

# La Banque mondiale

## Présentation générale

### Organisation et mode de fonctionnement

#### Présentation de la Banque

La Banque mondiale est établie à Washington et compte 189 pays membres. Le terme « Banque mondiale » recouvre l'Association internationale pour le développement (AID) et la Banque internationale pour la reconstruction et le développement (BIRD), tournées respectivement vers les pays les moins avancés et les pays à revenus intermédiaires ou les pays pauvres solvables. Elles sont organisées par région géographique d'intervention, puis par secteur d'activité.

La Société financière internationale (SFI) qui finance les projets du secteur privé, l'Agence multilatérale de garantie des investissements (MIGA), le Centre international pour le règlement des différends relatifs aux investissements (ICSID), l'AID et la BIRD forment « le groupe de la Banque mondiale ». Les financements de ces 5 institutions proviennent des contributions volontaires des États membres, dont la France.

L'AID et la BIRD financent de nombreux marchés, dans des secteurs divers, ouverts aux entreprises françaises. Les marchés financés par la Banque sont régis par 2 procédures distinctes : les procédures du Procurement Framework de la Banque s'agissant des Investment Policy Financing/IPF ; les procédures nationales agréées par la Banque s'agissant des Programs For Results/PforR.

Le montant total annuel des achats financés par des IPF est compris entre 14 et 20 Mds USD. La valeur unitaire de chacun de ces marchés varie de quelques milliers à plusieurs dizaines de millions USD.

### Structure et techniques de financement

Alors que la BIRD soutient la croissance économique et la viabilité des pays émergents par des opérations de prêt, l'AID aide les pays les plus pauvres (ceux dont le PIB est inférieur à 1 315 USD/habitant sur l'exercice 2025), via des crédits concessionnels ou des dons. Actuellement, 78 pays bénéficient de l'AID, dont environ 40 en Afrique subsaharienne, et ces 40 pays ont absorbé environ 56 % des financements de l'AID sur l'exercice 2025. Certains pays, comme le Vietnam ou le Pakistan, peuvent bénéficier à la fois des financements de l'AID et de ceux de la BIRD.

Durant l'exercice fiscal 2025, les engagements de la BIRD ont atteint 40,9 Mds USD, en hausse par rapport aux 37,56 Mds USD de 2024. De son côté, l'AID a enregistré des engagements à hauteur de 39,9 Mds USD, contre 31,19 Mds USD l'année précédente.

# La Banque mondiale

## Stratégie de la Banque

### Objectifs de la Banque

La Banque s'est donnée pour objectifs de mettre fin à l'extrême pauvreté et promouvoir une prospérité partagée de façon durable. Ainsi, elle vise à ce que la part de la population mondiale vivant avec moins de 1,90 USD par jour passe sous la barre des 3 % d'ici 2030, et à favoriser dans chaque pays, l'augmentation des revenus des 40 % des habitants les plus pauvres. La Banque poursuit d'autres objectifs thématiques globaux, par exemple en termes de promotion du genre et du changement climatique. Ses actions sont alignées sur les 17 objectifs de développement durable (SSG 2030). Avec son nouveau plan d'action sur le changement climatique, la BM s'est engagée à atteindre 35 % de financement de l'action climatique pour l'ensemble du Groupe de la Banque mondiale en moyenne sur les 5 années 2021-2025. Selon les secteurs, la Banque actualise de manière régulière sa stratégie, orientant ainsi les projets à venir.

Citons les récentes mises à jour dans les domaines suivants :

- La productivité agricole
- Les infrastructures donnant accès à l'énergie et aux marchés
- La connectivité digitale
- Les systèmes de santé et d'éducation
- Les dispositifs de protection sociale
- L'autonomisation économique des femmes
- Les mesures pour renforcer la résilience climatique
- La mobilisation du secteur privé pour soutenir le développement

