

Gouvernance et gestion du FMI



Le FMI répond de son action devant le Conseil des Gouverneurs et par conséquent, devant les 184 gouvernements de ses pays membres qui, en collaboration avec la direction du FMI, décident des politiques, des opérations et du programme de travail à mener au cours de chaque exercice (voir encadrés 9.1 et 9.2 sur la façon dont fonctionne le FMI).

L'une des priorités de la stratégie à moyen terme du FMI est d'améliorer sa gouvernance et de le rendre encore plus efficace et crédible, en traitant les questions qui se rapportent aux quotes-parts et aux droits de vote. Les quotes-parts, qui sont attribuées dans une grande mesure, en fonction de la taille des économies des pays, contribuent à déterminer les droits de vote au sein des instances du FMI ainsi qu'à déterminer les montants que les pays sont autorisés à emprunter¹. Durant l'exercice 2006, le Conseil d'administration et la direction du FMI ont examiné des propositions des pays membres sur les moyens d'ajuster les quotes-parts et les voix attribuées de manière à refléter le rôle croissant des marchés émergents dans l'économie mondiale, et à permettre aux petits pays, en particulier ceux d'Afrique subsaharienne sur lesquels porte une part importante du travail du FMI, d'être mieux entendus. Lors d'un séminaire tenu en septembre 2005, le Conseil a étudié différentes formules en vue de réaliser des progrès dans ce domaine.

Le FMI a accru la transparence de ses activités ainsi que ses actions de communication et de sensibilisation au cours des dix dernières années; il entretient un programme de publication et un site Internet actifs, comme décrit à l'encadré 9.3. Durant l'exercice 2006, le FMI a poursuivi l'approfondissement de son dialogue avec les législateurs et divers groupes de personnalités non officielles afin d'expliquer le point de vue des responsables officiels des pays membres sur une série de questions, notamment sa stratégie à moyen terme, et pour forger un consensus sur ses conseils. Le Conseil a réexaminé la politique de transparence du FMI en juin 2005.

¹Aux termes des Statuts, l'intervalle entre deux révisions générales des quotes-parts ne doit pas dépasser cinq ans. Le pouvoir de vote au FMI de chaque pays, fixé par les Statuts, est la somme de ses 250 voix de base (nombre identique pour tous les pays) et des voix qui lui sont attribuées, à raison d'une voix par fraction de 100.000 de sa quote-part. Jusqu'au milieu des années 70, les voix de base de chaque pays membre représentaient plus de 10 % du total des voix; cependant, à la suite des augmentations générales, cette fraction s'est depuis réduite à environ 2 %. Pour plus d'informations sur les quotes-parts, voir www.imf.org/external/np/exr/facts/quotas.htm.

Le FMI est déterminé à suivre les meilleures pratiques de gouvernance interne observées à l'échelle internationale et à veiller à l'utilisation la plus efficace de ses ressources. Durant l'exercice 2006, le FMI s'est doté d'un nouveau cadre budgétaire à moyen terme conforme aux priorités énoncées dans la stratégie à moyen terme, a procédé à la réforme des conditions d'emploi, et du régime de rémunération et de prestations, a étudié les formules permettant d'asseoir les revenus du FMI sur des bases financières plus solides (voir chapitre 8) et a mis en place un groupe d'études sur la gestion du risque au FMI (encadré 9.4). Le FMI a aussi revu la répartition des tâches avec la Banque mondiale (encadré 9.5). Le FMI collabore avec la Banque mondiale et d'autres organisations internationales et régionales — les banques régionales de développement, les organismes internationaux de normalisation, l'Organisation mondiale du travail et les agences des Nations Unies — dans une série de domaines en vue de tirer le meilleur parti de ses ressources et d'éviter les doubles emplois. Au cours de l'exercice 2006, le FMI a participé aux travaux d'un groupe d'organisations, à l'élaboration d'une approche concertée de la lutte contre la corruption (encadré 9.6).

Quotes-parts et voix

Le 30 janvier 2003, le Conseil des gouverneurs du FMI a adopté une résolution concluant la douzième révision générale des quotes-parts, sans proposer d'augmentation. La résolution prenait en outre note de l'intention du Conseil d'administration, pendant la période de la treizième révision générale des quotes-parts qui s'achèvera en janvier 2008, de suivre de près et d'évaluer l'adéquation des ressources du FMI, examiner les mesures qui permettraient de parvenir à une répartition des quotes-parts reflétant l'évolution de l'économie mondiale et de réfléchir aux dispositions à prendre pour renforcer la gouvernance du FMI. Les Statuts du FMI donnent une grande souplesse pour l'ajustement des quotes-parts : un ajustement peut être effectué à tout moment, et le Conseil a une grande marge de manœuvre pour déterminer la base et la composition de l'ajustement.

Lors d'un séminaire tenu en septembre 2005, les administrateurs ont procédé à un premier échange de vues sur la question des quotes-parts et voix des pays membres. La plupart des administrateurs semblaient favorables à une démarche

Encadré 9.1 Comment fonctionne le FMI

L'instance suprême de décision du FMI est le *Conseil des gouverneurs* qui est désigné par les pays membres. Il délègue certaines de ses compétences au *Conseil d'administration* du FMI qui se compose de 24 administrateurs désignés ou élus par les pays membres.

Le Conseil des gouverneurs est composé d'un gouverneur et d'un gouverneur suppléant pour chacun des 184 pays membres. Le gouverneur est généralement le ministre des finances ou le président/gouverneur de la banque centrale. Les gouverneurs se réunissent d'ordinaire une fois par an lors de l'Assemblée annuelle du FMI et de la Banque mondiale.

Deux comités de gouverneurs représentent l'ensemble des membres. Le *Comité monétaire et financier international (CMFI)* du Conseil des gouverneurs est un organe consultatif composé de 24 gouverneurs du FMI (ou de leurs suppléants), siégeant pour les mêmes pays ou groupes de pays que les 24 administrateurs. Le CMFI se réunit normalement deux fois par an, en mars ou avril et au moment de l'Assemblée annuelle, en septembre ou octobre. Il a notamment pour attributions de donner des orientations au Conseil d'administration, ainsi que de fournir des avis et de faire rapport au Conseil des gouverneurs sur les questions relatives à la gestion du système monétaire et financier international. Le CMFI est présidé actuellement par Gordon Brown, Chancelier

de l'Échiquier du Royaume-Uni. Le *Comité du développement* (dont la dénomination officielle est le Comité ministériel conjoint des Conseils des gouverneurs de la Banque et du FMI sur le transfert de ressources réelles aux pays en développement) est un organe conjoint composé de 24 gouverneurs de la Banque mondiale ou du FMI, ou de leurs suppléants. Ce comité joue le rôle d'un forum destiné à favoriser le consensus entre les gouvernements sur les enjeux du développement. Il se réunit en général deux fois par an, après les réunions du Comité monétaire et financier international. Les deux comités présentent une synthèse de leurs réunions dans des communiqués qui sont publiés sur le site Internet du FMI et dans son *Rapport annuel* (appendice IV).

Le Conseil d'administration supervise la conduite des affaires courantes du FMI au siège à Washington. Il organise ses travaux selon les directives du CMFI et s'appuie sur la documentation que lui fournissent les services du FMI. Le Directeur général préside le Conseil d'administration et assure la direction des services du FMI; il est assisté dans ses fonctions par un premier Directeur général adjoint et deux Directeurs généraux adjoints. Le Conseil d'administration joue un rôle central dans la formulation des politiques et des décisions du FMI, et dispose des pleins pouvoirs pour conduire les affaires de l'institution, à

l'exception des compétences qui, aux termes des Statuts, relèvent du Conseil des gouverneurs ou du Directeur général. Le Conseil siège en «session permanente», c'est-à-dire qu'il se réunit aussi souvent que les affaires courantes l'exigent, normalement trois jours complets par semaine. Au cours de l'année civile 2005, il a tenu environ 462 heures de réunion, qui se répartissent en 266 réunions formelles (celles durant lesquelles des décisions sont prises), 10 séminaires informels et 92 autres réunions informelles comprenant notamment des travaux en comité (encadré 9.2). Le Conseil a consacré 42 % de son temps aux questions concernant les pays membres (consultations au titre de l'article IV et examens et approbations d'accords financiers du FMI essentiellement), 28 % à la surveillance multilatérale et régionale ainsi qu'à des questions de politique générale (*Perspectives de l'économie mondiale, Rapports sur la stabilité financière dans le monde, ressources financières du FMI, système financier international, situation de la dette, pays à faible revenu et questions relatives aux mécanismes de crédit du FMI et à l'élaboration des programmes, par exemple*), et le reste à des questions diverses, notamment d'ordre administratif. Le calendrier hebdomadaire du Conseil d'administration est disponible sur le site www.imf.org/external/np/sec/bc/eng/index.asp.

pragmatique consistant à continuer d'étudier les moyens d'ajuster les quotes-parts et le pouvoir de vote, à défaut d'une augmentation générale des quotes-parts. Trois grandes options ont été envisagées : des augmentations ponctuelles pour les pays dont les quotes-parts sont le plus déséquilibrées, des ajustements volontaires entre certains pays ou groupes de pays et un accroissement des voix de base.

Beaucoup d'administrateurs étaient d'avis qu'il fallait opter pour des augmentations ponctuelles pour les pays dont les quotes-parts sont le plus déséquilibrées. Cette formule a été retenue dans le passé et ne nécessite pas une réduction des quotes-parts effectives des autres pays membres, mais elle réduit la part des autres membres en pourcentage du total des quotes-parts. Un consensus n'a toutefois pas été trouvé.

Il serait difficile de mettre en œuvre la deuxième option — des ajustements volontaires entre certains pays ou groupes de pays afin de redistribuer les quotes-parts existantes au profit des pays «sous-représentés», puisque chaque pays a

le droit de s'opposer à la réduction de sa quote-part. Les implications pour la liquidité du FMI devront aussi être prises en compte.

Pour ce qui est de la troisième option, les administrateurs ont souligné qu'il est souhaitable d'assurer la représentation adéquate des pays en développement dans le processus décisionnel du FMI. La plupart étaient d'avis qu'un accroissement des voix de base serait le meilleur moyen de faire en sorte que les petits pays soient convenablement représentés, tout en reconnaissant les difficultés qui se poseraient pour parvenir à l'amendement des Statuts nécessaire. Quelques-uns pensaient qu'il serait possible d'effectuer des augmentations ponctuelles pour les petits pays si un consensus ne peut être atteint. Par contre, un certain nombre d'administrateurs considéraient qu'un accroissement des voix de base ne suffirait pas en soi à résoudre la question plus large de la répartition du pouvoir de vote entre l'ensemble des pays membres et devrait aller de pair avec des augmentations des quotes-parts des pays en développement. Il a par ailleurs

Encadré 9.2 Comités permanents du Conseil d'administration

Il existe actuellement dix comités permanents au sein desquels siègent les administrateurs :

- Le **comité des politiques administratives** est chargé d'examiner les cas qui lui sont soumis par le Conseil d'administration ou par un administrateur, et de faire des recommandations au Conseil d'administration sur les questions de politiques administratives nécessitant une action de sa part.
- Le **comité du budget** examine les propositions budgétaires soumises par le Directeur général et les autres documents distribués par le Directeur général concernant le budget administratif et le budget d'équipement du FMI. Il fait connaître ses avis au Conseil d'administration et se réunit en tant que de besoin pour passer en revue l'exécution du budget.
- Le **comité du Conseil d'administration chargé des questions administratives** est chargé d'examiner les cas qui lui sont soumis par le Conseil d'administration ou par un administrateur, et de faire rapport au Conseil d'administration sur les aspects des politiques administratives concernant les administrateurs, les administrateurs suppléants, leurs conseillers ou leurs assistants.
- Le **comité de l'ordre du jour et des procédures** contribue à l'élaboration et à la bonne exécution du programme de travail du Conseil d'administration.
- Le **comité de liaison avec l'Organisation mondiale du commerce (OMC)** est chargé

d'examiner les questions ayant trait aux relations entre le FMI et l'OMC ou les questions présentant un intérêt commun pour le FMI et l'OMC et de faire des recommandations au Conseil d'administration.

- Le **comité d'évaluation** est chargé de suivre la manière selon laquelle la fonction d'évaluation est menée au sein du FMI et de conseiller le Conseil d'administration sur les questions ayant trait aux évaluations.
- Le **comité d'interprétation** est chargé d'examiner les questions d'interprétation et de faire des recommandations au Conseil d'administration. Les questions juridiques sont soumises au comité par le Conseil d'administration ou par un administrateur.
- Le **comité des pensions** décide des questions de politique générale se rapportant au régime de retraite du personnel.
- Le **comité d'éthique** est chargé de l'examen des questions ayant trait au Code de conduite du FMI et peut aussi, à la demande des administrateurs, définir les orientations que les administrateurs suppléants, les conseillers et les assistants des administrateurs doivent suivre en matière d'éthique.
- Le **comité du Rapport annuel** est chargé d'examiner la forme et le fond du *Rapport annuel* du FMI, conformément aux dispositions des Statuts et de la Réglementation générale, ainsi qu'à l'engagement de

transparence et au rôle du FMI dans le système monétaire international et à faire des recommandations au Conseil d'administration. Le comité vise à faire en sorte que le *Rapport annuel* satisfasse à l'obligation de rendre compte du FMI.

