

Robert S. McNamara at the World Bank: In Retrospect

A joint presentation by the 1818 Society History Thematic Group and the WBG Library

15 February 2022

(d'après la publication disponible [en ligne](#))

La séance de témoignages était animée par John Heath, historien de la Banque, principalement sous forme de dialogue/interview avec Olivier Lafourcade. Quatre assistants de Robert McNamara participaient. Deux manquaient (Rainer Steckhan et Sven Burmester). Après le départ de McNamara de la Banque, ses assistants ont maintenu leurs rencontres régulières, d'abord autour de leur ancien président, puis sans lui, après sa mort en 2009.

La séance a d'abord évoqué le quotidien d'un homme physiquement et intellectuellement discipliné. Rationnel, dévoué à ses missions, entreprenant et visionnaire, Robert McNamara mesurait son temps et respectait ses horaires à la minute. Une moralité monolithique expliquait peut-être l'indéfectible loyauté à ses supérieurs, aussi bien John Kennedy qu'il idéalisait, que Lyndon Johnson qui le renvoya. Dans « [I made mistakes](#) » Aurélie Basha évoque sa manière de porter le chapeau de la guerre du Vietnam alors qu'il n'en fut pas le promoteur le plus aveugle. Tenu à la discrétion de sa position officielle, il n'évoqua pas le Vietnam pendant son mandat à la Banque.

A son arrivée, McNamara ne connaissait pas les questions de développement, mais, familier de géo-politique, il considérait que paix et développement étaient étroitement liés. Il croyait en l'aide au développement et la promut énergiquement, au point d'imposer à ses services une exigence de chiffre d'affaires (*lending pressure*) dont Caio Koch-Weser rappela qu'il n'était pas innocent.

Visionnaire, il fut prompt à percevoir la menace démographique sur la planète. En revanche, il se montra moins diligent sur la question de l'environnement (évoquée p.82 de la publication). Rétrospectivement, les assistants observaient qu'il eût peut-être pu davantage décentraliser les services. Par ailleurs, McNamara se montrait moins efficace dans la formation des coalitions qu'il ne l'était quand il présidait des réunions.

En tant que président de la Banque, McNamara avait ses interlocuteurs préférés et ne supportait pas la vénalité ou l'absence d'intérêt de certains gouvernants pour leur pays (cf. encadrés d'Olivier Lafourcade, p. 64 et de Leif Christoffersen, p. 71). Cela a pu affecter sa sensibilité au défi des Etats fragiles. A l'intérieur de la Banque, il évitait les grandes rencontres et préférait les débats en petits comités. Pour cette raison, sa relation avec le personnel de la Banque resta limitée, ce que regrettait Leif Christoffersen.

Son goût prononcé pour les statistiques (« *enamoured by statistics* » – Leif Christoffersen) contribuait à l'intimidation qu'il générait dans les discussions, mais il pouvait changer d'avis.

Ainsi, Hollis Chenery (« *Redistribution with Growth* », 1974), Mahbub Ul Haq et Monty Yudelman le convainquirent que les paysans et les populations pauvres pouvaient contribuer à la croissance de la production et au soulagement de leur pauvreté. Le principe du « *trickle down* » fut bientôt discrédité. S'ensuivirent les programmes de développement rural focalisés sur la réduction de la pauvreté. Cependant, il s'agissait d'une innovation dont McNamara suivait les résultats avec attention, afin de repérer les échecs aussi bien que les réussites dans l'expérimentation qu'il encourageait.

La conversion de McNamara aux thèses de Chenery, Haq et Yudelman ouvrit la conscience de la Banque au fait que le développement n'était pas seulement l'affaire de financer des investissements mais devait engager l'ensemble des populations locales, notamment les segments les plus pauvres.¹

Le discours de Nairobi annonçant le virage de la réduction de la pauvreté rurale fut prononcé en 1973, juste avant le premier choc pétrolier. Les idées de ce discours soutinrent la vigueur de l'activité financière de la Banque pendant la période de récession mondiale qui suivit. Mais la crise de la dette provoqua un retour de bâtons, qui amena, à la fin du mandat de McNamara, les financements-programme auxquels oeuvra Ernie Stern, avec la conditionnalité contestée des « ajustements structurels ».

La lutte contre les inégalités, qui demeure selon les assistants l'échec persistant de l'économie du développement, était une préoccupation qui, sous le mandat de McNamara, s'exprimait dans la notion de « pauvreté relative ». Celle-ci conduisit McNamara à combattre son entourage. Les membres du *Board* considéraient en effet que le mandat de la Banque se limitait à la réduction des inégalités entre pays, non celles à l'intérieur des pays. Caio Koch-Weser a rappelé l'épisode où McNamara obligea les services en charge du Brésil de présenter des projets en faveur des régions pauvres du Nord-Est (au moins un projet pour le Nord-Est pour deux projets dans les régions du Sud).

Que penserait McNamara de la Banque aujourd'hui ? Pour Caio Koch-Weser, pas de doute : il serait déçu. Peu de dirigeants ont fait preuve de la capacité d'entraînement de l'ancien président et de sa vision. Dans le monde actuel, la gouvernance et le renforcement institutionnel auraient sans doute constitué ses priorités.

Soulignant qu'à l'époque, la Banque mondiale n'avait guère de rivaux, Olivier Lafourcade estimait qu'aujourd'hui McNamara serait à l'écoute des nombreuses institutions internationales de financement du développement. Dans le domaine du secteur privé, McNamara aurait-il évolué ?

Nonobstant sa carrière chez Ford, McNamara était, selon John Heath, imprégné du sens de la politique publique. A l'époque, observa Olivier Lafourcade, les banques locales de développement constituaient l'intermédiaire quasiment exclusif de promotion de l'entreprise privée. D'autres moyens ont été développés depuis.

¹ Hollis Chenery avait fréquenté l'économiste Hans Singer.