

# GOVERNANCE, ORGANISATION ET FINANCES



L'exercice qui s'est achevé le 30 avril 2008 a été déterminant en termes de réformes et d'adaptation de la gouvernance, de l'organisation et des finances de l'institution.

Les efforts déployés ces dernières années pour améliorer la gouvernance du FMI ont atteint une étape décisive en avril 2008 avec l'approbation par le Conseil des gouverneurs d'un train de réformes dynamiques et innovantes des quotes-parts et des droits de vote proposé par le Conseil d'administration. Ces réformes marquent un progrès substantiel pour les pays membres, qui cherchent à rééquilibrer les quotes-parts de manière à tenir compte des nombreuses évolutions qu'a connues l'économie mondiale ces dernières années – notamment le poids économique grandissant de certains pays émergents – et à renforcer l'influence des pays à faible revenu dans les délibérations de l'institution.

Le Conseil d'administration a aussi consolidé l'assise financière de l'institution. Il est parvenu à un accord sur un nouveau mode de financement, qui a été adopté par le Conseil des gouverneurs au début de l'exercice 2009, et a approuvé un budget à moyen terme qui permettra de réaliser des économies considérables sur les dépenses administratives.

66 Voir le communiqué de presse 08/64, «IMF Executive Board Recommends Reforms to Overhaul Quota and Voice», et le communiqué de presse 08/93, «Le Conseil des gouverneurs du FMI adopte à une large majorité les réformes des quotes-parts et de la représentation», sur le CD-ROM ou sur le site du FMI : [www.imf.org/external/french/np/sec/pr/2008/pr0893f.htm](http://www.imf.org/external/french/np/sec/pr/2008/pr0893f.htm), respectivement. Voir également la Résolution 63-2, sur le CD-ROM; et «Réforme des quotes-parts et de la participation au Fonds monétaire international – Projet de rapport du Conseil d'administration au Conseil des gouverneurs» sur le site de l'institution à l'adresse : [www.imf.org/external/np/pp/eng/2008/032108.pdf](http://www.imf.org/external/np/pp/eng/2008/032108.pdf).

67 Une augmentation ponctuelle des quotes-parts peut être approuvée pour certains pays membres au cours des révisions générales ou en dehors.

68 On trouvera des informations détaillées concernant la nouvelle formule de calcul des quotes-parts, l'évolution des quotes-parts et de la représentation de chaque membre, et les quotes-parts proposées pour les membres admis à bénéficier d'une augmentation ponctuelle dans le document «Réforme des quotes-parts et de la participation au Fonds monétaire international – Projet de rapport du Conseil d'administration au Conseil des gouverneurs» (voir note 66). D'autres rapports importants ayant trait aux délibérations du Conseil d'administration sur la réforme peuvent être consultés sur le site du FMI à l'adresse : [www.imf.org/external/np/fin/quotas/pubs/index.htm](http://www.imf.org/external/np/fin/quotas/pubs/index.htm).

D'autres réformes ont été engagées au cours de l'exercice, qui visaient à permettre au FMI de satisfaire aux besoins de ses membres malgré le durcissement des contraintes budgétaires, notamment le resserrement de sa collaboration avec la Banque mondiale et d'autres organisations, le recentrage de sa stratégie de communication pour en accroître l'efficacité, et la mise en place de mécanismes qui permettent d'améliorer la transparence et la gestion des risques.

### RÉFORME DES QUOTES-PARTS ET DE LA REPRÉSENTATION

Le 28 avril 2008, le Conseil des gouverneurs a adopté, à une large majorité, une réforme d'envergure proposée par le Conseil d'administration<sup>66</sup>, réforme qui vise à réaligner les quotes-parts et la répartition des voix (encadré 5.1) des pays membres sur leur poids et leur rôle respectif dans l'économie mondiale et, tout aussi important, à renforcer la participation des pays à faible revenu auprès desquels le FMI joue un rôle important de conseil et de financement. La proposition du Conseil s'inscrivait dans le cadre d'un programme de réformes de deux ans approuvé aux Assemblées annuelles du FMI et de la Banque mondiale qui se sont tenues en 2006 à Singapour, où une première série d'augmentations ponctuelles des quotes-parts<sup>67</sup> a été adoptée pour la Chine, la Corée, le Mexique et la Turquie, quatre des pays membres les plus manifestement sous-représentés.

#### Réforme

La réforme se compose des éléments suivants :

- **Une formule de calcul des quotes-parts plus transparente.** La réforme est assise sur une formule de calcul des quotes-parts plus simple et plus transparente que le système précédent, fondé sur cinq formules. La nouvelle formule comprend quatre variables exprimées en parts

– PIB, ouverture, variabilité et réserves – assorties de pondération de 50 %, 30 %, 15 % et 5 %, respectivement. La variable PIB est constituée à 60 % de PIB aux taux de change du marché et à 40 % de PIB en parité de pouvoir d'achat (PPA). Un «facteur de compression» de 0,95 est utilisé, qui a pour effet de réduire la part calculée pour les plus grands pays membres et d'augmenter celle de tous les autres pays<sup>68</sup>.

- **Une deuxième série d'augmentations ponctuelles des quotes-parts.** Si l'on tient compte des ajustements ponctuels opérés en 2006, l'augmentation cumulée des quotes-parts au titre de la réforme est de 11,5 %. Tous les pays sous-représentés du fait de la formule actuelle peuvent bénéficier d'un relèvement de leur quote-part dans ce cadre. Trois éléments présentant un caractère exceptionnel sont également pris en compte :

- Pour consolider les objectifs de la réforme, plusieurs pays avancés sous-représentés – Allemagne, États-Unis, Irlande, Italie, Japon et Luxembourg – sont convenus de renoncer à une fraction de l'augmentation de quote-part à laquelle ils auraient droit.
- Les pays émergents ou en développement sous-représentés dont les quotes-parts relatives actuelles sont nettement inférieures à leur part du PIB mondial en PPA recevront une augmentation de leur quote-part nominale de 40 % au minimum dans le cadre de la réforme.
- Les quatre pays membres qui ont bénéficié de la première série d'augmentations des quotes-parts en 2006 demeurent très largement sous-représentés et bénéficieront d'une seconde augmentation minimale de 15 % de leur quote-part.

- **Révisions quinquennales.** Afin d'assurer que les quotes-parts et les voix attribuées continuent de refléter l'évolution du poids des économies des pays membres dans l'économie mondiale, et pour résorber encore l'écart entre les quotes-parts effectives et celles calculées selon la nouvelle formule, la réforme appelle le Conseil d'administration à recommander de nouveaux réalignements des quotes-parts dans le cadre des futures révisions générales, qui interviennent tous les cinq ans.
  - *Un deuxième suppléant pour les administrateurs représentant de nombreux pays* – ce qui profitera aux deux administrateurs représentant les pays africains.
- **Une meilleure représentation des pays à faible revenu.** La proposition prévoit deux mesures, qui supposent un amendement des Statuts du FMI, pour améliorer la représentation et la participation des pays à faible revenu :
  - *Triplement des voix de base de tous les membres* – la première depuis la création du FMI. Un mécanisme sera également établi en vertu de l'amendement afin de préserver la part des voix de base dans le total des voix.

#### Réalignement ainsi obtenu

Par suite de la réforme, 54 pays bénéficieront d'un relèvement, compris entre 12 et 106 % chacun, de leur quote-part nominale, les pays émergents dynamiques enregistrant certains des gains les plus notables. Ce relèvement représente au total 4,9 points de pourcentage.

Au total, 135 pays verront la part des voix qui leur sont attribuées augmenter de 5,4 points sous l'effet conjugué du relèvement des quotes-parts et de l'augmentation des voix de base. Le Brésil, la Chine, la Corée, l'Inde et le Mexique sont parmi ceux qui enregistreront la plus forte progression.

