondiale. C'est pourquoi de nombreuses personnes s'en font une fausse image, bien plus négative que celle de l'ONU, par exemple. Cela n'inspire guère à y travailler.

Encadré 1

Portraits

Nadia Piffaretti

Économiste au service de la Banque mondiale depuis 2004, elle a d'abord été consultante avant d'occuper son poste actuel de conseillère auprès de l'économiste en chef. De 2001 à 2004, elle a été la collaboratrice personnelle et responsable de la politique sociale de la cheffe du Département fédéral de justice et police.

Jamele Rigolini

Économiste au service de la Banque mondiale depuis 2005, il est attaché à la division Sécurité sociale de la région Asie de l'Est et Pacifique. Il est titulaire d'un bachelors en physique (EPF Zurich), d'un master en économie (université de Lausanne) et d'un doctorat en économie (université de New York). Avant d'entrer à la Banque mondiale, Jamele Rigolini était professeur assistant d'économie à l'université de Warwick. Il a également été consultant auprès de la Banque interaméricaine de développement, de l'Union internationale pour la conservation de la nature (UICN) et de McKinsey & Co.

David Michaud

Ingénieur au service de la Banque mondiale depuis 2005, il a d'abord été jeune expert durant une année dans la division centrale Approvision-

nement en eau et assainissement, et s'occupe aujourd'hui de la région Amérique latine au sein de la division du développement durable. Cette dernière traite des domaines classiques de l'infrastructure (transports, énergie, eau, etc.), de l'environnement, ainsi que des aspects sociaux et ruraux du développement. Avant d'entrer à la Banque mondiale, David Michaud était chef de projet dans un bureau suisse d'ingénieurs. Il a gagné de l'expérience en Afrique et au Moyen-Orient.

Monika Hüppi

Économiste au service de la Banque mondiale depuis 1988, elle a d'abord été consultante à Washington pendant plusieurs années dans diverses divisions, puis jeune experte en Asie de l'Est. Elle a, ensuite, passé dix ans dans divers bureaux de la Banque mondiale sur le terrain, en Moldavie, en Turquie et, plus tard, dans les Balkans où elle s'est occupée de développement humain. Depuis une année, Monika Hüppi travaille dans le Groupe indépendant d'évaluation (GIE), une instance de contrôle qui n'est pas subordonnée au président de la Banque mondiale, mais rapporte directement au Conseil exécutif.



Monika Hüppi: La Banque mondiale peut très bien se passer de la Suisse. En revanche, cette dernière a tout intérêt à être présente sur la scène internationale.

La Vie économique: *La Banque mondiale est-elle un employeur attrayant?*

Jamele Rigolini: Du point de vue de l'activité, il est tout à fait passionnant de travailler pour cette institution. On peut y acquérir de nouvelles connaissances sur des sujets intéressants et être confronté à des défis immenses, aussi bien au siège de la banque que sur le terrain. Quant au salaire, celui d'un économiste est comparable à ce qu'il est dans d'autres secteurs, y compris en Suisse.

Monika Hüppi: Pour moi, la Banque mondiale est une expérience unique, et cela pour diverses raisons. D'abord, elle a la chance d'attirer des collaborateurs qui sont d'excellents spécialistes dans leur domaine. On y rencontre des gens du monde entier. La Banque mondiale peut en outre offrir de nombreuses missions intéressantes. Les possibilités sont presque illimitées pour quelqu'un qui a l'esprit ouvert et est disposé à élargir ses connaissances, mais aussi à travailler dur. Enfin, nous avons ici l'occasion de collaborer avec des gouvernements et d'autres partenaires dans différents pays, et de constater que, dans ce cadre-là aussi, il est possible de réaliser des progrès et d'améliorer les choses.

La Vie économique: *Des critiques reprochent souvent à la Banque mondiale d'avoir tendance à imposer trop durement ses politiques.*

Monika Hüppi: Cette critique était partiellement justifiée. Toutefois, ces dix à quinze dernières années, bien des choses ont évolué dans le bon sens, même si nous devons encore quelque peu apprendre. Il est impossible aujourd'hui que la Banque mondiale arrive dans un pays et décrète: «Voilà la manière dont vous devez procéder. C'est ainsi et pas autrement.» À l'heure actuelle, la coopération prend plutôt la forme d'un partenariat.