### Priorités et modes d'intervention

- Une fois approuvé, le projet est géré par une agence exécutive dans le pays. Il donne lieu à des appels d'offres de fournitures ou de travaux et des recrutements de consultants pendant plusieurs années. C'est l'agence exécutive qui lance les marchés et choisit les adjudicataires.
- La Banque dispose de différents instruments pour le financement des projets, impactant les appels d'offres. Voici les 2 principaux :
- **IPF (*Investment Project Financing*)** : ces financements appuient les gouvernements pour le lancement d'activités qui créent les infrastructures physiques et sociales nécessaires à la réduction de la pauvreté. La mise en œuvre des projets relève de la responsabilité des clients emprunteurs. La Banque s'assure du respect de certaines normes et procédures relatives aux appels d'offre et à la mise en œuvre des contrats, en vue d'atteindre les résultats de développement visés. Il y a une implication plus importante de la Banque selon les enjeux financiers et défis techniques des projets.
- **PforR (*Program for results*)** : des projets pour lesquels les déboursments se font en fonction des résultats. Les gouvernements sont en charge de la gestion des programmes. Ce sont les normes environnementales et sociales, ainsi que les procédures de passation des marchés du pays qui s'appliquent.

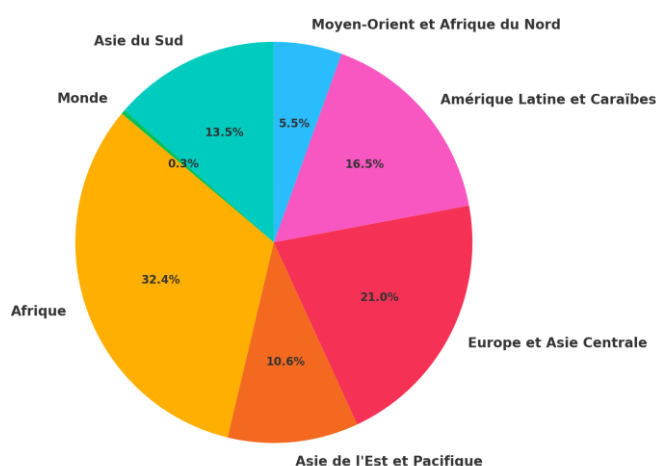
# La Banque mondiale

## Stratégie de la Banque

### Les engagements de la Banque sur l'exercice fiscal 2025

- L'exercice fiscal N court du 1er juillet de l'année N-1 au 30 juin de l'année N. L'exercice fiscal 2025, qui s'étendait du 1er juillet 2024 au 30 juin 2025, a été marqué par un engagement financier important du Groupe, avec un montant total de 118,5 Mds USD. Ce chiffre, en légère hausse par rapport à l'année précédente (117,5 Mds USD en 2024), reflète un engagement soutenu du Groupe avec notamment des financements de la SFI et de la MIGA en progression.
- La Banque mondiale a également continué à mettre l'accent sur des thèmes stratégiques essentiels, notamment l'action climatique, le développement humain et l'égalité entre les sexes, la gestion des ressources naturelles, le soutien au secteur privé, et le développement des infrastructures urbaines et rurales. Ces priorités visent à renforcer la résilience des pays face aux défis mondiaux tels que le changement climatique, les crises économiques, et les tensions géopolitiques.
- Les pays bénéficiant des plus grands engagements de la BIRD en 2025 ont été le Brésil, la Turquie, l'Argentine, l'Ukraine et les Philippines, avec chacun plus de 2 Mds USD, tandis que pour l'AID, les principaux bénéficiaires, avec plus de 2 Mds USD étaient le Nigéria, le Bangladesh et l'Éthiopie.

Répartition des engagements financiers de la Banque Mondiale par région (2024)