L'amendement proposé aux Statuts du FMI en ce qui concerne les voix de base et les suppléants entrera en

Lors de son adhésion au FMI, un pays paie normalement jusqu'à un quart de sa quote-part dans une monnaie largement acceptée (telle que le dollar EU, l'euro, le yen ou la livre sterling), ou bien en DTS, et les trois quarts restants dans sa propre monnaie.

#### ENCADRÉ 5.1

##### La fonction des quotes-parts et des voix de base

La quote-part assignée à chaque pays membre du FMI est globalement fonction de la taille et d'autres caractéristiques essentielles de son économie, et joue un rôle important dans la relation du pays avec l'institution. La quote-part détermine le montant de la contribution d'un pays aux ressources financières du FMI, le montant de l'aide financière qu'il peut obtenir du FMI, sa part des allocations de droits de tirage spéciaux (DTS) (encadré 5.2), et, en corrélation avec les «voix de base», le nombre de voix qui lui est attribué.

En vertu des Statuts de l'institution, chaque membre se voyait attribuer à l'origine 250 voix de base, auxquelles s'ajoutait une voix supplémentaire pour chaque fraction de la quote-part équivalant à 100.000 DTS. La Section 5 a) de l'Article XII a été adoptée comme point d'équilibre entre deux bases de calcul du nombre de voix attribuées. D'une part, compte tenu du rôle du FMI en tant qu'institution financière, il

était entendu que le nombre de voix attribuées à chaque membre devait correspondre à son apport financier à l'institution. De l'autre, il était considéré nécessaire que le FMI, en sa qualité d'organisation intergouvernementale constituée par un traité multilatéral, tienne dûment compte de l'égalité des États aux termes du droit international. Les voix de base ont pour fonction de renforcer l'influence relative des membres dont la quote-part est inférieure à la quote-part moyenne de l'ensemble des pays membres, dont beaucoup sont des pays à faible revenu.

Le triplement des voix de base relèvera de 2,1 % à 5,5 % le ratio des voix de base au nombre total de voix. L'un des objectifs majeurs de l'amendement est de garantir que ce nouveau ratio, du fait qu'il sera expressément énoncé dans les Statuts, ne diminuera pas par suite d'une augmentation des quotes-parts intervenant après l'entrée en vigueur de l'amendement.

69 Voir le communiqué de presse 08/02, «IMF Executive Board Recommends to Governors Conclusion of Thirteenth General Quota Review», et le communiqué de presse 08/13, «IMF Board of Governors Approves Conclusion of Quota Review», sur le CD-ROM ou sur le site du FMI à l'adresse : [www.imf.org/external/np/sec/pr/2008/pr0802.htm](http://www.imf.org/external/np/sec/pr/2008/pr0802.htm) et [www.imf.org/external/np/sec/pr/2008/pr0813.htm](http://www.imf.org/external/np/sec/pr/2008/pr0813.htm), respectivement.

vigueur quand l'institution certifiera, par communication officielle à ses membres, que trois cinquièmes des pays membres, représentant 85 % du total des voix, l'ont adopté. L'augmentation des quotes-parts ne sera pas appliquée avant l'entrée en vigueur de l'amendement proposé. Qui plus est, pour que ces augmentations soient appliquées, les pays membres qui peuvent en bénéficier devront les payer. L'accord des pays membres doit parvenir au FMI le 31 octobre 2008 au plus tard; le Conseil d'administration peut prolonger cette période, compte tenu notamment de la nécessité pour les membres d'obtenir l'accord des parlements nationaux. Les paiements doivent être effectués dans un délai de 30 jours de 1) la notification de l'accord ou 2) de l'entrée en vigueur de l'amendement aux articles relatifs aux voix de base et aux suppléants, si celle-ci est postérieure.

La réforme de la gouvernance au FMI est un processus évolutif et l'achèvement du programme de réforme approuvé à Singapour ouvrira la voie à d'autres modifications.

### ADÉQUATION DES RESSOURCES DU FMI

Le FMI procède normalement tous les cinq ans à une révision générale des quotes-parts des pays membres afin de dresser un bilan de ses ressources et d'ajuster la quote-part des pays membres au vu de l'évolution de leur position relative dans l'économie mondiale. Le 28 décembre 2007, le Conseil d'administration a approuvé un rapport au Conseil des gouverneurs recommandant de conclure la Treizième révision générale sans procéder à une augmentation ou à un ajustement des quotes-parts. Il notait dans son rapport que si la taille de l'institution avait décliné au regard de divers indicateurs économiques et financiers, sa position de liquidité atteignait actuellement un niveau sans précédent. Le Conseil mentionnait également son intention de surveiller de près et d'évaluer l'adéquation des ressources du FMI durant la Quatorzième révision générale, qui a débuté lorsque la Treizième s'est achevée. Le Conseil des gouverneurs a adopté une résolution qui met un terme à la Treizième révision générale avec effet au 28 janvier 2008. Le montant total des quotes-parts s'élevait à 217,4 milliards de DTS au 30 avril 2008<sup>69</sup>.

### OPÉRATIONS ET POLITIQUES FINANCIÈRES

#### Revenu, commissions, rémunération et répartition des charges

Depuis sa création, le FMI opère selon un mode de financement qui s'appuie en grande part sur les

revenus de ses opérations de prêt, lesquels peuvent considérablement fluctuer en fonction des besoins de financement de ses membres. Dans ce cadre, il dégage des revenus des intérêts et commissions appliqués à ses prêts, et les utilise pour couvrir ses coûts de financement et ses frais administratifs et pour constituer des encaisses de précaution. Le 7 avril 2008, le Conseil d'administration a approuvé une réforme substantielle de ce modèle, qui permettra au FMI d'établir au cours des prochaines années d'autres sources de revenu stables et fiables à long terme (voir plus loin).

En vertu du mode de financement actuel, le taux de commission de base (le taux d'intérêt) qui s'applique aux prêts ordinaires est fixé en début d'exercice et représente une marge exprimée en points de base au-dessus du taux d'intérêt du DTS (encadré 5.2). Pour l'exercice 2008, le Conseil avait décidé de maintenir cette marge inchangée par rapport à l'exercice 2007, soit 108 points de base au-dessus du taux d'intérêt du DTS. Pour l'exercice 2009, le Conseil, guidé par les principes selon lesquels la marge doit couvrir les coûts d'intermédiation du FMI et la constitution de réserves, et doit être alignée globalement sur les conditions du marché du crédit à long terme, a décidé de la ramener à 100 points de base. Cette nouvelle méthode de fixation de la marge devrait accroître la stabilité et la prévisibilité du taux de commission, et satisfaire ainsi à l'un des objectifs du nouveau mode de financement.

Le FMI applique des commissions additionnelles proportionnelles à l'encours des crédits d'un montant élevé dans les tranches de crédit et au titre du mécanisme élargi de crédit. Il perçoit également sur les prêts à court terme au titre de la facilité de réserve supplémentaire (FRS) des commissions additionnelles qui varient en fonction de la durée d'utilisation des crédits (voir tableau 4.1).

Le revenu du FMI provient par ailleurs des paiements qu'effectuent les pays emprunteurs sous forme de commissions de tirage, de commissions d'engagement et de commissions spéciales. Une commission de tirage de 0,5 % est perçue sur chaque décaissement de prêt du compte des ressources générales. Dans le cas des crédits au titre d'accords de confirmation ou d'accords élargis, une commission d'engagement remboursable est perçue au début de chaque période de douze mois sur les montants susceptibles d'être tirés au cours de

cette période. Son taux est de 0,25 % sur les montants engagés à concurrence de 100 % de la quote-part, et de 0,10 % au-delà. Elle est remboursée à mesure de l'utilisation du crédit et au prorata des tirages effectués. Le FMI prélève aussi des commissions spéciales sur le principal impayé et sur les commissions en arriérés de moins de six mois.