La Vie économique: *Vous sentez-vous suffisamment proches des problèmes que rencontrent les pays bénéficiaires pour donner des conseils efficaces? Ou êtes-vous plutôt des ronds-de-cuir à Washington?*

David Michaud: En tant que conseiller externe, on en sait toujours moins sur le contexte spécifique d'un pays que le gouvernement partenaire. C'est pourquoi je considère que l'atout de la Banque mondiale n'est pas de donner des leçons, mais d'être une accompagnatrice critique qui apporte un soutien et observe les problèmes sous un angle différent. L'avantage qu'elle a sur ses partenaires est d'opérer dans de nombreuses régions du monde et de pouvoir comparer les situations. J'ai travaillé, par exemple, dans cinq pays d'Amérique latine. Bien souvent, les gouvernements n'ont pas l'occasion de profiter des expériences réalisées dans les pays voisins. Voilà pourquoi, à mon avis, nous pouvons faire beaucoup pour favoriser les échanges d'expériences.

Nadia Piffaretti: En fin de compte, notre travail est d'autant plus efficace que nous collaborons étroitement avec les pays partenaires et que les gouvernements locaux impliquent largement leur population. Même si la Banque mondiale était une «institution parfaite», il nous faudrait toujours des partenaires par-

Encadré 2

La Suisse dans le Groupe de la Banque mondiale

La Suisse est membre des institutions de Bretton Woods (Groupe de la Banque mondiale et Fonds monétaire international) depuis 1992. Elle occupe un siège permanent au Conseil d'administration de chacune de ces institutions. Le directeur exécutif suisse représente également un groupe de pays comprenant la Pologne, la Serbie, l'Azerbaïdjan, le Kirghizistan, le Tadjikistan, le Turkménistan et l'Ouzbékistan. Ensemble, ce groupe dispose de 3,04% des voix, ce qui le place au 17^e rang (sur 24) dans le Conseil d'administration. Par le biais de ses représentants à Washington, la Suisse peut ainsi accompagner de manière critique et constructive l'évolution institutionnelle, stratégique et opérationnelle de la Banque mondiale.

Le nombre de Suisses employés par le Groupe de la Banque mondiale est relativement faible. Le bureau du directeur exécutif s'engage activement pour rectifier cette situation. La banque exige, certes, des niveaux élevés de qualification et de compétence. Elle offre, en revanche, des possibilités de carrière extrêmement variées et des conditions d'emploi très attrayantes. La liste des postes à repourvoir est régulièrement mise à jour et peut être consultée sur le site Internet de la banque (www.worldbank.org). Pour renforcer la présence suisse au sein de l'institution, la Confédération a également pris un certain nombre de mesures, telles que le financement – limité dans le temps – de postes proposés par le programme

Jeunes experts associés («Junior Professional Officers», JPO) ou encore l'appui sélectif à des candidatures de qualité.

Le bureau du directeur exécutif se tient à la disposition de tous ceux qui souhaitent obtenir davantage d'informations et de conseils sur les possibilités de carrière dans le Groupe de la Banque mondiale.

Contacts:

À Washington:
Barbara Clarke-Bader,
Senior Executive Assistant,
1818 H, NW, Washington DC 20433
tél: +1 202 458 7058
e-mail: bclarke-bader@worldbank.org

À Berne:
Antonia Schaeli
Secrétariat d'État à l'économie SECO
Effingerstr. 1
3003 Berne
tél: + 41 31 32 30 683
e-mail: antonia.schaeli@seco.admin.ch

faits. Il s'agit donc d'un partenariat. Le développement est une responsabilité partagée.