Les 6 régions d'intervention de la Banque mondiale

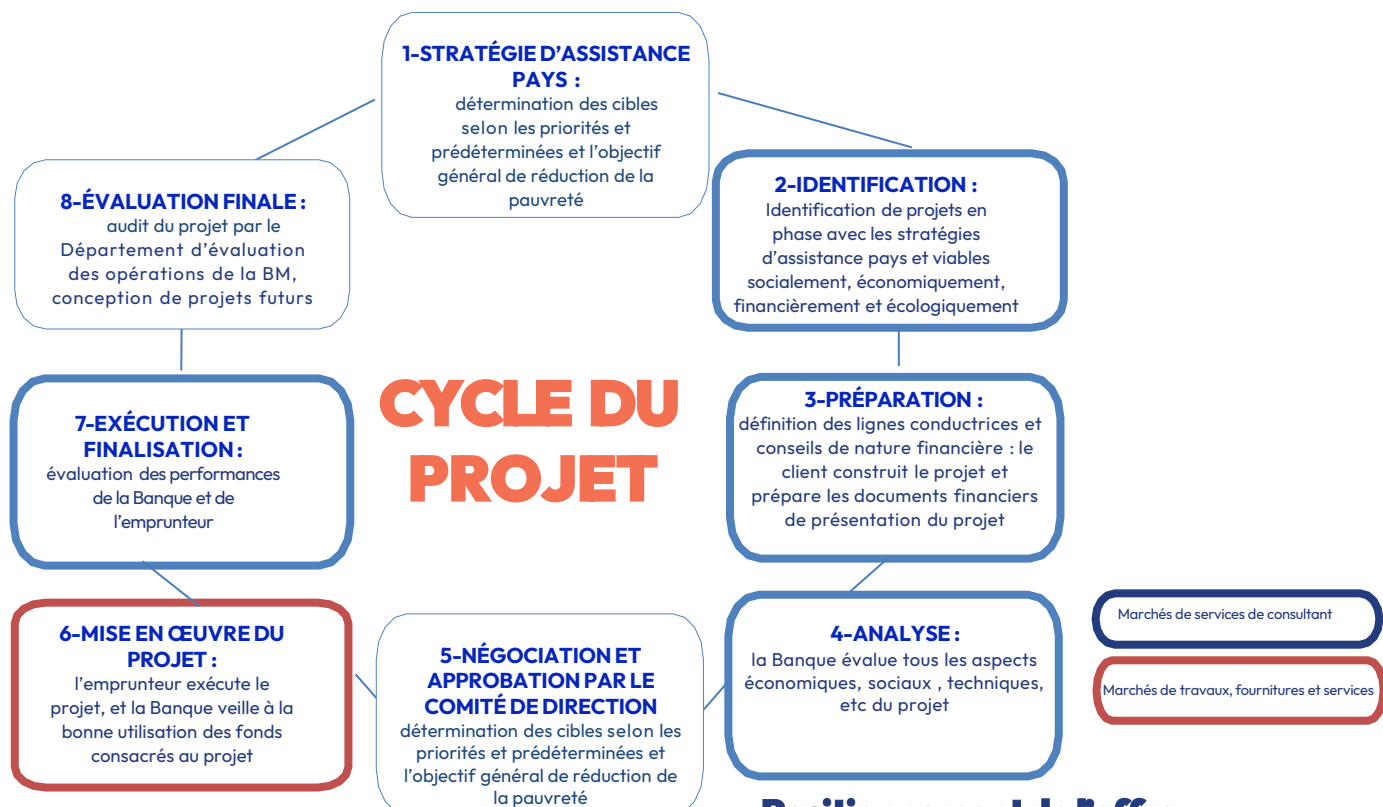
Sources : site web et rapport annuel de la Banque mondiale

# La Banque mondiale

## Le cycle du projet

Les projets de la Banque mondiale, financés comme IPF ou PforR, suivent un cycle de préparation déterminé, qui comprend 8 grandes phases.

Ce cycle a servi de modèle pour les autres banques de développement.



Sources : site web et rapport annuel de la Banque mondiale

## Positionnement de l'offre française

La corruption pose un défi majeur à la Banque, en sapant ses objectifs de développement, en interférant avec ses responsabilités fiduciaires et en portant atteinte à sa réputation. La Banque mondiale peut donc être amenée à prononcer des sanctions à l'encontre des fournisseurs convaincus de fraude (par exemple de fausses références dans les réponses aux A/O) et de corruption. Ces sanctions sont reprises par les banques régionales de développement, suite à des accords de *cross-debarment*.

Consultez donc la liste des entreprises sanctionnées, avant de signer un partenariat avec une entreprise ou un consultant, notamment local :

<https://www.worldbank.org/en/projects-operations/procurement/debarred-firms>.

- Les entreprises françaises ont remporté 0,8 % des marchés financés par la Banque mondiale via des IPF sur l'exercice 2025, pour un total de 134,27 M USD en 226 contrats. La France est ainsi le 27<sup>ème</sup> pays fournisseur.
- En 2025, en valeur, 73 % des contrats remportés par les entreprises françaises l'étaient pour des marchés de consultants.
- En valeur et sur les 10 derniers exercices, plus d'un contrat sur deux remporté par les entreprises françaises l'était en Afrique subsaharienne. Un sur trois en nombre était un marché de consultants.
- La Banque mondiale, comme toutes les banques de développement, privilégie les entreprises locales. L'association avec un partenaire local ou régional est à rechercher.