Sur le plan des dépenses, le FMI verse des intérêts (rémunération) aux pays membres qui détiennent des créances sur lui (position de réserve) à un taux de base qui est fonction du taux d'intérêt du DTS. Les Statuts stipulent que le taux de rémunération de base, moins les ajustements effectués au titre du mécanisme de répartition des charges, ne peut être fixé au-dessous du niveau plancher de 80 % du taux du DTS.

Les taux de commission et de rémunération sont ajustés par un mécanisme de répartition des charges mis en place au milieu des années 80 qui répartit la charge des obligations financières impayées équitablement entre les créanciers et les débiteurs. Le manque à gagner dû aux commissions impayées

depuis six mois ou plus est compensé par le relèvement du taux de commission et l'abaissement du taux de rémunération. Les montants ainsi recueillis sont remboursés lorsque les commissions impayées sont réglées. Durant l'exercice 2008, l'ajustement combiné au titre des commissions d'intérêts non payées a entraîné une augmentation de 19 points de base du taux de commission de base, et une réduction du taux de rémunération de 17 points de base. Les taux de commission et de rémunération ajustés se sont respectivement établis à 4,90 % et 3,47 % en moyenne, pour l'exercice.

Le mécanisme de répartition des charges prévoit également d'ajuster le taux de commission de base et du taux de rémunération pour protéger le FMI des risques de pertes résultant d'arriérés; ces ressources sont affectées au compte spécial conditionnel n°1 (CSC-1). À compter de novembre 2006, le Conseil a toutefois décidé de suspendre les apports supplémentaires au CSC-1. Le 14 mars 2008, une distribution partielle de 525 millions de DTS du solde de ce compte a été effectuée suite à l'apurement des arriérés du Libéria et

## ENCADRÉ 5.2 Droits de tirage spéciaux

Le DTS est un actif de réserve créé en 1969 par le FMI afin de répondre au risque de pénurie de liquidités internationales. Les DTS sont «alloués» – distribués – aux pays membres en proportion de leur quote-part. Au total, 21,4 milliards de DTS ont été attribués aux pays membres en deux allocations : 9,3 milliards en 1970-72 et 12,1 milliards en 1979-81. Aujourd'hui, le rôle d'avoir de réserve du DTS est limité. Le DTS sert principalement d'unité de compte au FMI et à certaines autres organisations internationales, et de moyen de paiement aux pays membres pour régler leurs engagements financiers à l'égard du FMI. Le DTS n'est ni une monnaie, ni une créance sur le FMI. Il s'agit plutôt d'une créance potentielle sur les monnaies librement utilisables des pays membres du FMI. Les détenteurs de DTS peuvent se procurer ces monnaies en échange de leurs DTS de deux façons : soit sur la base d'accords d'échange librement consentis entre pays membres, soit lorsque le FMI désigne les pays membres dont la position

extérieure est forte pour acquérir des DTS de pays membres dont la position extérieure est faible en échange de monnaies librement utilisables.

La valeur du DTS est la moyenne pondérée des valeurs d'un panier de grandes monnaies internationales, tandis que le taux d'intérêt du DTS est la moyenne pondérée des taux d'intérêt d'instruments à court terme des marchés des monnaies composant le panier de calcul de la valeur du DTS. La méthode d'évaluation est réexaminée tous les cinq ans. À la suite du dernier réexamen, achevé en novembre 2005, le Conseil d'administration du FMI s'est prononcé en faveur d'un réaménagement du panier d'évaluation qui a pris effet au 1<sup>er</sup> janvier 2006. Le taux d'intérêt du DTS est fixé chaque semaine et sert de base au calcul des commissions perçues sur les financements ordinaires du FMI et du taux d'intérêt appliqué aux pays membres créanciers de l'institution.



Assemblée du personnel au siège du FMI, à Washington.

70 Le rapport est disponible sur le site Internet du FMI [www.imf.org/external/np/oth/2007/013107.pdf](http://www.imf.org/external/np/oth/2007/013107.pdf).

71 Voir le communiqué de presse 08/74, « Dominique Strauss-Kahn salue un accord décisif du Conseil d'administration du FMI sur un nouveau cadre de revenus et de dépenses » sur le CD-ROM ou sur le site Internet du FMI [www.imf.org/external/french/np/sec/pr/2008/pr0874f.htm](http://www.imf.org/external/french/np/sec/pr/2008/pr0874f.htm).

dans le cadre d'un montage financier visant à financer l'allégement de la dette consenti par le FMI au Libéria par des concours bilatéraux (voir chapitre 4).

Le revenu pour l'exercice a été inférieur de 126 millions de DTS aux dépenses. L'encours des crédits est demeuré faible, ce qui a eu un effet préjudiciable sur les revenus. La baisse des revenus dégagés des prêts a été en partie compensée par les très bons résultats du compte d'investissement, créé en avril 2006 et financé en juin 2006. Ce compte a dégagé un rendement cumulé de 5,32 %, net de commissions, supérieur de 162 points de base au taux d'intérêt à trois mois du DTS. Globalement, le compte d'investissement a tiré parti des variations du rendement des obligations d'État, dues à la baisse des taux directeurs aux États-Unis et au Royaume-Uni et à la recherche d'investissements de qualité encouragée par les récentes turbulences financières.

#### Nouveau mode de financement du FMI

Le Conseil d'administration a abouti en avril 2008 à un accord décisif en vue de réformer le mode de financement du FMI qui, conjugué au nouveau budget à moyen terme (voir plus loin), devrait doter l'institution d'une assise financière solide. Les États membres se sont montrés très favorables à la réforme, le CMFI entérinant le nouveau cadre de revenus et de dépenses dans son communiqué d'avril 2008. En mai 2008, le Conseil des gouverneurs a approuvé à une immense majorité le projet d'amendement connexe aux Statuts du FMI qui vise à accroître le pouvoir d'investissement de l'institution.

Le nouveau mode de financement du FMI se fonde sur les principes énoncés dans le rapport de janvier

2007 du Comité de personnalités éminentes<sup>70</sup>. Le Comité a jugé que le mode de financement sur lequel le fonctionnement du FMI repose depuis sa création n'était pas viable, et a recommandé un train de mesures qui offrirait à l'institution de nouvelles sources de revenus diversifiées et prévisibles, plus adaptées au financement de ses multiples fonctions et responsabilités, qui englobent des biens publics tels que la surveillance des politiques économiques de ses pays membres.

Sur la base des recommandations du Comité, le Conseil d'administration a adopté à la fin de l'exercice 2008 les mesures suivantes<sup>71</sup> :

- **Proposer un amendement aux Statuts du FMI afin d'accroître le pouvoir d'investissement de l'institution**, ce qui permettrait à celle-ci de développer ses investissements et d'adapter sa stratégie d'investissement à l'évolution des pratiques optimales. Cette mesure devrait avoir pour effet d'augmenter les rendements moyens, et d'en diversifier les sources. Étant donné le caractère public des fonds qui seront investis, les politiques d'investissement adoptées par le Conseil d'administration en vertu de ses nouveaux pouvoirs tiendraient compte, entre autres choses, d'une évaluation minutieuse des niveaux de risque acceptables. Dans un avenir prévisible, ces politiques devraient reposer sur une méthode d'investissement passive suivant de près les indices de référence couramment employés.
- **Établir une dotation** financée par le produit de la vente d'une part des avoirs en or du FMI. La vente serait rigoureusement limitée aux 403 tonnes acquises après l'adoption du deuxième amendement

72 Voir le communiqué de presse 07/270, «IMF Executive Board Approves Renewal of Standing Borrowing Arrangements», sur le CD-ROM ou sur le site Internet du FMI [www.imf.org/external/np/sec/pr/2007/pr07270.htm](http://www.imf.org/external/np/sec/pr/2007/pr07270.htm).

aux Statuts, soit un huitième des avoirs en or de l'institution. La dotation serait investie dans l'objectif de produire des revenus tout en préservant la valeur réelle à long terme de ses ressources. La décision d'autoriser la vente de l'or n'a pas encore été prise, mais tous les administrateurs se sont dits prêts à voter en sa faveur ou à demander à leurs parlements nationaux de les autoriser à le faire. Les ventes d'or s'effectueraient avec de solides garanties de manière à ce qu'elles ne s'ajoutent pas au montant annoncé des ventes officielles et à éviter tout risque de perturbation qui porterait préjudice aux détenteurs et producteurs d'or, ainsi qu'au fonctionnement des marchés de l'or.