Les comités permanents sont reconstitués sur décisions du Conseil d'administration à la suite de chaque élection ordinaire bisannuelle d'administrateurs, sur la base des propositions présentées par le Directeur général après consultation du Doyen du Conseil. Plusieurs principes sous-tendent les propositions de constitution des comités : il est souhaitable que la composition de chaque comité soit raisonnablement équilibrée sur le plan géographique; il faut assurer un roulement, tout en maintenant une certaine continuité et une répartition raisonnable de la charge de travail parmi les administrateurs. Pour certains comités, des règles précises fixent le nombre de membres. Par ailleurs, il est tenu compte, dans la mesure du possible, des préférences de chaque administrateur.

Ce sont des administrateurs qui président tous les comités sauf trois : le comité des politiques administratives, le comité du budget et le comité des pensions sont présidés par le Directeur général ou un de ses représentants. Le Secrétaire du FMI ou son représentant assure le secrétariat de chacun des comités, sauf le comité d'éthique. Les administrateurs peuvent assister à toutes les réunions ordinaires des comités.

été signalé qu'il faut veiller à ce que l'accroissement des voix de base ou les augmentations ponctuelles s'accordent avec le principe général selon lequel le pouvoir de vote au FMI reste lié au poids économique et financier relatif des pays.

Les débats ont porté aussi sur certains des problèmes liés aux formules de calcul des quotes-parts. De nombreux administrateurs ont plaidé à nouveau en faveur d'une formule plus simple et plus transparente. La plupart étaient d'avis que cette formule devait être fondée sur une actualisation des variables économiques et financières traditionnelles et comprendre au moins quatre variables, à savoir le PIB, qui est le plus important indicateur de la taille économique d'un pays, ainsi que des indicateurs du degré d'ouverture, de la variabilité des recettes courantes et des flux nets de capitaux, ainsi que des réserves. Si les administrateurs s'accordaient sur la nécessité de simplifier les formules de calcul et de les rendre

plus transparentes, les avis divergeaient sur les détails et sur la pondération à donner à chacune des variables, et un certain nombre d'administrateurs considéraient qu'un accord sur une nouvelle formule de calcul devait faire partie intégrante de tout ajustement des quotes-parts effectives. Cependant, de nombreux autres administrateurs, rappelant que ce sujet avait été amplement discuté par le passé et qu'il serait sans doute difficile de s'accorder en temps voulu sur une nouvelle formule, ne voyaient nul besoin de subordonner un ajustement des quotes-parts à un accord sur une formule révisée.

La question a été soulevée à nouveau dans le «Rapport du Directeur général au Comité monétaire et financier international (CMFI) sur la mise en œuvre de la stratégie à moyen terme» (voir chapitre 2), et examinée par ce dernier à sa réunion d'avril 2006. Dans son communiqué en date du 22 avril 2006, le CMFI a souligné qu'il était important que

Encadré 9.3 Diffusion de l'information : activités de publication et site Internet du FMI

Le FMI publie un large éventail de documents qui s'adressent à un public diversifié et dont un grand nombre sont diffusés à la fois sous forme imprimée et sur son site Internet (www.imf.org).

- Les *Perspectives de l'économie mondiale* et le *Rapport sur la stabilité financière dans le monde* sont les principaux vecteurs par lesquels le FMI fait état de sa réflexion sur la surveillance à l'échelle mondiale et de certains de ses principaux travaux d'analyse.
- Le FMI publie un grand nombre de rapports et autres documents qui retracent les évolutions et tendances économiques et financières observées dans les États membres. Chaque rapport, établi par une équipe du FMI après consultation des autorités nationales, est publié sur le consentement du pays membre. Dans cette catégorie de documents figurent les rapports de consultation au titre de l'article IV, les rapports ayant trait à l'utilisation des ressources du FMI, les documents thématiques et les appendices statistiques. Dans presque tous les cas, la synthèse des discussions du Conseil d'administration sur l'examen de ces documents est publiée sous la forme de notes d'information au public (NIP), également disponibles sur le site Internet du FMI.
- Le *Rapport annuel du FMI* dresse un tableau complet des activités du FMI pour l'exercice budgétaire et sert d'outil de référence.
- L'*Annual Report on Exchange Rate Arrangements and Exchange Restrictions* présente, sous forme de tableaux, des informations sur les régimes de change et de commerce des pays membres du FMI.
- Les études des services du FMI sur le système monétaire international et autres analyses des questions d'actualité sont publiées dans *IMF Staff Papers*, revue trimestrielle du FMI, dans *IMF Research Bulletin*, publication trimestrielle, dans la série des documents de travail et des Études spéciales du FMI, dans

des livres et dans divers autres ouvrages.

- Le tableau d'affichage des normes de diffusion des données (<http://dsbb.imf.org/Applications/web/dsbbhome>) est relié aux données et aux sites des organismes statistiques qui ont souscrit à la NSDD et des participants au SGDD; il présente en outre, sous une forme conviviale qui se prête à des comparaisons entre pays, des informations complètes sur les méthodes et pratiques de compilation et de diffusion de ces données.
- *International Financial Statistics (IFS)*, publication mensuelle, contient des données financières à jour sur tous les pays du monde; le Département des statistiques du FMI publie en outre un annuaire dans lequel sont présentées des données annuelles sur une période de douze ans pour les pays qui figurent dans la publication mensuelle. La base de données d'IFS est accessible en ligne aux abonnés. Les autres publications statistiques sont : *Balance of Payments Statistics Yearbook*, *Government Finance Statistics Yearbook* et *Direction of Trade Statistics* (numéros trimestriels, annuaire et CD-ROM).
- Les guides et manuels publiés par le FMI portent sur différents thèmes comme les statistiques de balance des paiements et leur élaboration, les statistiques de la dette extérieure, les tendances de l'investissement direct étranger, les statistiques monétaires et financières, l'indice des prix à la production et les indicateurs de solidité financière.
- Le *Bulletin du FMI*, qui paraît deux fois par mois, renseigne sur les politiques et activités courantes du FMI, et son supplément annuel, *L'abc du FMI*, offre une image claire et concise de l'évolution des politiques et opérations de l'institution.
- Les brochures telles que *Qu'est-ce que le FMI?* et *L'assistance technique du FMI* sont rédigées à l'intention du grand public,

comme le sont les fiches techniques et notes de synthèse affichées sur le site Internet du FMI, qui servent à expliquer les aspects essentiels des opérations et politiques de l'institution.

- La revue trimestrielle *Finances & Développement (F&D)* et la série des dossiers économiques (brochures consacrées à de vastes questions économiques relevant des domaines de compétence du FMI) sont rédigées dans un langage accessible à un large public et servent à mettre à la portée de ce public des informations sur des sujets d'actualité.
- Les articles d'opinion présentés dans les publications du monde entier et les discours affichés sur le site Internet du FMI donnent une vue d'ensemble de l'institution et de ses politiques.
- Le Bulletin d'information de la société civile (www.imf.org/external/np/exr/cs/eng/index.asp), publication trimestrielle accessible en ligne, traite des activités du FMI et des questions présentant un intérêt particulier pour les organisations de la société civile.
- Des vidéos décrivant les travaux du FMI sont mis à la disposition des médias, des institutions éducatives et des organisations sociales et sont utilisés par le FMI dans ses activités de recrutement.
- Du matériel didactique peut être obtenu auprès du Centre du FMI et sur le site www.imf.org/econed. Le Centre offre une exposition permanente sur le système monétaire international, des livres et des expositions temporaires à caractère économique, ainsi que des visites du Fonds monétaire international; il comporte aussi une librairie et une boutique d'objets souvenirs. Le Centre est ouvert au public du lundi au vendredi.
- Certaines publications du FMI sont également disponibles dans des langues autres que l'anglais.

tous les pays membres puissent s'y faire entendre de façon équitable et soient dûment représentés et a insisté sur le rôle que jouerait une augmentation ponctuelle des quotes-parts en améliorant la répartition de ces dernières de manière à refléter les changements importants du poids et du rôle respectifs des pays dans l'économie mondiale. Il s'est dit

d'avis que des réformes fondamentales s'imposent et a demandé au Directeur général d'élaborer, en concertation avec le CMFI et le Conseil d'administration, des propositions concrètes susceptibles d'être soumises aux pays membres lors de l'Assemblée annuelle du FMI et de la Banque mondiale en septembre 2006 (voir appendice IV).

Transparence

La politique de transparence du FMI a été formulée en janvier 2001 dans une décision du Conseil d'administration permettant la publication volontaire des documents se rapportant aux pays et la publication systématique des documents de politique générale et des notes d'information au public (NIP) y afférentes. Cette décision faisait suite à des mesures prises depuis 1994 pour accroître la transparence du FMI et diffuser davantage d'informations sur les politiques économiques des pays membres. Elle définissait aussi les éléments fondamentaux de la politique de publication du FMI, qui comporte des garde-fous pour préserver la franchise dans le dialogue entre l'institution et les pays membres tout en établissant un juste équilibre entre transparence et confidentialité. Ces garde-fous, qui ont fait l'objet d'un réexamen en juin 2005, permettent aux pays de demander la suppression d'informations qui ne sont pas encore dans le domaine public et qui sont très sensibles du point de vue des marchés ou risquent de révéler prématurément les intentions du gouvernement.

Lors du précédent examen de la politique de transparence, en septembre 2003, le Conseil d'administration avait noté une progression des taux de publication. Néanmoins, pensant qu'un nouvel élan était nécessaire, le Conseil a approuvé une politique de publication volontaire, mais en principe automatique de la plupart des documents se rapportant aux pays et à la politique générale.

Lors de l'examen auquel ils ont procédé en juin 2005, à partir de l'évaluation de la politique de transparence effectuée par les services du FMI², les administrateurs sont convenus que la politique de publication demeure appropriée et ont noté avec satisfaction la progression continue des taux de publication : plus des trois quarts des rapports des services du FMI avaient été publiés au cours de la période étudiée.

²Le rapport des services du FMI est disponible à l'adresse www.imf.org/external/np/pp/eng/2005/052405.htm. Le résumé des discussions du Conseil figure dans la note d'information au public n° 05/116, à l'adresse www.imf.org/external/np/sec/pn/2005/pn05116.htm.

Encadré 9.4 La gestion des risques au FMI

Les administrateurs se sont réunis en février 2006 pour examiner le rapport du Groupe d'études sur la gestion du risque. Ils ont signalé que le cadre de gestion des risques du FMI fait apparaître une répartition des responsabilités qui reflète l'unicité et la structure de gouvernance de l'institution. Les administrateurs ont dans l'ensemble souscrit à l'évaluation du Groupe d'études, selon laquelle le cadre global de contrôle interne du FMI réunit un grand nombre des conditions nécessaires à l'établissement d'un système solide de gestion des risques. Néanmoins, la plupart des administrateurs sont d'avis que le cadre actuel pourrait être renforcé et rendu plus explicite.

Les risques encourus par le FMI se répartissent en quatre grandes catégories qui sont les suivantes : risques stratégiques, risques pesant sur sa mission fondamentale, risques financiers et risques opérationnels. Le risque stratégique, le risque pesant sur la mission fondamentale du FMI et le risque financier sont portés à l'attention de la direction et du Conseil par différents mécanismes, notamment la revue des diverses politiques du FMI par le Conseil d'administration. Les administrateurs se sont en outre déclarés préoccupés par l'absence d'un cadre dans lequel les risques opérationnels seraient régulièrement évalués et notifiés. De plus, ils jugent utile de mettre en place un processus systématique de collecte, de synthèse et de diffusion des informations sur les risques et contrôles au sein du FMI.

Les administrateurs ont fait observer que le FMI devrait être au devant de la scène

internationale en matière de gestion des risques. Ils ont noté que, si un certain nombre d'organisations de référence sur lesquelles le Groupe d'études a obtenu des informations avaient déjà commencé à mettre en place des programmes de gestion intégrée des risques, la plupart en étaient encore à un stade peu avancé. Les administrateurs ont souscrit au constat du Groupe d'études indiquant qu'il n'existe pas une seule et unique pratique «optimale» à suivre pour mettre en place des systèmes de gestion intégrée des risques, tout en signalant que plusieurs principes communs se dégagent et devraient servir de repères utiles à cet égard. Les administrateurs ont reconnu la nécessité de mettre en place des mécanismes plus solides et plus efficaces de gestion des risques et estimé que les rapports annuels des départements du FMI sur les risques opérationnels, leurs effets potentiels et les mesures d'atténuation existantes ou prévues seraient de nature à renforcer le cadre actuel de gestion des risques. Reconnaisant qu'il est nécessaire de poursuivre la mise au point du processus d'évaluation des risques, les administrateurs sont convenus de charger le Groupe d'étude de formuler des propositions de modalités d'application d'un cadre de gestion des risques.

De l'avis général, le Conseil d'administration devrait être dûment associé au processus de gestion des risques. Il s'agira de poursuivre la réflexion sur la manière la plus efficace d'y parvenir et notamment d'envisager l'éventualité de créer un comité du Conseil d'administration à cet effet.

Ils ont jugé particulièrement encourageante la diminution des disparités régionales, grâce au net accroissement des taux de publication pour les pays émergents et les pays en développement d'Afrique, d'Asie, du Moyen-Orient et de l'Hémisphère occidental. Certains administrateurs y voyaient le résultat des aménagements apportés lors du précédent réexamen, y compris la politique de publication volontaire, mais principe automatique, tandis que d'autres considéraient que le principal élément moteur restait le caractère volontaire de la publication.