# La Banque mondiale

## Accéder aux marchés de la Banque mondiale

### Comment mieux travailler avec la Banque mondiale

Pour aborder avec succès un marché financé par la Banque mondiale, il convient de s'informer le plus en amont possible sur les projets, de développer une veille sur les appels d'offres, de s'entraîner à répondre aux spécificités des cahiers des charges. Sur le long terme, si vous disposez de technologies innovantes ou pouvez faire valoir de bonnes pratiques répliquables, alignées sur les objectifs et stratégies de la Banque, il peut s'avérer payant de les faire valoir auprès des responsables sectoriels de la Banque, avant d'approcher les agences exécutrices. Business France peut vous accompagner à chacune de ces étapes.

### Les documents indispensables, disponibles sur le site internet de la Banque

#### 1) dans les phases de préparation du projet

- **Procurement Guidelines**  
<https://www.worldbank.org/en/projects-operations/products-and-services/procurement-projects-programs>
- Elles décrivent les procédures de passation des marchés de fournitures et de travaux, ainsi que de recrutement des consultants, selon *l'Investment Policy Financing*. Elles ont été révisées en 2016.
- **Country Partnership framework – Cadres de partenariat-pays**  
<https://www.worldbank.org/en/where-we-work>
- **Project information document (PID) – Document d'identification de projet**  
<https://projects.worldbank.org/>
- **Project appraisal document (PAD) – Document d'évaluation de projet**  
<https://projects.worldbank.org/>

Le CPF est le document détaillant les interventions de la Banque et donc le portefeuille de projets dans un pays. Il est le fruit de négociations annuelles entre les autorités du pays et le responsable géographique de la Banque. Il est défini sur une période glissante de 4 ou 5 ans et fait souvent l'objet d'une revue à mi-parcours. C'est dans cette phase de définition de stratégie que vous devez présenter aux clients et à la Banque vos innovations techniques et vos expériences ; vous pouvez ainsi influencer l'intervention de la Banque : faut-il privilégier des solutions en ENR hors-réseau ou la mise en chantier de nouvelles centrales thermiques ? Développer des bus en site propre ou un réseau ferré urbain ?

NB : il peut encore apparaître sous la dénomination ancienne de *Country Assistance Strategy* (CAS).

Le PID est rédigé à la Banque, par le responsable sectoriel concerné. Il décrit pour la 1ère fois un projet précis en donnant son agence exécutrice, le montant de son financement, ses composantes. Il est indispensable pour une prospection en amont de vos pays-cibles et la recherche de partenaires locaux.

Le PAD donne encore plus de détails : budget de chaque composante, procédures et calendriers de passation des marchés. C'est le document qui est présenté au Conseil d'Administration de la Banque pour valider le financement du projet ; il décrit les appels d'offres de fournitures ou de travaux et les recrutements de consultants qui seront lancés pendant toute la durée d'exécution du projet. Le PAD s'accompagne d'un document précisant la stratégie d'achat, le *Project procurement strategy for Development* (PPSD).

# La Banque mondiale

## Accéder aux marchés de la Banque mondiale

### Comment mieux travailler avec la Banque mondiale

#### Les documents indispensables, disponibles sur le site internet de la Banque

##### 2) dans la passation des marchés

- **Procurement plan – le plan de passation des marchés**  
Il décrit les marchés du projet, avec leur référence précise, leur montant, leur mode de passation, leur calendrier sur les prochains mois. Il est mis à jour régulièrement à la page du projet sur le site web de la BM.
- **Pour les marchés de travaux et de fournitures : avis d'appels d'offres ou de préqualification, cahiers des charges** Documents payants, les cahiers des charges sont à demander auprès de l'agence exécutrice du projet, par exemple via nos bureaux locaux.
- **Pour les consultants : appels à manifestation d'intérêt, termes de référence...**

#### À retenir

- Les langues de travail de la Banque sont principalement l'anglais et l'espagnol, mais aussi le français pour l'Afrique.
- L'exercice de la BM n'est pas l'année calendaire : l'exercice N court de juillet de l'année N-1 à juin de l'année N.