- **Reprenre les remboursements annuels du Compte des ressources générales.** La pratique en vigueur de longue date qui consiste à récupérer les dépenses engagées par le FMI dans l'administration du fonds de fiducie pour les prêts concessionnels consentis aux pays à faible revenu, le compte de fiducie FRPC-FCE, sera réinstituée à compter de l'exercice au cours duquel le FMI adoptera la décision autorisant la vente du stock d'or acquis après l'adoption du deuxième amendement aux Statuts. La capacité du compte de fiducie à fournir des prêts concessionnels sera protégée, y compris par la suspension temporaire des remboursements si ses ressources menacent d'être insuffisantes pour satisfaire à la demande anticipée d'aide concessionnelle.

Le Comité avait également recommandé que le FMI investisse en proportion égale les ressources provenant des quotes-parts auxquelles tous les membres souscrivent de manière à créer une nouvelle source de revenus susceptible de varier à moyen terme. Le Conseil d'administration a examiné en profondeur cette proposition, qui nécessiterait également un amendement aux Statuts du FMI. Si de nombreux administrateurs s'y sont déclarés très favorables, d'autres n'ont pu la soutenir. En conséquence, l'investissement des ressources provenant des quotes-parts n'a pas reçu l'appui nécessaire des pays membres pour être intégré au nouveau mode de financement.

L'adoption de l'ensemble des composantes du nouveau modèle risque de prendre quelque temps. L'amendement proposé pour élargir le pouvoir d'investissement du FMI entrera en vigueur lorsqu'il aura été approuvé par les trois cinquièmes au moins des pays membres représentant 85 % du total de voix attribuées. Pour

ce faire, la plupart des pays membres devront obtenir l'approbation de leur parlement. Les ventes d'or pourront débuter lorsqu'elles auront été autorisées par le Conseil d'administration par une majorité de 85 % du total de voix attribuées (certains membres sont tenus de demander l'approbation de leur parlement avant de pouvoir voter en faveur de ces ventes), et les ventes sur le marché seront également échelonnées dans le temps. Le déficit net risque donc de persister pendant quelques années, jusqu'à ce que les nouvelles mesures concernant le revenu et le resserrement des dépenses portent leurs fruits; le FMI continuera de faire appel à ses réserves cumulées pour couvrir ce déficit.

#### **Accords d'emprunt**

En novembre 2007, le Conseil d'administration a approuvé la reconduction pour cinq ans de mécanismes d'emprunt permanents – les Nouveaux accords d'emprunt (NAE) et les Accords généraux d'emprunt (AGE) – entre le FMI et un ensemble de pays membres et d'institutions officielles, mécanismes en vertu desquels ces derniers peuvent fournir des ressources supplémentaires au FMI, à hauteur de 34 milliards de DTS (environ 54 milliards de dollars), pour prévenir ou pallier un dysfonctionnement du système monétaire international ou faire face à une situation exceptionnelle menaçant sa stabilité<sup>72</sup>. Les NAE sont entrés en vigueur en novembre 1998, les AGE en 1962.

#### **Arriérés envers le FMI**

Le Libéria a apuré ses arriérés envers le FMI en mars 2008 (voir chapitre 4), ce qui s'est traduit par une diminution substantielle des obligations financières impayées au FMI (y compris à titre de fiduciaire), qui sont passées de 1,89 milliard de DTS au 30 avril 2007 à 1,34 milliard de DTS à la fin d'avril 2008 (tableau 5.1). Le Soudan compte pour environ 76 % des arriérés restants, la Somalie et le Zimbabwe pour 18 % et 6 %, respectivement. À la fin d'avril 2008, tous les arriérés envers le FMI étaient des arriérés prolongés (plus de six mois), dont un tiers au titre du principal, et deux tiers au titre des commissions et des intérêts. Plus des quatre cinquièmes de cette somme représentaient des arriérés envers le compte des ressources générales, le solde étant constitué d'arriérés envers le Département des DTS et le compte de fiducie FRPC-FCE. Le Zimbabwe est le seul pays ayant des arriérés prolongés envers le compte de fiducie FRPC-FCE.

Dans le cadre de la stratégie de coopération renforcée du FMI, des mesures correctrices ont été appliquées

TABLEAU 5.1

## Arriérés envers le FMI des pays ayant des impayés de six mois ou plus, ventilés par type

(Millions de DTS; au 30 avril 2008)

	TOTAL	PAR TYPE			
		DÉPARTEMENT GÉNÉRAL (FAS INCLUSE) <sup>1</sup>	DÉPARTEMENT DES DTS	COMPTE DE FIDUCIE	FRPC-FCE
Somalie	235,7	214,7	12,9	8,1	0,0
Soudan	1.009,2	929,3	0,0	80,0	0,0
Zimbabwe	85,3	0,0	0,0	0,0	85,3
<b>TOTAL</b>	<b>1.330,2</b>	<b>1.144,0</b>	<b>12,9</b>	<b>88,1</b>	<b>85,3</b>

1 Facilité d'ajustement structurel.

Source : Département financier du FMI.

73 Voir le communiqué de presse 07/159, «Le Conseil d'administration du FMI engage la procédure de sélection du prochain Directeur général» et le communiqué de presse 07/211, «Le Conseil d'administration du FMI nomme Dominique Strauss-Kahn au poste de Directeur général», sur le CD-ROM ou sur le site Internet du FMI [www.imf.org/external/np/sec/pr/2007/fra/pr07159f.htm](http://www.imf.org/external/np/sec/pr/2007/fra/pr07159f.htm) et [www.imf.org/external/french/np/sec/pr/2007/pr07211f.htm](http://www.imf.org/external/french/np/sec/pr/2007/pr07211f.htm), respectivement.

74 Il est estimé que le coût de la restructuration est supporté principalement pendant l'exercice 2008 (120 millions de dollars) et les exercices 2009-11 (65 millions de dollars).

75 Par rapport au tableau 5.4, qui ne donne que l'estimation du budget administratif net, le graphique 5.1 offre une vue plus globale des dépenses administratives puisqu'il englobe le budget administratif net, les postes du budget d'équipement passés en charges, les amortissements et les dépenses de restructuration. Ces postes s'élèvent à 1.061 million de dollars pour l'exercice 2008, et à 989 millions de dollars pour l'exercice 2009.

76 La déclaration du Directeur général sur les orientations stratégiques du budget à moyen terme du 12 avril 2008 figure, en anglais, sur le CD-ROM et sur le site Internet du FMI [www.imf.org/external/pp/longres.aspx?id=4243](http://www.imf.org/external/pp/longres.aspx?id=4243).

face aux arriérés prolongés. À la fin de l'exercice, la Somalie, le Soudan et le Zimbabwe n'étaient toujours pas autorisés à bénéficier des ressources du compte des ressources générales. Le Zimbabwe reste radié de la liste des pays admissibles à la FRPC; il demeure l'objet d'une déclaration de non-coopération, d'une suspension d'assistance technique, et d'une suspension du droit de vote et des droits connexes.

### ADMINISTRATION ET ORGANISATION

Après avoir été informé, en juin 2007, de l'intention de Rodrigo de Rato de quitter ses fonctions de Directeur général dans la foulée de l'Assemblée annuelle du FMI et de la Banque mondiale, le Conseil d'administration, qui désigne le Directeur général du FMI (encadré 5.3), a mis en place une nouvelle procédure de sélection. Conformément à cette procédure, Dominique Strauss-Kahn a été désigné en septembre 2007, et il a pris ses fonctions le 1<sup>er</sup> novembre 2007<sup>73</sup>.