Les administrateurs ont noté que la diffusion plus large des documents du FMI s'est accompagnée d'un allongement du décalage moyen entre la date de l'examen des documents et celle de leur publication. Ils ont souligné que la chronologie est importante pour les documents relatifs aux pays et ont

Encadré 9.5 Amélioration de la collaboration FMI–Banque mondiale

L'étroite collaboration entre le FMI et la Banque mondiale date de leur création à la Conférence de Bretton Woods de 1944. Ces dernières années, les deux institutions ont travaillé en concertation sur les dossiers de certains pays et sur des initiatives ou questions comme le programme d'évaluation du secteur financier, la politique commerciale, les rapports sur l'observation des normes et codes (RONC) par les pays membres, les analyses de viabilité de la dette des pays à faible revenu, les processus d'élaboration des cadres/documents de stratégie de lutte contre la pauvreté, la coordination des interventions des donateurs et la mise en œuvre de l'initiative PPTTE et de l'initiative d'allègement de la dette multilatérale. Mais la délimitation entre les questions d'ordre macroéconomique et les questions de développement est devenue plus floue en ce qui concerne certaines des activités menées conjointement. C'est pourquoi le Directeur général du FMI et le Président de la Banque mondiale ont lancé, en mars 2006, une revue de la collaboration FMI–Banque mondiale, qui a été engagée par la création d'un comité externe d'examen composé de six membres.

Le comité devrait recueillir un échantillon à la fois large et représentatif d'avis sur la nature et la pratique de la collaboration entre le FMI et la Banque mondiale qui est régie, depuis

1989, par un Concordat¹. Il déterminera dans quelle mesure le Concordat définit clairement les contours de la collaboration FMI–Banque mondiale et si les domaines dans lesquels il attribue à chaque institution le rôle de «chef de file» est conforme à leur mandat (lorsque le FMI et la Banque mondiale travaillent en collaboration, chaque institution est supposée prendre les devants dans les domaines où elle dispose de la plus grande expertise).

Le comité devrait recommander des améliorations spécifiques de la collaboration entre les deux institutions dans les domaines précités, ainsi que dans le cadre de leurs activités de conseil de politique générale, leurs opérations de prêt et d'assistance technique dans les pays. Il examinera aussi comment cette collaboration peut être mieux adaptée aux diverses situations des différentes catégories de pays membres comme ceux qui sortent d'un conflit, ceux qui ont un faible revenu, ceux à revenu intermédiaire et les économies de marché émergentes.

Le comité présentera son rapport définitif à la direction du FMI et à la présidence de la Banque mondiale avant la fin 2006.

¹Pour plus de détails sur le Concordat de 1989, voir page 62, www.imf.org/external/pubs/ft/history/2001/ch20.pdf.

les pays membres et des informations présentées dans les rapports soumis au Conseil. À cet égard, plusieurs administrateurs ont rappelé que les pays doivent avoir l'assurance que le FMI continue à assumer son rôle primordial de conseiller confidentiel et que la publication des documents ne mine pas la confiance dans cette relation privilégiée. Ils ont souligné qu'il importe de continuer à suivre ce dossier.

Une majorité du Conseil a approuvé les recommandations formulées par les services du FMI en vue d'améliorer les délais de publication, de mieux préserver la franchise et de réduire les coûts d'exécution. Il leur paraissait utile en particulier de clarifier les critères et procédures de modification et de mettre en place une série d'encouragements à publier dans les meilleurs délais. Certains de ces administrateurs ont suggéré des mesures allant plus loin que celles proposées par les services du FMI, en partant de l'idée que le rapport des services du FMI sous-estime peut-être les avantages d'une plus grande transparence et surestime l'arbitrage entre transparence et franchise.

Il a été décidé que les services du FMI établiraient chaque année un rapport décrivant les grandes tendances ressortant de la mise en œuvre de la politique de transparence, qui serait affiché sur le site Internet du FMI. Le premier rapport annuel est paru en février 2006³.

Communications et sensibilisation

Le FMI a des activités de communication extérieure qui s'adressent au public en général et à toute une série d'auditoires particuliers non officiels. Ces activités sont conduites par la direction et le Département des relations extérieures du FMI. Mais, ces dernières années, l'ensemble des services et les administrateurs du FMI ont pris conscience de la nécessité et de l'utilité de la communication extérieure, en tant que partie intégrante du travail opérationnel de l'institution. La vigueur relative des systèmes économiques et finan-

³Le rapport intitulé «Key Trends in Implementation of the Fund's Transparency Policy» peut être consulté à l'adresse www.imf.org/external/np/pp/eng/2006/013106.pdf.

réaffirmé qu'ils souhaitent que les documents dont la publication est volontaire, mais en principe automatique, doivent être publiés dans de bons délais.

Environ un tiers des documents relatifs aux pays ont été modifiés par la suppression de certains passages et des corrections de fond avant leur publication. La plupart des administrateurs étaient préoccupés par le fait que les nombreuses modifications des documents retardent leur publication et demandent des ressources de la part des services du FMI et des autorités, cependant que quelques autres administrateurs considéraient que les ressources actuellement utilisées pour apporter ces modifications sont proportionnelles à l'importance de cette tâche.

La plupart des administrateurs étaient d'avis que l'augmentation du taux de publication n'a pas entraîné une diminution sensible du degré de franchise, encore que, de l'avis de quelques autres administrateurs, le rapport établi par les services du FMI fasse état d'une baisse du degré de franchise. Les administrateurs ont souligné qu'il importe de préserver la franchise à la fois du dialogue entre le FMI et

ciers au cours de l'exercice 2006 a permis au FMI de centrer son effort de communication sur un petit nombre d'aspects stratégiques, tout en élargissant ses activités de sensibilisation à divers auditoires non officiels, dont des organisations parlementaires.

La stratégie à moyen terme

Le Directeur général a présenté sa stratégie à moyen terme (SMT) pour le FMI à la communauté internationale à l'Assemblée annuelle de septembre 2005. Cette SMT a ensuite été communiquée aux décideurs et leaders d'opinion du monde entier, nourrissant un débat animé sur le rôle du FMI et les changements nécessaires pour lui permettre de s'acquitter efficacement de ses fonctions. Le débat a porté sur un grand nombre d'aspects — de la surveillance au niveau mondial à la gouvernance interne en passant par les concours financiers en temps de crise. Il a encouragé des échanges de vues francs au sujet de l'efficacité du FMI face aux enjeux du monde d'aujourd'hui. Et il a attiré l'attention sur la question de savoir comment faire en sorte que les pays soient convenablement représentés et aient équitablement voix au chapitre dans les décisions que prend le FMI.

Le Directeur général a fait de la SMT le thème de nombreux discours, articles et éditoriaux au cours des mois suivants. Il a aussi débattu publiquement de la SMT avec des décideurs et leaders d'opinion du monde entier, dont des représentants des gouvernements, de la société civile, des milieux d'affaires, des cercles universitaires et des médias en Afrique (Guinée équatoriale et Zambie), en Amérique du Nord (Mexique et États-Unis), et en Europe (Italie). Les parlementaires ont aussi pris une part importante au débat : le FMI a fait l'objet d'une audition au Parlement européen, une enquête parlementaire au Royaume-Uni, d'un rapport à l'Assemblée parlementaire du Conseil de l'Europe et de discussions avec des organisations cadres telles que le Réseau parlementaire sur la Banque mondiale (Parliamentary Network on the World Bank) et l'Association parlementaire du Commonwealth (Commonwealth Parliamentary Association). Les idées qui sont ressorties de cette campagne de sensibilisation et du débat ont guidé la réflexion sur la SMT et ont été prises en compte dans un second rapport, portant sur la mise en œuvre de la stratégie à moyen terme, qui a été soumis au CMFI aux réunions de printemps 2006. Une nouvelle campagne de sensibilisation est programmée pour l'exercice 2007 à l'appui de la mise en œuvre de la nouvelle stratégie.

Autres thèmes de communication

Face à la montée des préoccupations de la communauté internationale à propos des déséquilibres mondiaux, le FMI a beaucoup fait pour mettre ce sujet à l'ordre du jour et définir les grandes options possibles. Les messages communiqués aux gouvernements dans le cadre de la surveillance

ordinaire, qui sont, pour la plupart, rendus publics en vertu de la politique de transparence du FMI, ont été renforcés de plus en plus par des déclarations publiques de la direction et des cadres supérieurs du FMI. Un thème récurrent de nombreux discours, entretiens et éditoriaux a été la menace que les déséquilibres mondiaux font peser sur la stabilité financière internationale s'ils se perpétuent. Dans son allocution à l'Assemblée annuelle, le Directeur général a résumé le problème avec acuité : «[L]e monde doit s'éloigner d'un schéma de croissance où les taux d'investissement sont trop *bas* dans la majeure partie de l'Asie, où la consommation élevée qu'affichent les États-Unis est financée par une augmentation rapide de la *dette* et où la croissance de la demande intérieure est trop *faible* en Europe et au Japon. À cela s'ajoute la hausse des prix pétroliers, qui fait naître de nouveaux risques — et de nouveaux déséquilibres.»

En 2005, l'attention de la communauté internationale s'est portée sur le sort des populations les plus pauvres du monde et les progrès accomplis dans la voie des objectifs du Millénaire pour le développement (OMD) retenus par les Nations Unies. Le FMI a pris part à ce dialogue internatio-

Encadré 9.6 Une approche concertée de la lutte contre la corruption

Le FMI collabore avec la Banque mondiale et plusieurs autres organisations internationales et régionales dans divers domaines, notamment l'amélioration de la gouvernance des pays membres afin de les rendre aptes à mieux appliquer les politiques susceptibles d'améliorer leurs perspectives de croissance, d'aboutir à un développement durable et de réduire la pauvreté.

Lors d'une réunion tenue en février 2006, les responsables du FMI, de la Banque africaine de développement, de la Banque asiatique de développement, de la Banque interaméricaine de développement, de la Banque européenne d'investissement, de la Banque européenne pour la reconstruction et le développement et de la Banque mondiale se sont accordés sur la nécessité de normaliser la définition de la corruption, d'améliorer la cohérence des règles et procédures d'investigation, de renforcer le partage d'informations et de faire en sorte que le respect et l'application des mesures prises par l'une d'elles soient épaulés par les autres institutions.

Les institutions sont aussi convenues de se concerter pour formuler des propositions concrètes en vue d'aider les pays à renforcer leur capacité de lutter contre la corruption et d'améliorer la coopération avec la société civile, les autres parties prenantes et les institutions, telles que la presse et la justice, pour accroître durablement la transparence et la responsabilisation.

Un groupe d'études a été créé pour faire état, tous les deux mois, de l'avancement de l'élaboration d'un cadre uniforme de prévention et de lutte contre la fraude et la corruption, dans le but d'aboutir à un accord à conclure au plus tard en septembre, au moment de la tenue de l'Assemblée annuelle 2006 du Groupe de la Banque mondiale et du FMI.

nal, plaidant systématiquement pour la réforme du système commercial et l'accroissement des flux d'aide afin d'aider les pays à faible revenu à atteindre leurs objectifs. La communauté internationale s'est à nouveau engagée à accroître les apports de ressources afin de lutter contre la pauvreté. Le FMI a donné suite à une proposition du Groupe des Huit visant l'annulation des créances de certaines organisations multilatérales en élaborant l'initiative de réduction de la dette multilatérale (IADM), qu'elle a ensuite mise en œuvre en faveur d'un premier groupe de dix-neuf pays à faible revenu (voir chapitre 6). Dans les mois qui ont suivi, le FMI a commencé à axer le dialogue et les efforts de sensibilisation à l'intention des gouvernements et d'autres auditoires sur la manière dont les pays peuvent faire le meilleur usage des nouveaux flux de ressources sous forme d'aide et d'allègement des dettes. Ce fut le thème d'un colloque international en Zambie, auquel ont assisté des ministres des finances, des représentants de la société civile, des parlementaires et des journalistes, ainsi que d'un atelier organisé à Washington (voir encadré 6.2).

Plusieurs sujets reviennent fréquemment dans le dialogue entre le FMI et ses critiques et interlocuteurs. Premier reproche : les conseils que le FMI donne aux gouvernements amènent souvent ceux-ci à couper dans des dépenses sociales essentielles, ce qui entrave la lutte contre la pauvreté. La mauvaise gouvernance, et surtout la corruption, ont fait l'objet de critiques dans un certain nombre de pays bénéficiant de concours du FMI, auquel il est reproché de ne pas lutter suffisamment contre ces pratiques. La direction et les services du FMI saisissent toutes les occasions possibles pour réfuter ces critiques, souvent avec la plus grande vigueur, à coup de discours, de séminaires, d'articles, de lettres aux rédacteurs en chef des journaux, de documents affichés sur le site Internet et d'interactions directes avec les organisations de la société civile. Les autres questions de plus en plus fréquemment soulevées ont trait à l'attitude du FMI à l'égard des droits de l'homme et des droits des travailleurs.