La Vie économique: *Jusqu'à très récemment, la Banque mondiale avait pour président Paul Wolfowitz. Après une période difficile de plusieurs mois, ce dernier a démissionné et cédé sa place à Robert Zöllick. Dans quelle mesure cette crise a-t-elle marqué votre travail?*

David Michaud: J'ai souvent entendu des collègues qui opèrent sur le terrain, en étroite collaboration avec les gouvernements partenaires, raconter combien la situation était mauvaise et avait des effets négatifs sur leur travail. Moi-même, je n'ai presque pas senti de différence. Quant à mes interlocuteurs, ils ont fait depuis longtemps de bonnes expériences avec la Banque mondiale. Pour eux, cette relation ne se réduit heureusement pas à la personne du président. Ils considèrent plutôt la banque comme une grande institution dotée de plusieurs visages. De ce point de vue, j'ai plutôt noté des manifestations de soutien que de rejet.

La Vie économique: *Qui fixe véritablement l'agenda de l'institution? On entend souvent dire que la banque serait pilotée par les États-Unis et que la Suisse n'a pratiquement aucune chance d'y faire valoir ses propres thèmes et opinions. Qui la gouverne donc?*

Jamele Rigolini: Il y a deux niveaux. Au nôtre, le travail est assez technique. Une fois que la décision a été prise d'accorder un crédit à tel ou tel pays, nous jouons notre rôle prédéfini et déterminons par notre travail le résultat de l'effort de développement envisagé. Au niveau supérieur, les jeux de pouvoir politiques exercent, en revanche, plus d'influence, et cela de manière très diverse.



Nadia Piffaretti: Les fonds de la Banque mondiale proviennent de différentes sources, en particulier des marchés financiers. C'est là un avantage évident du multilatéralisme.

Monika Hüppi: Je ne pense pas que la Banque mondiale défende uniquement les intérêts des États-Unis. La crise des deux derniers mois a peut-être soulevé des questions importantes sur la structure de sa gouvernance, ce qui n'est certainement pas un mal. D'un point de vue purement technique, les États-Unis disposent effectivement de davantage de votes que les autres pays. Toutefois, dans le travail quotidien, tout dépend des individus, du mode opératoire ou de la manière dont on réalise les projets. Le Conseil exécutif prend ses décisions collectivement et la Suisse occupe l'un de ses 24 sièges, tout comme les États-Unis. En ce moment, la discussion porte sur les orientations stratégiques de la banque au cours des prochaines années. Les États-Unis ne monopolisent absolument pas le débat, bien au contraire. Il s'agit d'un long processus de consultation, qui se déroule à plusieurs niveaux et qui n'est pas dicté unilatéralement.

Nadia Piffaretti: Les États-Unis jouent certes un rôle important, mais c'est aussi le cas d'autres acteurs et de structures politiques comme le G8 ou l'Union européenne. Même des petits pays, qui ont des agendas différents, exercent une influence au sein du Conseil exécutif et participent au consensus. Il serait donc erroné de prétendre qu'un seul acteur mondial a son mot à dire.

David Michaud: Une chose me dérange surtout, c'est le fait que les États-Unis fournissent toujours automatiquement le président de la Banque mondiale. Cela leur confère un pouvoir disproportionné.

Nadia Piffaretti: Je dois constater qu'il y a un problème sérieux en Suisse si, quinze ans après avoir voté en faveur de l'adhésion aux institutions de Bretton Woods, nous en sommes toujours à nous interroger sur le bien-fondé de cette participation. La Suisse a pris des engagements importants, non seulement envers elle-même, mais surtout vis-à-vis de toute une série de pays situés pour la plupart en Asie centrale, dont elle est la représentante. Nous avons là une tâche capitale à remplir, non seulement pour nous, mais aussi pour la coopération internationale au développement. La Suisse joue un rôle important.

Monika Hüppi: La Banque mondiale peut très bien se passer de la Suisse. En revanche, cette dernière a tout intérêt à être présente sur la scène internationale. De cette manière, notre pays peut autant influencer les programmes multilatéraux que profiter du rôle de coordination et des études techniques de la Banque mondiale. Cela se retrouve, par exemple, dans son programme d'aide budgétaire directe, qui est un succès. La Suisse peut et doit, toutefois, fournir une contribution financière, surtout lors de la reconstitution des ressources

de l'Association internationale de développement (AID).