L'exercice a été marqué par d'autres évolutions : le Conseil d'administration, cherchant toujours à contenir les dépenses administratives du FMI, a approuvé un budget qui amènerait des économies substantielles et s'est efforcé d'améliorer la rentabilité de l'institution par diverses mesures, dont le renforcement de la collaboration avec d'autres organismes internationaux et régionaux (encadré 5.4) et une restructuration de ses effectifs.

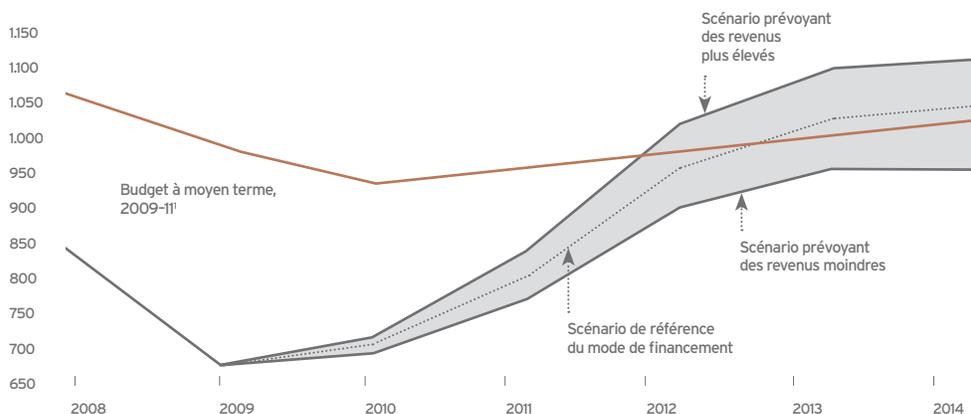
### Budgets administratif et d'équipement

Le 7 avril 2008, le Conseil d'administration a autorisé un montant total de dépenses administratives nettes de 868,3 millions de dollars pour l'exercice 2009, un plafond de dépenses administratives brutes de 966,9 mil-

lions de dollars et une enveloppe de 48,3 millions de dollars pour des projets d'équipement pendant l'exercice 2009, dans le cadre d'un programme d'équipement de 138 millions pour les exercices 2009-11. Le Conseil d'administration a également pris note des enveloppes budgétaires nettes indicatives de 880 et 895 millions de dollars, respectivement, pour les exercices 2010 et 2011, qui constituent le budget administratif à moyen terme. Le Conseil d'administration a approuvé à titre ponctuel une enveloppe pluriannuelle de 155 millions de dollars pour couvrir les coûts de restructuration de l'institution sur les exercices 2008-11 et a autorisé le report de ressources inutilisées du budget administratif de l'exercice 2008, jusqu'à 30 millions de dollars, sur le budget de restructuration<sup>74</sup>. La ligne brune au graphique 5.1 indique l'estimation du total des dépenses administratives consolidées pour les exercices 2008-14<sup>75</sup>.

Les considérations stratégiques sur lesquelles se fonde le budget sont exposées dans la déclaration du Directeur général sur les orientations stratégiques du budget à moyen terme, qui a été présentée au CMFI lors des réunions de printemps<sup>76</sup>. L'objectif essentiel consiste à réorganiser le FMI de manière à ce qu'il délivre de manière économique des prestations plus sélectives en accord avec son avantage comparatif. Le budget à moyen terme concourra fortement, entre autres, à couvrir le déficit de financement à moyen terme. Il assure une réduction sans précédent de 13,5 %, en termes réels, des dépenses. Il permet néanmoins d'augmenter, en termes réels, les ressources nécessaires aux opérations prioritaires telles que la surveillance multilatérale et régionale par la réallocation des ressources attribuées à d'autres domaines.

**GRAPHIQUE 5.1**  
**Mode de financement et budget à moyen terme**  
 (Estimation, en millions de dollars)



1 Comprend les dépenses de restructuration, les postes du budget d'équipement passés en charges et les amortissements.

Le calendrier du Conseil d'administration pour l'exercice et une description de ses principales activités figurent sur le CD-ROM.

**ENCADRÉ 5.3**  
**Comment fonctionne le FMI**

L'organe de décision suprême du FMI est le Conseil des gouverneurs, composé d'un gouverneur et d'un suppléant nommés par chacun des États membres, selon la procédure arrêtée par lui. Le gouverneur est en général le ministre des finances du pays concerné ou le gouverneur de sa banque centrale. Les gouverneurs se réunissent d'ordinaire une fois par an. Le Conseil d'administration est responsable de la conduite générale du FMI et, à cette fin, il exerce tous les pouvoirs que le Conseil des gouverneurs lui a délégués. Le Conseil d'administration est composé de 24 administrateurs et de leurs suppléants désignés ou élus par les pays membres. Le Directeur général du FMI est désigné par le Conseil d'administration et le préside.

Il existe deux comités de gouverneurs qui représentent l'ensemble des pays membres. Le *Comité monétaire et financier international* (CMFI) est un organe consultatif constitué de 24 gouverneurs du FMI (ou de leurs suppléants), qui sont des ministres ou autres hauts fonctionnaires de rang comparable, siégeant pour les mêmes pays (ou groupes de pays) que les 24 administrateurs. Le CMFI donne des avis et fait rapport au Conseil des gouverneurs sur les questions relatives au rôle de

ce dernier dans la supervision de la gestion et de l'adaptation du système monétaire et financier international ainsi que dans le suivi, à ce titre, de l'évolution de la liquidité mondiale et des transferts de ressources vers les pays en développement; l'examen des propositions du Conseil d'administration visant à modifier les Statuts et la riposte aux perturbations susceptibles de menacer le système. Il n'a pas de pouvoir de décision. Le CMFI se réunit d'ordinaire deux fois par an, aux mois de mars (ou avril) et de septembre (ou octobre), à l'occasion des réunions de printemps et de l'Assemblée annuelle. Le *Comité du développement* (ou, selon la dénomination officielle, le Comité ministériel conjoint des conseils des gouverneurs de la Banque et du Fonds sur le transfert de ressources réelles aux pays en développement) est un organe conjoint de la Banque mondiale et du FMI composé de 24 gouverneurs de la Banque mondiale ou du FMI ou de leurs suppléants; il donne des avis aux conseils des gouverneurs des deux institutions sur les principales questions de développement et sur les ressources financières nécessaires pour favoriser l'essor économique des pays en développement. Comme le CMFI, il se réunit normalement deux fois par an.

## ENCADRÉ 5.4

## Relations avec les organisations régionales, internationales et intergouvernementales

Le FMI collabore de longue date avec de nombreuses organisations internationales et régionales. Cette collaboration est particulièrement étroite dans le cas de la Banque mondiale. Les deux institutions interviennent notamment de concert dans le Programme d'évaluation du secteur financier, la mise au point de normes et de codes, l'établissement des documents de stratégie pour la réduction de la pauvreté, l'initiative en faveur des pays pauvres très endettés et l'initiative d'allègement de la dette multilatérale, et les analyses de viabilité de la dette. En mars 2006, le Directeur général du FMI et le Président de la Banque mondiale ont créé un comité externe d'examen de la collaboration entre les deux institutions. Ce comité a interrogé les pays membres sur la nature et la pratique de cette collaboration, régie depuis 1989 par un concordat. Il a rendu son rapport en février 2007. Suite à ce rapport, connu sous le nom de rapport Malan, le FMI et la Banque mondiale ont élaboré le Plan d'action conjoint des directions, qui s'appuie sur le partage actuel des tâches entre les deux institutions et définit des mesures spécifiques visant à renforcer la coordination sur les questions concernant les pays; à renforcer la communication sur les questions d'intérêt commun entre les deux institutions grâce aux nouveaux moyens électroniques et à améliorer les incitations et l'aide centrale à la collaboration sur les politiques, examens et autres questions institutionnelles<sup>1</sup>.