#### Des exemples de projets récemment approuvés :

- Balkans occidentaux : développement des transports et des échanges, 39,5 M USD
- Haïti : pour des axes routiers résilients, 80 M USD
- Maroc : développement de la mobilité ferrée des passagers et des marchandises dans l'agglomération de Casablanca, 350 M USD
- République centrafricaine : réparation d'urgence des infrastructures routières et de la connectivité, 10 M USD
- Congo : résilience urbaine, 60 M USD
- Sainte-Lucie : lutte contre les inondations, 25 M USD
- Pérou : gestion des eaux usées et économie circulaire, 200 M USD
- Croatie : renforcement des institutions publiques et croissance économique, 112 M USD
- Irak : modernisation et développement du rail, Laos : renforcement des infrastructures et des services publics, 930 M USD
- Syrie : réparation d'urgence des infrastructures électriques, 146 M USD
- Maroc : 2<sup>ème</sup> projet pour l'identité numérique, 70 M USD.

#### À faire

- Identifier les projets porteurs dès leur identification, puis surveiller les plans de passation de marchés de chaque projet.

# La Banque mondiale

## Retrouvez toutes les actions liées à la Banque mondiale

Consultez le site Internet présentant l'ensemble de nos prestations liées aux banques de développement : <https://www.teamfrance-export.fr/services/expertise-marches-publics-internationaux>

- Premières clés de compréhension ; Veille des projets et appels d'offres internationaux (veille sur mesure, base de sourcing des appels d'offres ProAO...);
- Conseil et accompagnement personnalisé ;
- Délégations au siège de la Banque mondiale ou dans des pays très financés.

## Nous contacter

### BUSINESS FRANCE

Service Événements géographiques et stratégiques  
Nathalie ISSA, coordinatrice d'activité  
Correspondante de la Banque mondiale pour le secteur privé (PSLO)  
[nathalie.issa@businessfrance.fr](mailto:nathalie.issa@businessfrance.fr)

Service Études sur mesure  
Hervé Jevardat, chef de projet  
[herve.jevardat@businessfrance.fr](mailto:herve.jevardat@businessfrance.fr)

## Sources utiles

### Pour les projets :

les documents de stratégie pays (CPF)  
<https://www.worldbank.org/en/projects-operations/country-strategies>  
la liste des projets approuvés par le Conseil d'Administration de la Banque  
<https://projects.worldbank.org/en/projects-operations/projects-home>

### Pour les appels d'offres :

les sites payants UNDB online [www.devbusiness.com](http://www.devbusiness.com)  
DGMarket <http://www.dgmarket.com>

le site

[Accueil - Marchés Publics Internationaux](#) avec l'abonnement payant à la base de données PROAO.

## Pour aller plus loin

Pour une vision plus complète sur les pays que vous ciblez, consultez les fiches thématiques des banques régionales de développement (titres disponibles : Banque africaine de Développement, Banque asiatique de Développement, Banque interaméricaine de Développement, Banque européenne pour la Reconstruction et le Développement, Banque islamique de Développement), ou de l'AFD  
<https://www.teamfrance-export.fr/mediatheque/decryptages>

## Les événements à ne pas manquer

Participez à nos ateliers à Paris, à nos délégations au siège de la Banque mondiale ou dans un pays financé par cette institution pour rencontrer les décideurs, identifier les projets en amont et promouvoir votre expertise :  
<https://www.teamfrance-export.fr/evenements/>

**GAGNEZ EN RÉACTIVITÉ ET DÉTECTEZ LES APPELS D'OFFRES DÈS LEUR PUBLICATION GRÂCE À L'OUTIL DE SOURCING PERSONNALISABLE PROAO !**

**Avec Business France, renforcez votre positionnement sur les marchés publics internationaux**

<https://events-export.businessfrance.fr/marchés-publics-internationaux/>

© 2025 - BUSINESS FRANCE

Toute reproduction, représentation ou diffusion, intégrale ou partielle, par quelque procédé que ce soit, sur quelque support que ce soit, papier ou électronique, effectuée sans l'autorisation écrite expresse de Business France, est interdite et constitue un délit de contrefaçon sanctionné par les articles L.335-2 et L.335-3 du code de la propriété intellectuelle.

### Clause de non-responsabilité

Business France ne peut en aucun cas être tenu pour responsable de l'utilisation et de l'interprétation de l'information contenue dans cette publication dans un but autre que celui qui est le sien, à savoir informer et non délivrer des conseils personnalisés. Les coordonnées (nom des organismes, adresses, téléphones, télécopies et adresses électroniques) indiquées ainsi que les informations et données contenues dans ce document ont été vérifiées avec le plus grand soin. Business France ne saurait en aucun cas être tenu pour responsable d'éventuels changements.