La Vie économique: *La Suisse devrait-elle favoriser davantage la coopération multilatérale au développement, par exemple à travers la Banque mondiale, ou préférer la voie bilatérale?*

Nadia Piffaretti: Il faut souligner que la coopération bilatérale est financée uniquement par l'argent du contribuable, tandis que les fonds de la Banque mondiale proviennent de différentes sources, au niveau multilatéral, et notamment des marchés financiers. C'est là un avantage évident du multilatéralisme.

La coordination des différentes institutions de développement peut s'effectuer au niveau multilatéral. Cette tâche prend de plus en plus d'importance alors que, dans de nombreux pays, les donateurs bilatéraux travaillent simultanément dans les mêmes secteurs. Étant donné le volume limité des ressources et des capacités, il faut tout faire pour éviter les doublons. La Banque mondiale est la mieux placée pour assumer le rôle de coordinatrice. La coopération multilatérale n'est sans doute pas facile, mais il est encore beaucoup plus compliqué de coordonner l'aide bilatérale au niveau international.

Monika Hüppi: Je partage entièrement cet avis. Il faut cependant une formule équilibrée, qui fasse place à l'une et à l'autre. Le problème des capacités est particulièrement aigu dans les pays à faible revenu. Là, il faut fournir de l'aide. Si, dans un tel pays, 25 bailleurs de fonds veulent voir le ministre des Finances en même temps, cela pose un problème. Il n'est pas étonnant que celui-ci se plaigne de devoir consacrer toute sa journée à recevoir des délégations, d'autant que chacune vient avec un agenda complètement différent. Combien de temps lui reste-t-il alors pour faire progresser le pays?



Jamele Rigolini: En dehors de la Banque mondiale, il n'existe guère d'autre institution, qui soit dotée d'un système de suivi et d'évaluation aussi rigoureux.

Il faut qu'une institution assure la coordination. Au niveau bilatéral, en revanche, la Suisse peut, par exemple, disposer dans certains secteurs de spécialistes chevronnés, capables de contribuer notablement au développement d'un pays. Mais il lui est impossible d'être présente dans tous les pays à la fois, en particulier dans le domaine technique.

Jamele Rigolini: Cela mis à part, les institutions multilatérales savent exactement où l'argent est engagé. En dehors de la Banque mondiale, il n'existe guère d'autre institution qui soit dotée d'un système de suivi et d'évaluation aussi rigoureux.

Monika Hüppi: Ces évaluations s'effectuent à différents stades. Premièrement, avant d'entamer un projet dans un pays, nous faisons de nombreuses études préalables. Il s'agit de comprendre vraiment ce qui se passe dans le secteur visé, par exemple celui de l'approvisionnement en eau. Où sont les problèmes précis et comment procéder pour stimuler le développement? Souvent, les bailleurs bilatéraux n'ont pas les ressources nécessaires pour faire ce travail sur un vaste territoire. Au deuxième stade, les opérations rigoureuses de suivi – nous l'avons vu – prennent la relève. Elles comportent des critères très précis quant à la manière d'engager les fonds et de contrôler les flux financiers. Troisièmement, à chaque fois qu'un projet s'achève, on procède à une évaluation finale pour mettre en évidence les résultats obtenus. Il y a enfin les analyses ex post réalisées par le Groupe d'évaluation indépendant, qui rend compte directement au Conseil exécutif de l'efficacité du travail fourni dans divers domaines.

La Vie économique: *Une dernière question concernant notre avantage comparatif par rapport à d'autres pays membres de la Banque mondiale. Où la Suisse peut-elle faire la différence?*

Nadia Piffaretti: En plus de sa contribution financière, elle peut s'avérer un médiateur très respectable, en tant que pays neutre et sans passé colonial. Le fait que notre groupe de vote compte surtout des pays en développement contribue aussi à ce que notre voix soit entendue et respectée. La Suisse peut, ainsi, exercer une fonction de passerelle.

Par ailleurs, elle a déjà pris certaines initiatives afin de restituer des fonds illégaux provenant des pays en développement et peut être fière d'avoir joué en la matière un rôle de pionnière par rapport à d'autres pays.

La Vie économique: *Mesdames et Messieurs, je vous remercie de cet entretien.* ■