Perspectives nationale et régionale

Conformément à la tendance décelée lors du dernier examen par le Conseil d'administration de la stratégie de communication extérieure⁴, les équipes chargées des pays, en particulier les représentants résidents, intègrent de plus en plus la sensibilisation dans leurs programmes de travail. Cela peut comprendre l'interaction directe avec les médias, par voie de points de presse, d'entretiens ou de déclarations écrites. Un nombre croissant d'équipes-pays recourent à

⁴Le rapport des services du FMI soumis à l'examen du Conseil peut être consulté à l'adresse www.imf.org/external/np/exr/docs/2005/020805.htm; le résumé des discussions du Conseil se trouve à l'adresse www.imf.org/external/np/sec/pn/2005/pn0534.htm.

des éditoriaux pour présenter des explications ciblées à un public plus vaste, un exemple notable étant la parution simultanée d'articles sur les priorités des réformes en Europe dans un certain nombre de journaux de la région. Les autres activités de sensibilisation consistent en contacts réguliers avec les organisations de la société civile et les parlementaires du pays en vue, notamment, de comprendre les points de vue de la société civile, de forger un consensus sur les réformes et d'en promouvoir l'internalisation. Dans les pays à faible revenu, le caractère participatif du processus d'élaboration du Document de stratégie pour la réduction de la pauvreté fait que la société civile s'attend à être consultée par les pouvoirs publics, et le FMI est souvent invité à prendre part à ces consultations.

Les efforts de sensibilisation déployés par le FMI au niveau régional ont été sensiblement dopés par l'accueil réservé aux *Perspectives économiques régionales*. Les séances d'information et les séminaires à l'intention de la presse, des universitaires, des opérateurs économiques et des cadres gouvernementaux ont eu un grand retentissement et sont un moyen important d'améliorer la surveillance régionale. Les autres actions de sensibilisation au niveau régional sont souvent menées en parallèle; par exemple, en novembre 2005, des cadres du FMI se sont rendus dans cinq pays d'Amérique centrale pour présenter à des auditoires locaux le rapport sur les *Perspectives économiques régionales* ainsi que l'étude spéciale n° 243, intitulée «Amérique centrale : intégration mondiale et coopération régionale». Les colloques, organisés par le FMI et cinq instituts universitaires de premier plan, ont attiré plus de 1.000 personnes, dont des cadres gouvernementaux, des universitaires, des représentants des médias, d'organisations non gouvernementales et du secteur privé, et des étudiants.

À l'occasion de la publication de l'édition des *Perspectives de l'économie mondiale* de septembre 2005, le Département Europe du FMI a organisé des actions de sensibilisation en Europe occidentale et orientale afin de renforcer les messages contenus dans ce rapport dans un contexte régional. Des exposés portant sur les progrès accomplis en matière de création d'emplois et la nécessité de remédier aux rigidités structurelles ont été présentés à Bruxelles et à Bruges à deux instituts de réflexion et à un établissement universitaire et des entretiens ont été accordés à des journaux. Dans leurs interventions et contacts avec les médias à Varsovie et Budapest, les représentants du FMI ont mis l'accent sur les retombées économiques des déséquilibres mondiaux sur les pays venant de rejoindre l'Union européenne et ont évoqué les mesures nécessaires pour réduire les vulnérabilités régionales que constituent par exemple de lourds déficits budgétaires ou l'expansion rapide du crédit.

Un groupe de dix-sept universitaires d'Amérique latine sont venus en avril 2006 assister au FMI à un séminaire sur les pers-

pectives économiques de la région et la SMT. Les participants ont eu un échange d'idées et de vues avec le Directeur général, la Première Directrice générale adjointe et d'autres cadres supérieurs du FMI. Se félicitant des efforts de communication, les universitaires ont exprimé le besoin de forger des liens plus solides avec les organisations internationales afin que les cercles universitaires puissent prendre une part plus active aux débats sur la politique économique. Au cours des discussions, ils ont souligné l'urgence de travailler à une plus grande continuité de la politique économique, en dépit des alternances politiques, et ils ont encouragé le FMI à nouer un dialogue plus étroit avec les partis politiques en vue de construire un consensus plus large sur les priorités des réformes.

Dialogue avec les parlementaires

Le FMI a intensifié ses efforts de sensibilisation à l'intention des parlementaires ces dernières années, en réponse à la haute priorité donnée à cette action tant par la direction que par le Conseil d'administration, et des ressources y ont été affectées spécialement. En voici les points saillants pour l'exercice 2006 :

- Des parlementaires et journalistes de six pays d'Amérique centrale et de la République Dominicaine ont rencontré en mai 2005 à San José, Costa Rica, des membres de la direction et des cadres supérieurs du FMI pour passer en revue les priorités de leurs pays et parler de l'importance du développement de l'intégration et de la coopération régionales.
- En novembre 2005, le FMI a organisé, en coopération avec le Parlement du Maroc, un séminaire à l'intention de parlementaires algériens, libyens, marocains et tunisiens, pour étudier comment promouvoir une croissance économique plus forte et des taux d'emploi plus élevés, et ainsi faire reculer plus rapidement la pauvreté.
- Le FMI a organisé un séminaire régional à l'intention de parlementaires de Bosnie-Herzégovine, de l'ex-République yougoslave de Macédoine et de Serbie-Monténégro à l'Institut multilatéral de Vienne en septembre 2005, et un autre à l'intention de parlementaires du Moldova, de la République kirghize et du Tadjikistan en avril 2006. Les deux séminaires visaient à accroître la compréhension mutuelle des enjeux macroéconomiques.

Budgets de fonctionnement et d'équipement

Le budget de fonctionnement du FMI couvre la période du 1^{er} mai au 30 avril et fournit les ressources pour financer les frais de personnel et de voyages et les autres dépenses de fonctionnement récurrentes. Les dépenses de fonctionnement nettes du FMI (dépenses brutes moins recettes)⁵ sont

⁵Les recettes consistent essentiellement en contributions de bailleurs de fonds pour l'assistance technique et la formation de cadres nationaux.

financées par ses recettes d'exploitation, qui comprennent les commissions prélevées au titre de l'utilisation des ressources du FMI. Le taux des commissions est surtout déterminé en fonction des perspectives de recettes — qui dépendent dans une large mesure du niveau de l'encours des crédits du FMI et du taux d'intérêt du DTS (voir chapitre 8 «Opérations et politiques financières»).

Le budget d'équipement sert à financer les projets d'équipement commençant au cours de l'exercice à venir, dans le cadre d'une enveloppe de crédit triennale qui recouvre tous les nouveaux projets d'équipement programmés pour chacun des trois exercices. Les crédits d'équipement sont disponibles pour une période de trois ans; tout solde non dépensé à la fin de cette période est annulé.

Budgets et dépenses effectives de l'exercice 2006

Le budget de fonctionnement de l'exercice clos le 30 avril 2006 autorisait un montant total de dépenses brutes de 937 millions de dollars EU (876,1 millions, net des remboursements). Le budget d'équipement de l'exercice 2006 prévoyait un total de dépenses sur trois ans de 52,5 millions de dollars EU pour les nouveaux projets entamés durant cet exercice, dont 28,5 millions pour la construction des locaux et 24 millions pour les projets relatifs aux technologies de l'information (TI).

Le budget administratif et le budget d'équipement de l'exercice 2006 ont été conçus comme ayant un caractère transitoire, étant donné que la stratégie à moyen terme (SMT) était encore évolutive et que des réexamens portant sur près de 75 % des dépenses administratives, y compris les conditions d'emploi, le régime de rémunération et de prestations et les dépenses de TI devaient être effectués prochainement. Par rapport à l'exercice précédent, les dépenses administratives brutes ont été maintenues constantes en termes réels, tandis que le plan d'équipement n'incluait que les projets hautement prioritaires liés à la sécurité et les installations essentielles de sauvegarde informatique, en partie grâce au ré-échelonnement ou au report d'autres projets d'équipement. Le second immeuble du siège étant terminé, aucun autre chantier de construction majeur n'était envisagé.

Les dépenses de fonctionnement de l'exercice 2006 se sont chiffrées à 930,3 millions de dollars en données brutes, soit 6,7 millions (0,7 %) de moins que prévu dans le budget initial. Les recettes ont été inférieures de près de 5 millions de dollars aux estimations initiales lors de l'établissement du budget net; le montant des dépenses effectives s'est situé à environ 1,7 million de dollars (0,2 %) en dessous du budget administratif net.

Divers facteurs expliquent la différence entre le budget brut et les dépenses effectives. Par rapport aux estimations effectuées lors de l'établissement du budget, les coûts de personnel et de

Tableau 9.1 Budgets de fonctionnement des exercices, 2004-07¹

(Millions de dollars EU)

	Exercice clos le 30 avril 2004 : dépenses effectives	Exercice clos le 30 avril 2005 : dépenses effectives	Exercice clos le 30 avril 2006 : budget	Exercice clos le 30 avril 2006 : dépenses effectives	Exercice s'achevant le 30 avril 2007 : budget
Budget de fonctionnement					
Dépenses de personnel					
Salaires	355,9	375,2	394,7	392,6	404,3
Prestations et autres dépenses de personnel	200,3	259,5 ²	263,9	273,9	291,7
Total partiel	556,2	634,7	658,6	666,6	696,0
Autres dépenses					
Voyages	91,5	90,2	99,4	94,2	99,4
Bâtiments et autres dépenses	158,4	167,3	177,9	169,6	178,8
Total partiel	249,9	257,5	277,4	263,8	278,2
Réserve exceptionnelle	0,0	0,0	1,0	0,0	1,0
Autres dépenses	0,0	0,0	0,0	0,0	5,0 ³
Total du budget de fonctionnement (brut)	806,1	892,2	937,0	930,3⁴	980,2
Remboursements	(58,5)	(66,1)	(60,9)	(56,0)	(68,3) ⁵
Total du budget de fonctionnement (net)	747,6	826,1	876,1	874,4	911,9

Note : Les chiffres ayant été arrondis, les totaux peuvent ne pas correspondre à la somme des composantes.

¹Budgets de fonctionnement approuvés par le Conseil d'administration pour l'exercice clos le 30 avril 2006 et pour l'exercice s'achevant au 30 avril 2007, comparés aux dépenses effectives des exercices clos les 30 avril 2004, 2005 et 2006.

²Dans le cadre du budget 2005, le Conseil a décidé de normaliser la contribution annuelle à la Caisse de retraite au taux de 14 % de la rémunération brute. Cela a causé une augmentation de 48 millions de dollars de la contribution à la caisse de retraite.

³Coûts budgétaires supplémentaires liés à la tenue de l'Assemblée annuelle de 2006 à Singapour.

⁴Ces chiffres incluent un versement anticipé de 8 millions de dollars à la Caisse de retraite au titre de crédits pour services passés. Le Conseil a approuvé en décembre 2002 un mécanisme permettant aux cotisants à la Caisse de retraite d'acheter des crédits pour services passés au FMI à titre contractuel ou autre.

⁵Estimations centrales.

construction, et les autres coûts ont été plus faibles, les tarifs aériens n'ont pas augmenté autant que prévu et un certain nombre de projets financés sur ressources extérieures ont été différés. L'effet conjugué de ces facteurs a plus que compensé l'impact budgétaire de la hausse des frais médicaux et des prestations de retraites. Le tableau 9.1 fournit plus de précisions sur les dépenses de fonctionnement effectives des exercices 2004 à 2006 et sur les dépenses inscrites au budget de l'exercice 2007.

La légère moins-value des dépenses administratives brutes se traduit par une moindre utilisation des ressources pour certaines des prestations du FMI. L'interprétation des chiffres relatifs à l'affectation des ressources à des prestations spécifiques est cependant compliquée du fait de la mise en place du nouveau système de déclaration de l'emploi du temps, qui ne permet guère les comparaisons par rapport aux années précédentes.

Néanmoins, d'après les informations disponibles, il y a lieu de penser que la part consacrée à la surveillance bilatérale et régionale a été légèrement plus élevée que prévu lorsque les départements ont établi leurs plans d'activité. Comme le nombre de programmes actifs a été moins élevé que prévu, la part des ressources consacrée à ce plan d'activité a été inférieure aux prévisions. L'élaboration des politiques,

les études, et le fonctionnement du système monétaire international ont absorbé une plus grande part des dépenses administratives que prévu, ce qui tient en partie à l'élaboration de la stratégie à moyen terme du FMI. Enfin, le volet du renforcement des capacités a absorbé une part des dépenses administratives un peu plus faible que prévu en raison de retards dans la mise en œuvre de quelques grands projets d'assistance technique financés sur ressources extérieures.

Le total des dépenses d'équipement a été conforme au budget pour les projets approuvés au titre de la période 2004-06. Sur le total de 47,9 millions de dollars, 21 millions se rapportaient aux bâtiments et 26,9 millions à des projets informatiques.

Budget à moyen terme, exercices 2007-09

Dans le cadre de la préparation du budget de l'exercice 2007, le FMI a entrepris de poursuivre la réforme de ses systèmes budgétaires.

- Un nouveau cadre indicatif de dépenses à moyen terme (CDMT) a été élaboré et le premier budget à moyen terme officiel du FMI a été mis en place pour l'exercice 2007. La nouvelle architecture du budget administratif et les changements qui en résultent pour les pratiques budgétaires du FMI sont décrits aux encadrés 9.7 et 9.8, respectivement.
- À compter de l'exercice 2007, une enveloppe budgétaire en dollars et un système de suivi sont institués pour le bureau des administrateurs dans son ensemble, avec des budgets indicatifs en dollars pour chacun des bureaux.