Le FMI entretient également des liens de collaboration avec les banques régionales multilatérales de développement – Banque africaine de développement, Banque asiatique de développement, Banque interaméricaine de développement et Banque européenne pour la reconstruction et le développement –, notamment à l'occasion des missions dans les pays et de la fourniture de l'assistance technique, et en participant aux réunions des dirigeants de ces organisations. La Banque interaméricaine de développement et le Fonds africain de développement prennent part à l'initiative d'allègement de la dette multilatérale.

Le FMI est membre du Forum de stabilité financière, instance qui rassemble des responsables

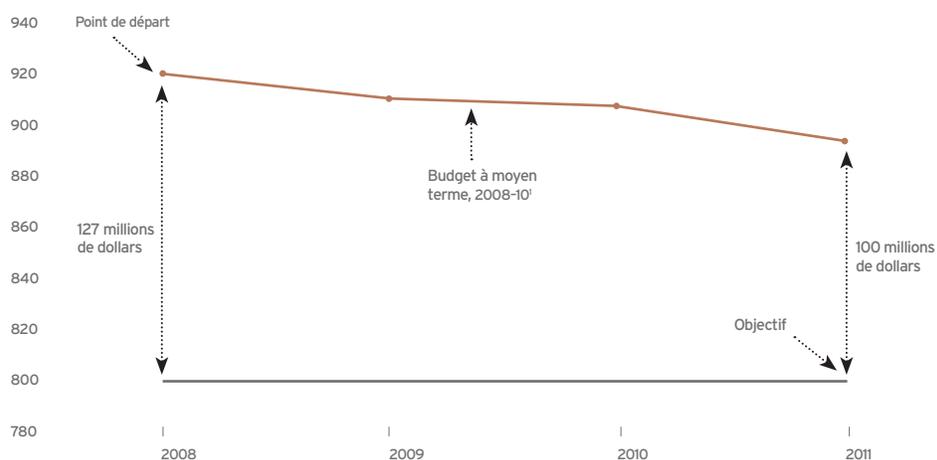
gouvernementaux chargés de la stabilité sur les principales places financières internationales, des instances de réglementation et de contrôle, et des comités d'experts des banques centrales. Il travaille en outre avec les instances de normalisation, telles que le Comité de Bâle sur le contrôle bancaire et l'Association internationale des contrôleurs d'assurance. En 2000, Horst Köhler, alors Directeur général du FMI, a créé le Groupe consultatif sur les marchés de capitaux afin de promouvoir un dialogue informel entre les acteurs de ces marchés et le FMI; ce groupe est présidé par le Directeur général du FMI.

Par le biais de son Représentant spécial auprès des Nations Unies, le FMI communique et coopère avec cette organisation et plusieurs de ses organismes spécialisés. Les bureaux de l'institution en Europe entretiennent des relations avec l'Organisation de coopération et de développement économiques, l'Organisation mondiale du commerce, la Banque des règlements internationaux, l'Organisation internationale du travail et les institutions de l'Union européenne. La collaboration entre le FMI et l'OMC présente un caractère à la fois formel et informel, comme l'énonce l'accord de coopération conclu en 1996. Les services du FMI participent au Cadre intégré pour l'assistance technique liée au commerce et à l'Équipe spéciale chargée de l'Aide pour le commerce. L'institution entretient également des relations avec l'Association de coopération économique Asie-Pacifique et plusieurs groupes régionaux en Asie, dont l'Association des nations de l'Asie du Sud-Est.

Le FMI prend également une part active aux réunions et aux initiatives des principaux groupes intergouvernementaux, dont le Groupe des Sept (G-7), le Groupe des Huit (G-8), le Groupe des Dix (G-10), le Groupe des Vingt (G-20) et le Groupe des Vingt-Quatre (G-24). Les pays du G-10 participent aux Accords généraux d'emprunt du FMI, dispositif mis en place en 1962 et auquel il peut être fait appel quand des moyens supplémentaires sont nécessaires pour parer ou faire face à un dysfonctionnement du système monétaire international.

<sup>1</sup> Voir le communiqué de presse 07/235 «Enhancing Bank-Fund Collaboration: Joint Management Action Plan», sur le CD-ROM ou sur le site Internet du FMI [www.imf.org/external/np/sec/pr/2007/pr07235.htm](http://www.imf.org/external/np/sec/pr/2007/pr07235.htm). Le Plan peut être consulté sur le site Internet du FMI [www.imf.org/external/np/pp/2007/eng/092007.pdf](http://www.imf.org/external/np/pp/2007/eng/092007.pdf).

**GRAPHIQUE 5.2**  
**Budget à moyen terme**  
(Millions de dollars de 2008)



1 Le calcul du chiffre pour l'exercice 2011 suppose la poursuite de la réduction de 1 % en termes réels.

**TABLEAU 5.2**  
**Composition des économies**  
(Millions de dollars de 2008)

<b>ÉCONOMIES SUR LES FRAIS DE PERSONNEL</b>	<b>67</b>
Gains d'efficience	27
Diminution du nombre de programmes, d'examens et d'échelons hiérarchiques	16
Baisse du nombre de représentants résidents et d'agents à l'étranger	7
Rationalisation des systèmes et formalités administratives	7
Recentrage des activités de renforcement des capacités	5
Recentrage des opérations concernant les pays à faible revenu	2
Recentrage de la surveillance	2
Suppression des mesures faisant double emploi	1
<b>ÉCONOMIES SUR LES FRAIS AUTRES QUE DE PERSONNEL</b>	<b>33</b>
Frais de déplacement	10
Baisse des coûts liés aux missions résidentes et aux bureaux à l'étranger	9
Location accrue de locaux dans le deuxième bâtiment du siège	5
Financement du bureau des placements par la caisse de retraite du personnel	2
Économies réalisées sur les Assemblées annuelles	2
Services de TI	2
Suppression de subventions	2
Hausse des revenus	1
<b>TOTAL</b>	<b>100</b>

**TABLEAU 5.3**  
**Allocation des dépenses réelles, 2008-11**

	MILLIONS DE DOLLARS DE 2008		VARIATION RÉELLE EN %
	2008	2011	
Surveillance			
Multilatérale	28	31	9
Bilatérale	158	137	-13
Dont :			
Pays systématiquement importants	44	53	20
Régionale	18	22	18
Programmes-pays	122	103	-15
Renforcement des capacités financé par le FMI	106	86	-19
Aide	313	272	-13

Note : Les chiffres pour l'exercice 2008 sont les montants inscrits au budget. Les ressources allouées sont évaluées par le montant brut en dollars consacré à chaque type de prestation. Les dépenses consacrées à l'aide et à la gouvernance n'ont pas été réparties entre les prestations. La somme des colonnes ne correspond pas à la somme totale pour le FMI, certaines catégories ayant été omises.

L'une des priorités majeures consiste à mettre en place un cadre budgétaire viable qui permettra de combler l'écart entre les revenus et les dépenses durant l'exercice 2013. Comme l'illustre le graphique 5.1 (page 69), qui porte sur l'ensemble des exercices 2008-14, il est prévu que le budget à moyen terme, conjugué au nouveau mode de financement, assure l'équilibre entre les revenus et les dépenses au cours de l'exercice 2013.

Le déficit de financement est couvert à hauteur de 100 millions de dollars environ par la réduction des dépenses, le reliquat par des mesures portant sur les revenus. Le budget à moyen terme pour les exercices 2008-10 envisageait une réduction réelle de 27 millions de dollars, soit une baisse cumulée de 3 % en termes réels. Le budget à moyen terme pour les exercices 2009-11 va beaucoup plus loin puisqu'il prévoit une réduction supplémentaire de 100 millions, soit plus de 10,5 %, en termes réels. Par rapport au budget pour l'exercice 2008, le montant total des économies s'élève ainsi à 127 millions de dollars, soit plus de 13,5 % (graphique 5.2).

Le FMI doit donc procéder au recentrage nécessaire de ses opérations dans le cadre d'une enveloppe budgétaire en diminution. Ce recentrage se compose de cinq éléments :

- Renforcement de la surveillance multilatérale par des analyses plus approfondies des liens macrofinanciers, des taux de change et des effets de contagion des pays ayant une importance systémique.
- Intensification de la surveillance bilatérale en abordant sous un angle international les problèmes économiques auxquels sont confrontés les pays.
- Recentrage des opérations dans les pays à faible revenu de manière à mettre l'accent sur la stabilité macroéconomique, la croissance et l'intégration à l'économie mondiale.
- Rationalisation du renforcement des capacités en donnant priorité aux opérations critiques au plan macroéconomique, et en faisant de l'assistance technique une activité davantage déterminée par la demande et financée sur fonds extérieurs.
- Modernisation de l'institution via l'actualisation de ses pratiques opérationnelles et la recherche de gains d'efficacité.

La stratégie budgétaire s'articule selon quatre axes fondamentaux : établir un cadre permettant de recentrer les activités du fmi; mettre en place un cadre budgétaire qui permettra de combler le déficit de financement au cours de l'exercice 2013; maximiser la baisse des dépenses autres que les dépenses de personnel de manière à mieux exploiter les technologies et à rehausser l'efficacité de l'organisation et réduire sensiblement les dépenses associées au personnel tout en assurant la continuité des opérations.

Les économies prévues sur les dépenses non associées au personnel s'élèvent à 33 millions de dollars pour la période couvrant les exercices 2009 à 2011 (dollars de 2008). Les 67 millions d'économies restants portent sur les frais de personnel (tableau 5.2).

La redistribution des ressources administratives entre les différents produits et opérations favorise la réorientation du FMI. Elle transfère les ressources des activités non essentielles aux domaines de compétence fondamentaux de l'institution et, à l'intérieur de ces derniers, aux activités prioritaires. Le budget à moyen terme prévoit d'allouer une part plus élevée des dépenses à certains domaines essentiels, mais aussi d'en augmenter le montant absolu. Les ressources affectées à 1) la surveillance multilatérale, 2) la surveillance des pays systématiquement importants et 3) la surveillance régionale augmentent en termes réels (tableau 5.3), tandis que diminuent celles attribuées à l'assistance technique financée par le FMI ainsi qu'aux programmes et à l'appui aux pays. Si le FMI parvient à mobiliser davantage de financements extérieurs pour l'assistance technique, la diminution des prestations dans ce domaine sera moindre.

La réduction des effectifs est la raison essentielle de la diminution considérable des dépenses, les frais de personnel représentant près des trois quarts du budget. Les effectifs vont diminuer de 380 employés d'ici à l'exercice 2011, la majeure partie de cette baisse étant prévue pour l'exercice 2009. Comme l'indique le tableau 5.4, les frais de personnel reculent de 7,5 %, en termes réels, malgré la hausse escomptée de 4,5 % des coûts moyens d'indemnisation. Pour les exercices suivants, le budget prévoit un déclin modéré, en termes réels, des frais de personnel. D'autres évolutions sont à relever :

- Une baisse réelle de 6 % des frais de déplacement durant l'exercice 2009 résultant de la décision de

TABLEAU 5.4

## Budget administratif, par grande catégorie de dépense, exercices 2008-11

(Millions de dollars, sauf indication contraire)

	2007 RÉALISÉ	2008		2009 BUDGET	2010 BUDGET	2011 BUDGET	2011 MOINS 2008 BUDGET
		BUDGET	RÉALISÉ				
		(Nominal)					
Personnel	708	723	714	697	702	717	-6
Déplacements	93	100	94	98	99	99	-1
Bâtiments et autres	160	161	158	163	165	170	10
Assemblées annuelles	5	0	0	0	5	0	...
Réserves		10		9	13	18	8
Dépenses brutes	966	994	967	967	985	1004	10
Recettes	-69	-71	-76	-99	-105	-109	-38
Budget administratif net	897	922	891	868	880	895	-27
		(En dollars de 2008)					
Personnel	736	723	714	670	649	637	-86
Déplacements	97	100	94	94	91	88	-12
Bâtiments et autres	166	161	158	157	153	151	-9
Assemblées annuelles	6	0	0	0	5	0	...
Réserves		10		8	12	16	6
Dépenses brutes	1.004	994	967	930	910	893	-101
Recettes	-71	-71	-76	-95	-97	-97	-26
Budget administratif net	933	922	891	835	813	796	-127

Source : Bureau du budget et de la planification.

Note : Les chiffres ayant été arrondis, il se peut que les totaux ne correspondent pas à la somme des composantes.

réduire le nombre de voyages, de l'instauration d'une nouvelle politique en la matière, et de tarifs aériens plus favorables.

- Le poste «bâtiments et autres» diminue de 6 %, en termes réels, d'ici à l'exercice 2011, malgré une légère hausse nominale due à la nécessité de remplacer du matériel informatique et de rénover les bâtiments.
- Le FMI comptant augmenter la part de financement extérieur de l'assistance technique et louer en plus grand nombre ses biens immobiliers, les recettes devraient augmenter au cours de la période couverte par le budget à moyen terme. Ces estimations sont toutefois aléatoires.

S'agissant des prestations principales (tableau 5.5), les activités qui devraient absorber une plus grande part des ressources durant la période couverte par le budget à moyen terme sont la surveillance multilatérale, la surveillance régionale, les évaluations de l'observation des normes et codes, les évaluations du secteur

financier et l'assistance technique. La surveillance du système monétaire international, les mécanismes de financement généralement disponibles et les facilités spécifiquement destinées aux pays à faible revenu devraient en absorber une part plus restreinte.

Le Conseil d'administration a approuvé l'affectation de 48,3 millions de dollars à des projets d'équipement à compter de l'exercice 2009 et a pris note du budget d'équipement de 138 millions de dollars pour les deux exercices suivants. L'enveloppe de l'exercice 2009 pourvoit aux dépenses des trois prochaines années : plus d'un tiers pour les bâtiments, le reste pour des projets informatiques. En termes réels, le budget d'équipement marque un infléchissement substantiel à la baisse. Au cours de la décennie écoulée, les dépenses d'équipement réelles ont fluctué sous l'effet, entre autres, des dépenses liées aux améliorations apportées à la sécurité des bâtiments et des dépenses en technologies de l'information, travaux qui sont maintenant achevés. Environ la moitié du budget de l'exercice 2009 est allouée à des projets qui protègent l'intégrité de la base d'actifs du FMI, l'autre moitié

TABLEAU 5.5

## Dépenses administratives brutes estimées, par type de prestation et par composante, exercices 2008-11

(En pourcentage du total des dépenses brutes, hors réserves)

	2008	2009	2010	2011
Surveillance mondiale	17,4	17,7	17,9	18,2
Surveillance du système monétaire international	5,2	4,6	4,7	4,7
Surveillance multilatérale	4,5	5,1	5,3	5,5
Informations et méthodes statistiques internationales	3,0	3,2	3,2	3,2
Travaux de recherche de portée générale	0,4	0,3	0,3	0,3
Actions d'information	4,3	4,5	4,5	4,5
Surveillance bilatérale et régionale	35,2	36,6	36,5	36,7
Surveillance bilatérale	28,3	28,3	28,2	28,4
Surveillance régionale	3,1	3,6	3,7	3,8
Évaluations de l'observation des normes et codes et du secteur financier	3,8	4,6	4,6	4,5
Programmes et appui financier aux pays	23,2	21,1	20,9	20,4
Facilités à accès général	10,0	8,1	8,0	7,8
Facilités propres aux pays à faible revenu	13,2	13,1	12,9	12,6
Renforcement des capacités	24,2	24,6	24,7	24,7
Assistance technique	17,0	17,5	17,7	17,8
Formation extérieure	7,2	7,1	6,9	6,9
Total, hors réserves	100,0	100,0	100,0	100,0
<i>Pour mémoire</i>				
Appui financier	31,8	30,5	30,7	31,0
Gouvernance	9,3	9,3	9,4	9,1

Source : Bureau du budget et de la planification.