D'autres réformes sont planifiées, y compris, l'institution à compter de l'exercice 2008 d'indicateurs de réalisation pour les prestations de certains services assurés par le FMI.

Sur la base de cette nouvelle méthode, le Conseil d'administration a approuvé, le 28 avril 2006, le budget administratif et le budget d'équipement à moyen terme pour les exercices 2007-09, instituant pour la première fois un budget administratif triennal pour le FMI⁶. Le Conseil a approuvé pour l'exercice 2007 un budget administratif net de 911,9 millions

⁶La documentation budgétaire peut être consultée à l'adresse www.imf.org/external/np/pp/eng/2006/033106.pdf.

de dollars, un plafond de dépenses brutes de 987,1 millions de dollars (sur la base de la limite supérieure des estimations de recettes de 75,2 millions de dollars) et une enveloppe de crédits de 48,1 millions de dollars pour les projets commençant au cours de l'exercice. Le Conseil a aussi pris note des budgets administratifs nets indicatifs de 929,6 et 952,8 millions de dollars pour les exercices 2008 et 2009, respectivement, et du plan d'équipement triennal de 141 millions de dollars.

Les budgets approuvés par le Conseil d'administration entraîneront une légère réduction de l'enveloppe des ressources administratives réelles du FMI sur le moyen terme et marquent le début d'une baisse tendancielle du budget d'équipement. En termes réels, le budget administratif de l'exercice 2007 n'augmentera pas et, pour les exercices 2008 et 2009, il diminuera de 1 % chaque année (par rapport à un indice de prix externe). En dépit de la diminution de l'enveloppe de ressources réelle, le budget à moyen terme est conçu pour permettre au FMI de s'acquitter de ses missions actuelles et — avec effet neutre sur le budget — de s'accommoder des changements pouvant découler des nouvelles initiatives que le FMI approuverait au cours de la période 2007–09. Le but est de maintenir la quantité et la qualité des prestations du FMI grâce à une productivité accrue et à d'autres mesures permettant des gains d'efficacité. Par ailleurs, une série d'études sera entreprise au cours de l'exercice 2007 pour examiner le mode de prestation des services dans des domaines précis, afin de déterminer comment les services que le FMI assure aux pays membres et à la communauté mondiale peuvent être fournis plus efficacement et à un moindre coût.

Comme indiqué ci-dessus, le Conseil a approuvé une enveloppe de crédits de 48,1 millions de dollars pour les projets commençant au cours de l'exercice 2007 (4,4 millions de moins que l'année précédente) et un plan d'équipement triennal de 141 millions de dollars pour 2007–09 (7,3 millions de moins que pour la période 2006–08). Cela marque une diminution des dépenses d'équipement planifiées qui devrait se poursuivre sur le moyen terme. La baisse du budget d'équipement s'explique par l'achèvement de plusieurs projets non renouvelables, dont la construction du second bâtiment du siège et divers aménagements de sécurité.

Ressources humaines

Le Directeur général nomme les fonctionnaires, qui n'ont d'obligations qu'envers le FMI et doivent, aux termes des Statuts, faire preuve d'une efficacité et d'une compétence technique du «plus haut niveau». En veillant à cet objectif primordial, le FMI «doit tenir dûment compte de l'importance d'un recrutement effectué sur une base géographique aussi large que possible», afin que la diversité des nationalités du personnel reflète celle des pays membres.

Encadré 9.7 Le nouveau cadre budgétaire à moyen terme

Le nouveau cadre budgétaire à moyen terme (CBMT) est destiné à améliorer l'architecture budgétaire du FMI. Le principal changement qu'il comporte tient à l'accent qui est mis sur le budget net afin de renforcer le lien entre le budget de fonctionnement et son financement par les recettes d'exploitation du FMI. Ceci impose au Conseil d'administration d'approuver un budget de fonctionnement annuel net, fondé une estimation centrale (de référence) des recettes et sur un plafond distinct des dépenses brutes, fondé sur une hypothèse haute d'estimation des recettes. Ce dispositif tient compte des difficultés pratiques auxquelles se heurte la projection des disponibilités et de l'utilisation des financements extérieurs destinés aux activités de renforcement des capacités durant tout exercice; dans le même temps, il plafonne les dépenses brutes et, partant, l'ampleur globale des interventions de l'institution.

Selon le CBMT, en dehors des crédits budgétaires annuels, des limites sont fixées pour un budget indicatif des deux exercices suivants. Le CBMT et les plans d'activités des départements seront mis à jour par roulement sur trois ans.

Un indice des prix externes sert à déterminer l'enveloppe budgétaire nominale. L'indice a été structuré sur une moyenne pondérée des variations des indices externes des frais de personnel (70 %) et des frais autres que de personnel (30 %).

Compte tenu de la mission du FMI, tous ses agents se doivent d'observer les règles de déontologie les plus strictes, dans le respect des valeurs d'intégrité, d'impartialité et de discrétion qu'énoncent le Code de conduite du FMI et ses Règles et Règlements. Cette exigence de qualité a conduit le FMI à mettre en place une politique de certification et de déclaration financière qui s'applique à l'ensemble du personnel, ainsi que d'autres dispositifs de contrôle interne afin de parer à tout conflit d'intérêts, réel ou perçu.

Le mode de gestion des ressources humaines au FMI résulte des efforts déployés depuis plusieurs années pour adopter les pratiques optimales d'autres institutions, tout en veillant à ce qu'elles cadrent avec la mission du FMI et avec le souci de maintenir la qualité et la diversité de son personnel. Le système a bien fonctionné, mais est mis à l'épreuve depuis quelques années, du fait de l'évolution du contexte extérieur, des changements qui en découlent pour le travail du FMI et des tendances démographiques.

Sur cette toile de fond, le Directeur général a lancé au cours de l'été 2004 un réexamen général des conditions d'emploi et du régime de rémunération et de prestations. Un comité consultatif composé de cadres supérieurs a été nommé par la direction pour conduire cet exercice. Un cabinet de conseil externe a été engagé pour effectuer une évaluation indépendante du régime et des pratiques actuels et formuler des recommandations. Son rapport a été remis à la direction et communiqué au Conseil d'administration et au

Encadré 9.8 Principaux aménagements apportés aux pratiques budgétaires

Stratégie. La stratégie à moyen terme du FMI constituera le fondement des plans d'activité des départements. Ces plans seront désormais établis par période triennale glissante, plutôt que par période annuelle.

Décisions du Conseil d'administration. Le Conseil d'administration approuvait auparavant les budgets brut et net, ainsi qu'un plafond d'effectifs. Dans le nouveau cadre budgétaire à moyen terme, le Conseil approuve un budget de fonctionnement net et un plafond de dépenses brutes fondé sur une hypothèse haute d'estimation des recettes.

Prestations du FMI. Les principales prestations du FMI aux pays membres et à la communauté internationale ont été reclassées en quatre domaines clés qui se décomposent en douze composantes. Les ressources fournies dans le cadre de l'estimation centrale brute

du budget de l'exercice 2007 seront ventilées selon les quatre domaines clés de prestations (graphique 9.1); pour les années suivantes, il s'agira d'allouer des ressources à chacune des 12 composantes. Le tableau ci-dessous présente la nouvelle classification des résultats attendus du FMI.

Communication de l'information financière et reddition des comptes. Les mécanismes d'information financière et de reddition des comptes ont été renforcés par l'établissement de rapports mensuels à la direction sur les ressources utilisées, des rapports trimestriels au Conseil d'administration sur les ressources utilisées et les résultats obtenus, des rapports annuels des directeurs de département à la direction sur l'exécution de leurs plans d'activité, et des rapports annuels de la direction au Conseil d'administration sur la mise en œuvre de la stratégie.

Domaines clés de prestations	Résultats attendus
Surveillance de portée mondiale	Supervision du système monétaire international Surveillance multilatérale Informations et méthodologies statistiques transversales Travaux de recherche de portée générale Actions de sensibilisation
Surveillance de portée nationale et régionale	Surveillance bilatérale Surveillance régionale Évaluation des normes, codes et des secteurs financiers
Programmes et appuis financiers aux pays	Facilités à accès général Facilités propres aux pays à faible revenu
Renforcement des capacités	Assistance technique Formation externe

personnel en juillet 2005. Après de longues consultations avec les parties prenantes, des propositions de réformes ont été examinées par le Conseil d'administration au cours des premiers mois de 2006 et un train de réformes a finalement été décidé en avril 2006.

Les débats du Conseil d'administration sur ce dossier ont fait ressortir deux impératifs primordiaux dans la gestion des ressources humaines au FMI : premièrement, attirer et retenir des fonctionnaires internationaux hautement qualifiés, possédant les compétences et l'expérience nécessaires pour permettre au FMI de s'acquitter de ses missions, qui sont appelées à évoluer; deuxièmement, gérer le personnel avec efficacité et efficience, de manière à récompenser l'excellence, encourager l'esprit d'équipe et promouvoir la cohésion, l'équité et la diversité — y compris la diversité géographique. Compte tenu de ces objectifs, le Conseil d'administration a adopté un certain nombre de mesures de réforme des systèmes de ressources humaines (RH) visant

à assouplir les conditions d'emploi, améliorer le suivi des résultats et des carrières, simplifier les mécanismes de fixation des salaires tout en reliant plus étroitement la grille des traitements interne à celles des marchés servant de référence et simplifier et assouplir le système des prestations accordées aux expatriés.

Au 31 décembre 2005, le FMI employait 1.999 cadres d'exécution et de direction (dont les deux tiers environ étaient des économistes) et 694 agents auxiliaires. Il employait en outre 449 contractuels (experts d'assistance technique, stagiaires, consultants spéciaux et autres employés à court terme) non pris en compte dans le plafond des effectifs titulaires. Sur les 184 pays membres du FMI, 141 étaient représentés dans les effectifs. (Voir tableau 9.2 pour l'évolution de la ventilation par nationalité des cadres du FMI depuis 1980.)

Changements intervenus à la direction générale du FMI

Il n'y a pas eu de changement au sein de l'équipe dirigeante du FMI au cours de l'exercice 2006. M. Rodrigo de Rato a été nommé au poste de Directeur général pour un mandat de cinq ans qui a débuté le 7 juin 2004.

De nationalité espagnole, M. de Rato a occupé les fonctions de Ministre de l'économie et Vice-Président du gouvernement chargé des questions économiques de 2000 à 2004, et avait été auparavant Ministre de l'économie et des finances de son pays.

En avril 2006, M^{me} Anne O. Krueger, Première Directrice générale adjointe, a annoncé son intention de quitter ses fonctions en août 2006, après cinq ans de service. Le Conseil d'administration a par la suite approuvé la nomination par M. de Rato de John Lipsky, Vice-président de la JPMorgan Investment Bank, à la succession de M^{me} Krueger. M. Lipsky, de nationalité américaine, a travaillé au FMI de 1974 à 1984.

Recrutement et rétention du personnel

En 2005, 173 fonctionnaires ont été recrutés, contre 178 en 2004. Ces recrutements se décomposent comme suit : 92 économistes, 33 cadres de divers niveaux dans les filières spécialisées et 48 agents auxiliaires. Parmi les

nouvelles recrues, 56 étaient des économistes en milieu de carrière⁷ et 36 sont entrées au FMI dans le cadre du Programme-économistes. Ce programme, d'une durée de deux ans, a pour but de familiariser des économistes en début de carrière avec les travaux de l'organisation. Les participants à ce programme sont affectés dans deux départements différents, chaque fois pour douze mois. Un contrat de durée indéterminée est proposé à ceux qui donnent satisfaction.

En 2005, 193 fonctionnaires, dont 136 cadres d'exécution et de direction, ont quitté le FMI. Le taux de départ de ces cadres a été de 7 %.

Grille des traitements

Pour recruter et retenir le personnel hautement qualifié dont il a besoin, le système de rémunération et de prestations du FMI est conçu pour être compétitif au plan international, récompenser les fonctionnaires performants et tenir compte des besoins particuliers d'un personnel multinational et en majorité expatrié. Un nouveau système de rémunération a pris effet le 1^{er} mai 2006. Il prévoit des réexamens annuels du régime de rémunération et des ajustements annuels de la grille des traitements, selon un cycle de trois ans. La première année, la grille des traitements du FMI est ajustée sur la base d'une comparaison des rémunérations versées par certains établissements privés financiers ou industriels d'Allemagne, des États-Unis et de France et des organismes publics représentatifs, principalement des États-Unis. Les années intermédiaires, l'ajustement structurel se fera sur la base d'un indice des hausses de salaires dans le secteur privé et le secteur public aux États-Unis. L'exercice 2007 est la première année d'application du nouveau système. Après analyse des rémunérations de référence, le Conseil d'administration a approuvé un ajustement global de la grille des traitements de -0,4 %. Cet ajustement résulte de l'effet conjugué 1) du changement de définition des marchés (accroissant par exemple la pondération du secteur public) et 2) l'évolution des salaires sur les marchés de référence en 2005-06. La nouvelle courbe des salaires du FMI se rapproche en outre de celle du marché de référence américain, car elle est relevée dans sa partie haute et abaissée dans sa partie basse. À titre de mesure transitoire pour l'exercice 2007, le Conseil a approuvé un budget d'augmentation au mérite de 2,5 % pour permettre un relèvement des traitements. Le Conseil a en outre approuvé une enveloppe supplémentaire de 2 % en faveur des cadres se situant aux échelons A14-B5 afin que le déplacement vers le haut de la courbe des salaires se reflète aussi dans les traitements des fonctionnaires (tableau 9.3).

⁷Sur le total des économistes en milieu de carrière recrutés en 2005, 53 ont été engagés aux grades A9-A15 et 3 aux grades B1-B5.

Graphique 9.1 Répartition des ressources par domaine d'activité primaire, exercice 2007

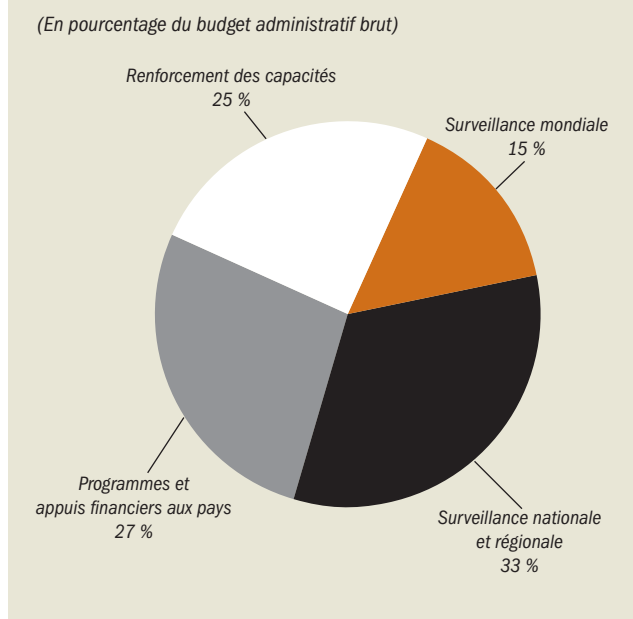


Tableau 9.2 Ventilation des cadres du FMI par région et par nationalité¹

(Pourcentage)

Région ²	1980	1990	2005
Afrique	3,8	5,8	6,0
Asie	12,3	12,7	15,5
Japon	1,4	1,9	1,8
Autres pays d'Asie	10,9	10,8	13,7
Europe	39,5	35,1	35,5
Allemagne	3,7	4,3	5,3
France	6,9	5,5	4,7
Italie	1,7	1,4	2,9
Royaume-Uni	8,2	8,0	5,3
Économies en transition	—	—	5,3
Autres pays d'Europe	19,0	15,9	12,1
Moyen-Orient	5,4	5,5	4,4
Hémisphère occidental	39,1	41,0	38,6
Canada	2,6	2,8	3,6
États-Unis	25,9	25,9	23,4
Autres pays de l'Hémisphère	10,6	12,3	11,7
Total	100,0	100,0	100,0

¹Grades A9 à B5.

²Les régions sont déterminées en fonction de la ventilation des pays retenue pour les départements géographiques; à compter de 2004, les régions correspondent aux groupes de pays retenus dans le *Rapport annuel 2004 sur la diversité*. La région Europe comprend la Fédération de Russie et les pays de l'ex-Union soviétique. La région Moyen-Orient comprend l'Afrique du Nord.

Rémunération des directeurs généraux

Pour tenir convenablement compte des responsabilités de chacun des directeurs généraux et de la relation entre la grille des traitements du personnel et celle de l'équipe de

Tableau 9.3 Grille des salaires

 (Dollars EU, au 1^{er} mai 2006)

Grade ¹	Minimum de la tranche	Maximum de la tranche	Titres illustratifs
A1	25.110	37.670	Sans objet (les activités à ce grade ont été externalisées)
A2	28.110	42.170	Chauffeur
A3	31.470	47.210	Assistant aux écritures
A4	35.260	52.900	Assistant de secrétariat (débutant)
A5	39.530	59.290	Assistant de secrétariat (expérimenté)
A6	44.210	66.310	Assistant de secrétariat, autres assistants (publications, systèmes informatiques, ressources humaines, relations extérieures, etc.)
A7	49.550	74.330	Assistant de recherche, assistant principal d'administration, autres assistants principaux (comptabilité, ressources humaines, publications, relations extérieures, etc.)
A8	55.510	83.270	Assistant principal d'administration
A9	56.480	84.720	Bibliothécaire, traducteur, agent de recherche, agent du service des ressources humaines, des relations extérieures
A10	64.800	97.200	Comptable, agent de recherche, agent d'administration
A11	73.940	110.920	Économiste (débutant, niveau doctorat), avocat, spécialiste (comptabilité, systèmes informatiques, ressources humaines, relations extérieures, etc.)
A12	84.880	127.320	Économiste, avocat, spécialiste (comptabilité, systèmes informatiques, ressources humaines, relations extérieures, etc.)
A13	96.720	145.080	Économiste, avocat, spécialiste (comptabilité, systèmes informatiques, ressources humaines, relations extérieures, etc.)
A14	112.480	168.720	Chef de division adjoint, économiste principal
A15/B1	128.080	192.120	Chef de division, chef de division adjoint
B2	149.630	216.970	Chef de division, conseiller
B3	177.770	231.090	Sous-directeur de département
B4	204.720	261.420	Directeur adjoint de département, conseiller principal
B5	238.160	298.660	Directeur de département

Note : Comme les fonctionnaires non américains sont habituellement exemptés de l'impôt sur le revenu sur leur rémunération, celle-ci s'entend net d'impôts, ce qui équivaut généralement aux salaires nets après impôts des employés des secteurs privé et public d'après lesquels la grille des salaires du FMI est établie.

¹Les grades A1 à A8 correspondent au personnel auxiliaire, les grades A9 à A15 aux cadres professionnels et les grades B1 à B5 aux cadres de direction.

direction, le barème des traitements des directeurs généraux s'établit comme suit, à compter du 1^{er} juillet 2005 :

Directeur général	391.440 dollars EU ⁸
Premier Directeur général adjoint	340.380 dollars EU
Directeurs généraux adjoints	324.170 dollars EU

⁸Le Directeur général reçoit en outre une indemnité de 70.070 dollars pour couvrir ses frais de représentation.

Ce barème fait l'objet de révisions périodiques par le Conseil d'administration; le traitement du Directeur général est approuvé par le Conseil des gouverneurs. Des ajustements annuels sont effectués sur la base de l'indice des prix à la consommation de Washington.

Rémunération des membres du Conseil d'administration

Sur recommandation du comité du Conseil des gouverneurs sur la rémunération des administrateurs, les gouverneurs ont approuvé, avec effet au 1^{er} juillet 2005, une augmentation de 3,9 % de la rémunération des administrateurs et de leurs suppléants⁹. La rémunération des administrateurs est de 204.400 dollars. Celle des suppléants est de 176.810 dollars¹⁰.

Diversité

Le FMI a continué à insister sur l'importance de la diversité du personnel du FMI, qui constitue un atout majeur pour accroître son efficacité en tant qu'institution internationale et représente l'un de ses points forts. Le FMI est conscient de la nécessité de mettre au service des pays membres des personnes capables, de par leur expérience professionnelle et leur formation, d'appréhender l'ensemble des défis qui se présentent à la prise de décision politique et à même d'offrir des conseils adaptés à la situation de chacun des 184 pays membres.

Pour pouvoir attirer et retenir des fonctionnaires internationaux de diverses nationalités, le FMI a mis en place une stratégie de la diversité, fondée sur le principe d'inclusion, des repères quantitatifs et qualitatifs, un suivi régulier, et intégrant l'impératif de la diversité dans son travail quotidien. Le FMI recherche activement des candidats du monde entier et a divers programmes pour faciliter l'intégration des nouvelles recrues dans le schéma de travail de l'institution. Le FMI donne beaucoup de poids aux compétences en matière de gestion des ressources humaines, qui revêtent une importance particulière dans une institution dont les fonctionnaires viennent d'horizons différents. La direction reçoit périodiquement des rapports actualisés sur les repères quantitatifs et qualitatifs pour les groupes les plus sous-représentés, établis dans le cadre du Plan d'action renforcé en faveur de la diversité de 2003. Des progrès sensibles ont été accomplis dans le recrutement et la promotion de plusieurs groupes sous-représentés, mais il reste beaucoup à faire pour

⁹Le comité chargé de l'examen des rémunérations a pris en considération la variation en pourcentage de la rémunération des plus hauts fonctionnaires du ministère des finances et de la banque centrale d'un échantillon représentatif de pays membres, ainsi que l'évolution de l'indice des prix à la consommation de ces pays.

¹⁰Ces chiffres ne s'appliquent pas à l'administrateur pour les États-Unis, ni à son suppléant, dont les salaires sont plafonnés par le Congrès.

Tableau 9.4 Ventilation du personnel par sexe

	1980		1990		2005 ¹	
	Effectifs	%	Effectifs	%	Effectifs	%
Ensemble du personnel (total)	1.444	100,0	1.774	100,0	2.693	100,0
Femmes	676	46,8	827	46,6	1.237	45,9
Hommes	768	53,2	947	53,4	1.456	54,1
Personnel auxiliaire² (total)	613	100,0	642	100,0	694	100,0
Femmes	492	80,3	540	84,1	601	86,6
Hommes	121	19,7	102	15,9	93	13,4
Cadres professionnels³ (total)	646	100,0	897	100,0	1.641	100,0
Femmes	173	26,8	274	30,5	580	35,3
Hommes	473	73,2	623	69,5	1.061	64,7
Économistes (total)	362	100,0	529	100,0	1.024	100,0
Femmes	42	11,6	70	13,2	257	25,1
Hommes	320	88,4	459	86,8	767	74,9
Non-économistes (total)	284	100,0	368	100,0	617	100,0
Femmes	131	46,1	204	55,4	323	52,3
Hommes	153	53,9	164	44,6	294	47,7
Cadres de direction⁴ (total)	185	100,0	235	100,0	358	100,0
Femmes	11	5,9	13	5,5	56	15,6
Hommes	174	94,1	222	94,5	302	84,4
Économistes (total)	99	100,0	184	100,0	293	100,0
Femmes	4	4	9	4,9	33	11,3
Hommes	95	96	175	95,1	260	88,7
Non-économistes (total)	86	100,0	51	100,0	65	100,0
Femmes	7	8,1	4	7,8	23	35,4
Hommes	79	91,9	47	92,2	42	64,6

¹Personnel en service actif seulement; diffère par rapport au nombre de postes approuvés.

²Grades A1 à A8.

³Grades A9 à A15.

⁴Grades B1 à B5.

assurer la parité des sexes et l'équilibre régional à tous les grades (tableaux 9.2, 9.4 et 9.5). Conformément à la stratégie de diversité, le Département des ressources humaines continue de s'appliquer à intégrer la diversité dans ses politiques, procédures et pratiques de gestion des ressources humaines.

Le FMI a entrepris de se doter d'un Conseil de la diversité pour élever encore le débat interne et promouvoir la diversité. Placé sous la présidence d'un membre de l'équipe de direction, le Conseil de la diversité réunira les parties prenantes pour établir une définition commune de la diversité et guider les efforts du FMI en la matière. Cette initiative s'inscrit dans le droit fil de la création, en 1995, du poste de Conseiller à la diversité, chargé de renforcer, de conduire et de suivre la diversité au FMI. Promouvoir et maintenir la diversité du personnel dans une institution, quelle qu'elle soit, est un défi permanent qui exige un effort concerté. L'évolution de la situation est suivie attentivement et les problèmes sont signalés de manière très transparente sous diverses formes — notamment dans le *Rapport annuel sur la diversité* — qui est affiché sur le site Internet du FMI. Le Conseiller peut aussi entrer directement en contact avec le Directeur général et les

Tableau 9.5 Ventilation du personnel par pays en développement et industrialisés

Personnel	1990		2005 ¹	
	Effectifs	%	Effectifs	%
Ensemble du personnel	1.774	100,0	2.693	100,0
Pays en développement	731	41,2	1.186	44,0
Pays industrialisés	1.043	58,8	1.507	56,0
Personnel auxiliaire² (total)	642	100,0	694	100,0
Pays en développement	328	51,1	386	55,6
Pays industrialisés	314	48,9	308	44,4
Cadres professionnels³ (total)	897	100,0	1.641	100,0
Pays en développement	343	38,2	690	42,0
Pays industrialisés	554	61,8	951	58,0
Économistes (total)	529	100,0	1.024	100,0
Pays en développement	220	41,6	448	43,7
Pays industrialisés	309	58,4	576	56,3
Non-économistes (total)	368	100,0	617	100,0
Pays en développement	123	33,4	242	39,2
Pays industrialisés	245	66,6	375	60,8
Cadres de direction⁴ (total)	235	100,0	358	100,0
Pays en développement	60	25,5	110	30,7
Pays industrialisés	175	74,5	248	69,3
Économistes (total)	184	100,0	293	100,0
Pays en développement	54	29,3	91	31,1
Pays industrialisés	130	70,7	202	68,9
Non-économistes (total)	51	100,0	65	100,0
Pays en développement	6	11,8	19	29,2
Pays industrialisés	45	88,2	46	70,8

¹Personnel en service actif seulement; diffère par rapport au nombre de postes approuvés.

²Grades A1 à A8.

³Grades A9 à A15.

⁴Grades B1 à B5.

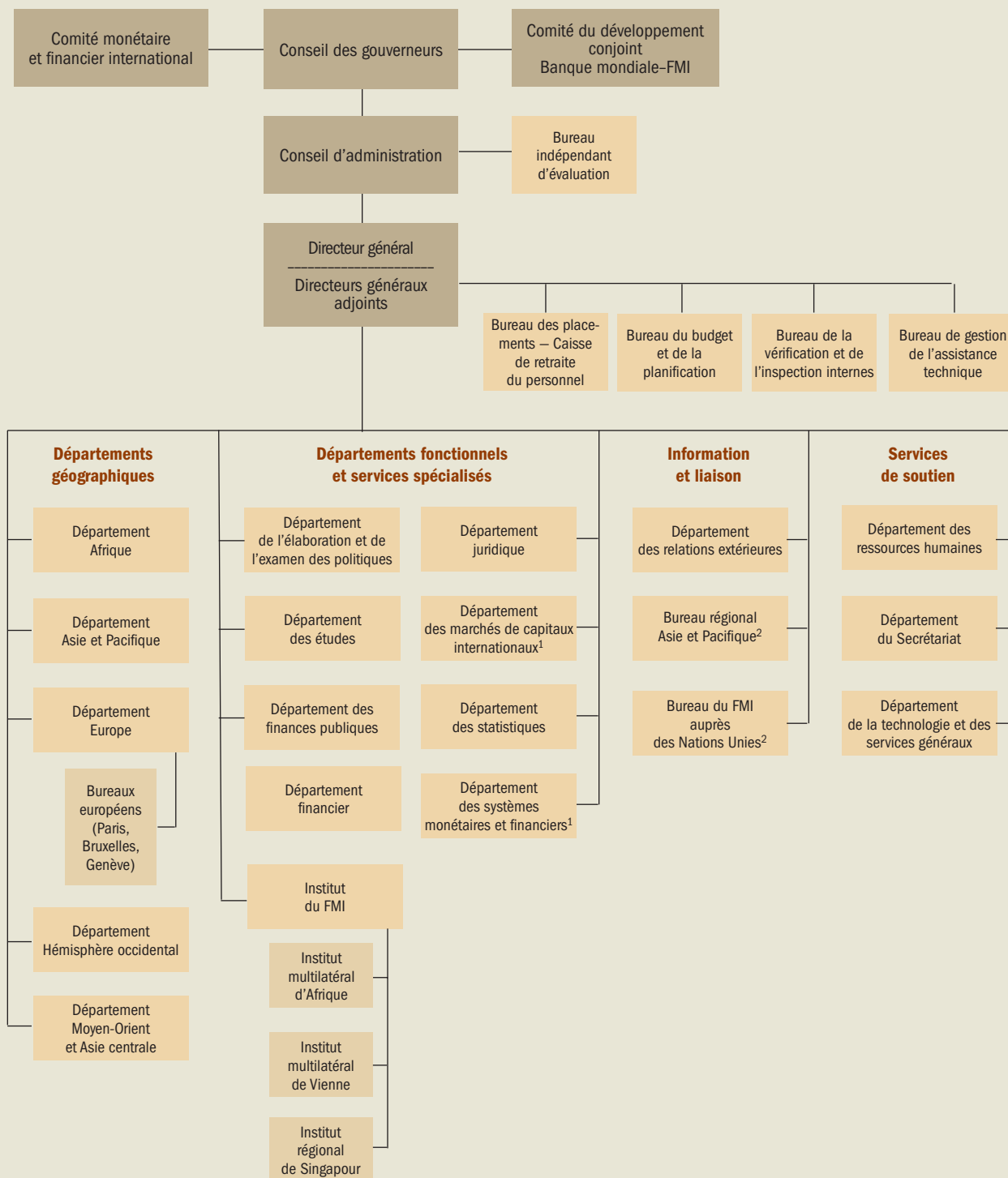
autres membres de l'équipe de direction. Il travaille en étroite collaboration avec le Département des ressources humaines et les autres départements pour identifier les besoins et les occasions de promouvoir la diversité dans le contexte du plan annuel de gestion des ressources humaines établi par chaque département, qui inscrit les efforts de promotion de la diversité au FMI dans un cadre plus efficace et plus systématique. Les actions en matière de diversité comportent en général des initiatives dans les domaines du recrutement et de la gestion des carrières, des programmes d'orientation et de mentorat pour les nouveaux fonctionnaires et des mesures pour améliorer les évaluations annuelles, ainsi que la sélection et la formation des cadres dirigeants. Le FMI déploie des efforts particuliers pour donner davantage de transparence aux politiques, procédures et statistiques de ressources humaines.

Organisation

Les effectifs du FMI se répartissent principalement entre les départements géographiques et fonctionnels ou ayant des missions d'information et de liaison, et de soutien. Chaque département a à sa tête un directeur qui rend directement compte au Directeur général (graphique 9.2).

Graphique 9.2 Organigramme du Fonds monétaire international

(Au 30 avril 2006)



¹Le Département des marchés de capitaux internationaux fusionnera avec le Département des systèmes monétaires et financiers au cours de l'exercice 2007.

²Rattaché au bureau du Directeur général.

Départements géographiques

Les cinq départements géographiques actuels — *Afrique, Asie et Pacifique, Europe, Moyen-Orient et Asie centrale, et Hémisphère occidentale* — tiennent la direction et le Conseil d'administration au fait de l'évolution et de la politique économiques des pays de la région dont ils s'occupent. En outre, ils mettent au point les accords financiers à l'appui des programmes de réformes économiques des pays membres dont ils suivent la mise en œuvre. Avec les départements fonctionnels, ils offrent aux pays membres des conseils, ainsi qu'une assistance technique, et assurent la liaison avec les organisations régionales ou multilatérales de leur ressort. Ils effectuent, également avec le concours des départements fonctionnels, l'essentiel de la surveillance bilatérale du FMI par les contacts directs qu'ils entretiennent avec les pays membres. En outre, 87 fonctionnaires des départements géographiques du FMI sont détachés auprès des pays membres en qualité de représentants résidents (encadré 9.9).

Départements fonctionnels et services spécialisés

Le *Département financier* a pour mission de mobiliser, de gérer et de veiller à la sauvegarde des ressources financières du FMI, de façon à ce qu'elles soient utilisées conformément au mandat de l'institution. En conséquence, il joue un rôle important dans les politiques financières du FMI et dans la conduite, la comptabilité et le contrôle de toutes les transactions financières. En outre, il préserve la position financière de l'organisation en déterminant si son assise financière (quotes-parts) est suffisante et en évaluant les objectifs de revenu net, les encaisses de précaution et les taux de commission et de rémunération. Il lui incombe aussi de placer les fonds qui doivent servir à appuyer l'aide aux pays à faible revenu et de procéder à l'évaluation des dispositifs de contrôle financier des banques centrales des pays emprunteurs.

Le *Département des finances publiques* est responsable de l'ensemble des activités du FMI touchant aux finances publiques des pays membres. Il se charge des questions budgétaires dans le cadre des missions des départements géographiques, examine le volet budgétaire des conseils donnés par le FMI et des programmes d'ajustement qu'appuie l'institution, aide les pays à établir et mettre en œuvre leurs programmes budgétaires et apporte une assistance technique dans son domaine de compétence. Il effectue en outre des recherches et des études de fond sur les questions de finances publiques, y compris la politique fiscale et l'administration des recettes, la répartition des revenus et la pauvreté, la protection sociale, les dépenses publiques et l'environnement.

Dans le cadre des efforts déployés par le FMI au titre de la stratégie à moyen terme en vue d'intensifier ses travaux sur la surveillance financière, le *Département des marchés de*

Encadré 9.9 Missions résidentes

À la fin avril 2006, le FMI avait 87 représentants résidents couvrant 92 pays d'Afrique, d'Asie, d'Europe, de l'Hémisphère occidental et du Moyen-Orient. De nouveaux bureaux ont été ouverts au Burundi, au Libéria, au Paraguay, en République du Congo, en Sierra Leone et au Soudan. Ces missions résidentes, en général composées d'un seul fonctionnaire en détachement, assisté de personnel d'appui recruté localement, ont pour but d'améliorer la transmission des conseils du FMI aux autorités nationales et sont souvent établies en liaison avec un programme de réformes. Les représentants résidents, qui entretiennent en général de bons rapports avec les principaux décideurs nationaux, peuvent constituer un atout significatif pour la qualité du travail de terrain du FMI. Grâce à leur expérience professionnelle et à leur connaissance approfondie du terrain, ils participent notamment à la formulation des conseils du FMI, au suivi des résultats — surtout de l'exécution des programmes appuyés par le FMI — et coordonnent l'assistance technique. Ils peuvent aussi attirer l'attention du FMI et du pays hôte sur d'éventuels dérapages dans la mise en œuvre de la politique économique, apporter sur place leur concours à l'exécution des programmes et promouvoir activement l'image du FMI dans les pays membres. Depuis le lancement des initiatives renforcées en faveur des pays à faible revenu, les représentants résidents aident les pays à élaborer leurs propres stratégies de lutte contre la pauvreté (chapitre 6) en prenant part aux débats sur ces stratégies, dont chaque pays a l'initiative, et en présentant le point de vue du FMI. Ils appuient par ailleurs le suivi de l'exécution des programmes et contribuent au renforcement des capacités institutionnelles, en collaboration avec les diverses composantes de l'État, les organisations de la société civile, les bailleurs de fonds et les autres parties prenantes.

capitaux internationaux va fusionner au début de l'exercice 2007 avec le Département des systèmes monétaires et financiers (voir ci-dessous). Au cours de l'exercice 2006, ce département a assisté le Conseil d'administration et la direction dans la surveillance du système monétaire et financier international et renforcé les capacités du FMI à prévenir et à gérer les crises. Il a aussi produit tous les six mois un *Rapport sur la stabilité financière dans le monde* analysant l'évolution des marchés de capitaux internationaux. Il a assuré la liaison avec les acteurs des marchés privés, les autorités nationales et les instances officielles dont relève le système financier international. Il a en outre joué un rôle de premier plan dans les travaux de réflexion du FMI sur l'accès aux marchés financiers internationaux, ainsi que sur la gestion de la dette extérieure, et conseillé les pays en la matière.

L'*Institut du FMI* offre une formation aux cadres des pays membres (des pays en développement, en particulier) dans des domaines tels que la programmation et la politique financières, la politique du secteur extérieur, la méthodologie de la balance des paiements, la comptabilité nationale et les statistiques de finances publiques ou les finances publiques (voir chapitre 7). Il anime en outre un programme actif de cours et de séminaires d'économie, de finance et d'économétrie à l'intention des économistes du FMI.

Cadres de direction

(Au 30 avril 2006)

Gerd Häusler, Conseiller¹

Raghuram G. Rajan, Conseiller économique

Départements géographiques

Abdoulaye Bio-Tchané
Directeur, Département Afrique

David Burton
Directeur, Département Asie et Pacifique

Michael C. Deppler
Directeur, Département Europe

Anoop Singh
Directeur, Département Hémisphère occidental

Mohsin S. Khan
Directeur, Département Moyen-Orient
et Asie centrale

Départements fonctionnels et services spécialisés

Mark Allen
Directeur, Département de l'élaboration
et de l'examen des politiques

Raghuram G. Rajan
Directeur, Département des études

Teresa M. Ter-Minassian
Directrice, Département des finances
publiques

Michael G. Kuhn
Directeur, Département financier

Leslie J. Lipschitz
Directeur, Institut du FMI

Sean Hagan
Conseiller juridique, Département juridique

Gerd Häusler
Directeur, Département des marchés
de capitaux internationaux²

Ulrich Baumgartner
Directeur par intérim, Département
des systèmes monétaires et financiers²

Mark Allen
Directeur, Département de l'élaboration
et de l'examen des politiques

¹M. Häusler quittera le FMI à la fin de juillet 2006.

²Le Département des marchés de capitaux internationaux fusionnera avec le Département des systèmes monétaires et financiers au cours de l'exercice 2007. M. Jaime Caruana prendra la direction du nouveau département en août 2006.

Robert Edwards
Directeur, Département des statistiques

Information et liaison

Thomas C. Dawson II³
Directeur, Département
des relations extérieures

Akira Ariyoshi
Directeur, Bureau régional Asie et Pacifique

Saleh M. Nsouli
Directeur, Bureaux européens

Reinhard Münzberg
Directeur et représentant spécial auprès
de l'ONU, Bureau auprès des Nations Unies

Services de soutien

Jorge R. Márquez-Ruarte⁴
Directeur, Département
des ressources humaines

Shailendra J. Anjaria
Secrétaire, Département du Secrétariat

Inger E. Prebensen⁵
Directrice par intérim, Département
de la technologie et des services généraux

Bureaux

Barry H. Potter
Directeur, Bureau du budget
et de la planification

Claire Liuksila
Directrice, Bureau de la gestion
de l'assistance technique

Bert Keuppens
Directeur, Bureau de la vérification
et de l'inspection internes

Thomas Bernes
Directeur, Bureau indépendant d'évaluation

³À partir du 1^{er} mai 2006, M. Dawson a pris sa retraite du FMI. M. Masood Ahmed lui a succédé en tant que directeur du Département des relations extérieures.

⁴À partir du 6 juin 2006, Liam P. Ebrill a succédé à M. Márquez-Ruarte en tant que directeur du Département des ressources humaines.

M. Márquez-Ruarte est devenu Directeur adjoint du Département de l'élaboration et de l'examen des politiques.

⁵Frank Harnischfeger prendra le poste de Directeur du Département de la technologie et des services généraux en septembre 2006.

Le *Département juridique* conseille la direction, le Conseil d'administration et les services du FMI sur les règles de droit applicables. Il prépare la majorité des décisions ou autres instruments juridiques dont le FMI a besoin pour exercer ses activités. Il agit en tant que conseil du FMI dans les litiges ou les cas d'arbitrage, apporte une assistance technique aux pays qui engagent une réforme législative, évalue la conformité des lois et règlements aux normes et codes internationaux et répond aux demandes de renseignements des pays ou des organisations internationales sur le droit du FMI. Il établit des conclusions sur la compétence du FMI en matière de mesures et de restrictions de change.

Comme déjà indiqué, le *Département des systèmes monétaires et financiers* va fusionner au début de l'exercice 2007 avec le Département des marchés de capitaux internationaux, en vue d'intensifier le travail sur la surveillance financière. Au cours de l'exercice 2006, le département était organisé en quatre secteurs opérationnels : surveillance du système financier (programme d'évaluation du secteur financier et consultations au titre de l'article IV, notamment), contrôle des banques et résolution des crises, opérations monétaires et de change et infrastructures connexes, et assistance technique. Il a offert aux pays membres et aux départements géographiques une assistance technique, opérationnelle ou analytique, y compris la mise au point et la diffusion de bonnes politiques et de pratiques optimales. L'une de ses fonctions importantes était d'assurer la coordination nécessaire avec les banques centrales, les organes de tutelle et les autres organisations internationales.

Le *Département de l'élaboration et de l'examen des politiques* joue un rôle essentiel dans la conception et la mise en œuvre des politiques du FMI en matière de surveillance et d'utilisation de ses ressources financières. Il

passé en revue les travaux portant sur l'économie des pays membres et les grands volets des activités du FMI, veillant à la cohérence des politiques dans l'ensemble de l'institution. Ces dernières années, il a animé les travaux du FMI visant le renforcement du système financier international, l'allègement et le recentrage de la conditionnalité, et la mise sur pied de la facilité pour la réduction de la pauvreté et pour la croissance (FRPC) et de l'initiative en faveur des pays pauvres très endettés (PPTE). Aux côtés des départements géographiques, il participe aux missions (couvrant, en règle générale, de 80 à 90 pays par an) et aide les pays membres qui bénéficient de l'appui du FMI à mobiliser d'autres ressources financières.

Le *Département des études* effectue un travail d'analyse et de recherche dans les domaines qui sont du ressort du FMI. Il joue un rôle de premier plan dans la surveillance multilatérale et la conception de la stratégie du FMI concernant le fonctionnement du système monétaire international et formule, en collaboration avec d'autres départements, les conseils donnés aux pays membres. Il coordonne la rédaction, tous les six mois, des *Perspectives de l'économie mondiale*, ainsi que des analyses pour les débats relatifs à la surveillance au sein du Groupe des Sept, du Groupe des Vingt et de groupements régionaux tels que l'APEC (Forum de coopération économique Asie-Pacifique), ainsi que pour l'examen de l'évolution de l'économie et des marchés mondiaux par le Conseil d'administration. Enfin, il entretient des contacts avec le monde universitaire et les instituts de recherche.

Le *Département des statistiques* gère une base de données économiques et financières nationales, régionales et mondiales et contribue à la surveillance du FMI en examinant les données communiquées par les pays membres. C'est à lui qu'incombe l'élaboration des concepts statistiques relatifs au secteur extérieur, aux finances publiques et aux agrégats monétaires et financiers, de même que la rédaction de manuels méthodologiques. Par ses actions d'assistance technique et de formation, il aide les pays membres à se doter de systèmes statistiques. Il s'occupe aussi des publications statistiques du FMI. En outre, il est responsable de la mise au point et du suivi des normes sur la diffusion des données par les pays membres.

Information et liaison

Le *Département des relations extérieures* a pour fonction de faire connaître et apprécier par l'opinion publique le FMI et sa politique. Il s'emploie à rendre la politique du FMI compréhensible au moyen de nombreuses activités visant à promouvoir la transparence, la communication et le dialogue avec un vaste éventail de parties prenantes. Il rédige, produit et diffuse la plupart des publications et autres documents d'information, suscite les contacts avec la presse et d'autres groupes externes, tels que les organisations de la société ci-

vile et les parlementaires des pays membres, et supervise le site Internet du FMI.

Les *bureaux du FMI en Asie, en Europe et auprès des Nations Unies* maintiennent un contact étroit avec les autres organisations internationales ou régionales. Le bureau auprès des Nations Unies participe activement au processus du financement du développement, tandis que les bureaux en Asie et en Europe contribuent à la surveillance bilatérale et régionale et jouent un rôle majeur dans les efforts de sensibilisation et d'information du FMI.

Services de soutien

Le *Département des ressources humaines* est chargé de veiller à ce que le FMI dispose d'un personnel ayant les compétences, l'expérience et la diversité voulues pour répondre aux besoins en constante évolution de l'organisation, et de faire en sorte que les ressources humaines soient gérées, organisées et déployées de manière à maximiser leur productivité tout en modérant les coûts et en s'assurant que la charge de travail et le stress demeurent à un niveau acceptable. Le département définit les politiques et procédures qui aident le FMI à atteindre ses objectifs de travail, s'occupe de la rémunération, des avantages annexes, du recrutement et des plans de carrière du personnel, et contribue à l'efficacité globale de l'organisation en aidant les départements à réaliser leurs objectifs en matière de gestion des ressources humaines.

Le *Secrétariat* organise le travail des organes directeurs du FMI, en rend compte et assure leur secrétariat, ainsi que celui du Groupe des Vingt-Quatre. Il aide en particulier la direction à préparer et à coordonner le programme de travail du Conseil d'administration et des autres organes officiels, notamment en arrêtant le calendrier de ces travaux et en veillant au bon déroulement des réunions du Conseil. Ce faisant, il contribue à promouvoir des canaux de communication ouverts et efficaces entre les organes directeurs, la direction et le personnel du FMI. Il organise aussi l'Assemblée annuelle, en collaboration avec la Banque mondiale.

Le *Département de la technologie et des services généraux* fournit tous les services essentiels au fonctionnement du FMI et en assure la prestation. Il s'agit des services d'information (technologies de l'information, bibliothèque, multimédia, gestion documentaire, archivage et télécommunications), d'équipement (aménagement des locaux et gestion des installations), des services administratifs généraux (organisation des voyages, services de conférences et de restauration, passation des marchés) et linguistiques (traduction, interprétation et préparation de publications en langues autres que l'anglais), ainsi que d'une vaste gamme de services garants de la sécurité et de la continuité des opérations (sécurité au siège et sur le terrain et sécurité des systèmes informatiques).

Le FMI a aussi des *bureaux* chargés de l'audit interne, de l'évaluation des méthodes de travail, des questions budgétaires, de l'assistance technique et des placements de la caisse de retraite.

Bureau de l'audit et de l'inspection internes

Le Bureau de l'audit et de l'inspection internes contribue à la gouvernance interne du FMI en réalisant des examens indépendants de l'efficacité de sa gestion du risque, de son dispositif de contrôle et de ses procédures de gouvernance. Le Bureau de l'audit et de l'inspection internes réalise à cet effet environ 25 audits et inspections par an, qui portent, par exemple, sur les aspects suivants : adéquation des mécanismes de contrôle et des procédures visant à sauvegarder et à gérer les avoirs et comptes financiers du FMI; évaluation de l'efficacité et de l'efficience de l'utilisation des ressources internes; évaluation du degré d'adéquation de la gestion des technologies de l'information; existence d'un dispositif approprié de sécurité physique et de sécurité informatique. Dans le cadre de son programme de travail pluriannuel, le bureau soumet différents départements du FMI à un examen approfondi afin de vérifier si leurs activités cadrent avec les objectifs généraux du FMI, si les ressources affectées à des activités non prioritaires peuvent être redéployées et si les méthodes de travail sont efficaces et efficientes. Conformément aux pratiques optimales, le bureau de l'audit et de l'inspection internes fait rapport à la direction du FMI et au Comité de vérification externe. De plus, le Conseil d'administration est informé chaque année du programme de travail du bureau et des principales conclusions de ses audits et inspections.

Bureau indépendant d'évaluation

Le Bureau indépendant d'évaluation (BIE) a été créé par le Conseil d'administration du FMI en 2001, dans le but d'accroître la transparence et la responsabilisation, et de développer la culture du savoir au sein de l'institution. Il fonctionne indépendamment de la direction et des services du FMI, ainsi que du Conseil d'administration, auquel il fait régulièrement part de ses conclusions¹¹.

Durant l'exercice 2006, le BIE a achevé les trois évaluations sur les sujets suivants : programme d'évaluation du secteur financier (voir chapitre 4), surveillance multilatérale (voir chapitre 3) et assistance du FMI à la Jordanie de 1989 à 2004. Une quatrième évaluation, portant sur les conseils donnés par le FMI en matière de libéralisation des mouvements de capitaux, a été achevée durant l'exercice 2005, mais présentée au Conseil d'administration au cours de l'exercice

suivant (voir chapitre 4). Des séminaires de sensibilisation officiels ont été organisés en Asie, en Europe et au Moyen-Orient. Les évaluations actuellement en cours portent sur la conditionnalité structurelle des programmes soutenus par le FMI, le rôle du FMI dans la détermination de l'enveloppe de ressources des pays d'Afrique subsaharienne et les conseils donnés par le FMI en matière de politique de change.

En vue de compléter son programme de travail pour l'exercice 2007, le BIE a publié une liste variée de sujets qui pourraient être étudiés dans le moyen terme, suite aux nombreuses suggestions qu'il a reçues de parties prenantes externes, ainsi que des administrateurs, de la direction et des services du FMI.

Évaluation externe du BIE

Le BIE a lui-même fait l'objet d'une évaluation externe au début de 2006. Le rapport d'évaluation a confirmé que le BIE est un élément important de la bonne gouvernance au FMI et a présenté plusieurs recommandations en vue d'en rehausser l'efficacité.

Les administrateurs du FMI se sont penchés en avril 2006 sur le rapport préparé par un Groupe d'évaluation externe¹². Ils ont convenu que le BIE a bien servi le FMI et a mérité le ferme soutien donné à ses travaux par un large éventail de parties prenantes. Ils ont en outre reconnu que le FMI continue d'avoir besoin des services d'un bureau indépendant d'évaluation qui contribue à sa culture du savoir et facilite les activités de surveillance et de gouvernance du Conseil d'administration. À cet égard, les administrateurs ont pris note avec satisfaction de la déclaration du Groupe selon laquelle le BIE a exercé ses activités en toute indépendance.

Ils ont en même temps pris note des faiblesses évoquées dans le rapport et se sont félicités de l'analyse qui y est présentée et des recommandations qui y sont formulées en vue d'accroître davantage l'efficacité du BIE. En particulier, les administrateurs ont convenu que, à l'avenir, une orientation plus ciblée et plus stratégique, alliée à un soutien solide de la part du Conseil d'administration et de la direction, contribuerait à conserver au BIE son utilité et sa pertinence.

Les administrateurs ont généralement appuyé les recommandations visant à accroître l'efficacité du BIE dans l'exercice de son mandat, et la plupart ont été d'avis que leur application devrait être assurée dans les limites des ressources budgétaires existantes. Pour que les rapports du BIE demeurent de haute

¹¹Le site Internet du BIE (www.imf.org/ieo) fournit de plus amples informations sur ses activités.

¹²Le résumé de la discussion figure dans la note d'information au public n° 06/67, qui peut être consulté à l'adresse www.imf.org/external/np/sec/pn/2006/pn0667.htm; le rapport peut être consulté à l'adresse www.imf.org/external/np/pp/eng/2006/032906.pdf.

qualité, les administrateurs ont appelé à l'élaboration de rapports plus courts et contenant des évaluations et des recommandations plus ciblées. Nombre d'administrateurs ont souligné que, pour rehausser l'utilité des évaluations du BIE, les rapports devraient aller au-delà du processus et s'étendre aux questions de fond, en particulier comporter une évaluation des principes et des cadres analytiques sur lesquels reposent les conseils du FMI. Les administrateurs ont généralement souscrit au point de vue du Groupe selon lequel les activités de sensibilisation du BIE doivent être intensifiées.

Les administrateurs ont en général accueilli favorablement les propositions du Groupe qui visent à renforcer le suivi des recommandations du BIE — en particulier à accroître la participation du Conseil d'administration — pour rendre le bureau plus efficace. Ils ont été d'avis que la recommandation par le Groupe d'une méthode plus systématique de suivi et de contrôle de l'application des recommandations

du BIE qui ont été approuvées par le Conseil d'administration devrait être examinée plus en détail.

Les administrateurs ont été heureux de constater que le BIE prend l'initiative de revoir sa politique de publication existante pour en assurer la conformité avec une pratique optimale évolutive. Ils ont convenu que tout changement apporté à la politique de publication du BIE, en particulier au traitement des corrections, ne doit pas compromettre l'indépendance du bureau.

Pour ce qui est des étapes à venir, il faudra examiner avec soin les recommandations du Groupe et les points de vue exprimés aujourd'hui par le Conseil d'administration, et d'autres discussions se tiendront à ce sujet entre le Comité d'évaluation, le BIE, les services du FMI et sa direction. De l'avis des administrateurs, il convient de procéder à une autre évaluation externe du BIE dans cinq ans.