Note : Les chiffres pour l'exercice 2008 sont les montants inscrits au budget. Les dépenses liées à l'appui financier et à la gouvernance sont réparties entre les différentes prestations. Les chiffres ayant été arrondis, il se peut que les totaux ne correspondent pas à la somme des composants.

77 Voir le communiqué de presse 08/94, «IMF Completes Voluntary Separations Phase of Organizational Restructuring», sur le CD-ROM ou sur le site Internet du FMI [www.imf.org/external/np/sec/pr/2008/pr0894.htm](http://www.imf.org/external/np/sec/pr/2008/pr0894.htm).

étant en majorité destinée à des projets, nouveaux et révisés, qui favoriseront la restructuration et le recentrage de l'institution.

#### Politique de ressources humaines

Dans le cadre des réformes qu'il a engagées afin de recentrer ses opérations, de moderniser son fonctionnement, et d'améliorer sa rentabilité et son efficacité, le FMI a mis en place un plan de restructuration du personnel au début de 2008. Cet exercice avait deux objectifs essentiels : la suppression d'environ 380 postes, et une refonte de la structure hiérarchique qui prévoyait une réduction plus importante des effectifs aux niveaux de la direction et de l'administration. La Direction du FMI était déterminée à atteindre ces objectifs dans le cadre d'une procédure transparente et équitable privilégiant, dans la mesure du possible, les départs volontaires, étant entendu que des licenciements s'imposeraient

dans certains services. Compte tenu de ces objectifs, le plan de restructuration s'est composé d'une phase de départs volontaires, encouragés par des incitations financières et autres, et d'une phase ultérieure de licenciements, au sujet desquels un panel indépendant d'anciens cadres supérieurs du FMI a été chargé de présenter des recommandations à la direction.

La phase volontaire a atteint les deux objectifs<sup>77</sup>. Des mesures ont été adoptées en vue de retenir (dans la mesure du possible) les employés performants et d'éviter que l'exercice de restructuration ne porte trop préjudice à la diversité du personnel. Des services de reclassement externe ont été offerts aux employés envisageant de quitter le FMI, et des efforts substantiels ont été déployés pour recenser les possibilités d'emploi dans les organismes publics des pays membres, d'autres institutions financières internationales et des organismes du secteur privé.

78 Une allocation supplémentaire d'un montant de 75.350 dollars lui est versée pour couvrir ses dépenses. Voir également le communiqué de presse 07/245, «Terms of Appointment of Dominique Strauss-Kahn as Managing Director of the IMF» sur le CD-ROM ou sur le site Internet du FMI [www.imf.org/external/np/sec/pr/2007/pr07245.htm](http://www.imf.org/external/np/sec/pr/2007/pr07245.htm).

79 Voir la NIP 07/74, «IMF Executive Board Discusses the IMF's Communication Strategy», sur le CD-ROM ou sur le site Internet du FMI [www.imf.org/external/np/sec/pn/2007/pn0774.htm](http://www.imf.org/external/np/sec/pn/2007/pn0774.htm).

Les membres des services du FMI sont nommés par le Directeur général et ne sont responsables que devant le FMI. Au 30 avril 2008, l'institution comptait 1.950 cadres d'exécution ou de direction et 636 agents auxiliaires. La gestion des ressources humaines au FMI suit l'évolution des pratiques exemplaires qui cadrent avec la mission de l'institution et l'objectif de maintien de la qualité et de la diversité de ses agents. Selon les Statuts, les services du FMI doivent être en mesure de fournir les «concours les plus efficaces et les plus compétents». En outre, il est attendu de tous les membres des services du FMI qu'ils observent les règles déontologiques les plus exigeantes, conformément aux valeurs d'intégrité, d'impartialité et de discrétion énoncées dans le code de conduite de l'institution et dans ses règles et règlements.

Considérant que les pays membres doivent avoir à leur service des personnes qui comprennent, de par leur expérience professionnelle et leur formation, le large éventail des problèmes auxquels sont confrontées les autorités nationales et sont en mesure d'offrir des conseils adaptés à la situation de chacun des 185 pays membres, et conformément aux Statuts qui exigent qu'il soit dûment tenu compte de l'utilité d'un recrutement effectué sur une large base géographique, le FMI ne ménage pas ses efforts pour s'assurer que la diversité de son personnel reflète la pluralité de ses membres, et recherche activement des candidats venus de tous les horizons. Pour progresser dans cette voie, il s'est doté récemment d'un Conseil de la diversité en faisant fond sur le poste de Conseiller pour la diversité créé en 1995. Les progrès font l'objet d'un suivi et les problèmes rencontrés sont signalés en toute transparence sous différentes formes – dans le cadre du rapport annuel sur la diversité (*Diversity Annual Report*), notamment – sur le site Internet du FMI.

Au total, 145 des 185 pays membres du FMI étaient représentés dans les effectifs de l'institution à la fin d'avril 2008. La liste des cadres de direction et l'organigramme du FMI sont présentés, respectivement, aux pages [86] et [87] de ce rapport. Des tableaux contenant des informations sur la répartition des agents du FMI par nationalité, sexe et origine (pays en développement ou pays industrialisés) ainsi que la grille des salaires du FMI figurent sur le CD-ROM. Au 1<sup>er</sup> juillet 2007, la grille des salaires des cadres de direction s'établissait comme suit :

Directeur général	420.930 dollars <sup>78</sup>
Premier Directeur général adjoint	366.030 dollars
Directeurs généraux adjoints	358.600 dollars

La rémunération des administrateurs s'élevait à 219.800 dollars, celle de leurs suppléants à 190.140 dollars.

## COMMUNICATION ET TRANSPARENCE

Dans le cadre de sa stratégie de communication et de sa politique de transparence, le FMI s'emploie à être davantage comptable de son action envers les diverses parties prenantes et à faire mieux comprendre les fondements d'une bonne politique économique. Guidé et appuyé par le Conseil d'administration, qui passe régulièrement en revue sa stratégie de communication et sa politique de transparence, il a redoublé d'efforts dans ces domaines depuis le milieu des années 90.

### Communication

#### **Stratégie de communication**

En juin 2007, le Conseil d'administration a procédé, pour la cinquième fois depuis 1998, à une revue de la stratégie de communication du FMI<sup>79</sup>. Il a pris note des progrès accomplis depuis la dernière revue, en 2005, en termes d'intégration des activités de communication aux opérations du FMI et d'accroissement de l'ouverture et de la publication d'informations de l'institution. Les administrateurs ont pour l'essentiel approuvé l'orientation globale de la stratégie, qui vise à mieux faire comprendre et appuyer l'action du FMI et son programme de réforme, à intégrer davantage les activités de communication à ses opérations, et à accroître l'influence de ses publications, électroniques et imprimées, et de ses actions d'information. Ils sont convenus que la communication était un moyen déterminant de promouvoir la stabilité économique et financière internationale et d'aider les pays à faire face aux chocs économiques et à relever les défis de la mondialisation. Ils ont également insisté sur l'importance des échanges entre le FMI et ses membres et d'autres intervenants, qui permettent à l'institution et à ses services de tirer profit des avis extérieurs et d'y réagir comme il convient.

S'agissant de la mise en œuvre de la stratégie, le Conseil d'administration a favorablement accueilli l'idée d'exploiter les nouvelles technologies et les pratiques

80 Voir [www.imf.org/civilsociety](http://www.imf.org/civilsociety).

81 Voir [www.imf.org/external/np/legislators/index.htm](http://www.imf.org/external/np/legislators/index.htm).

82 Voir «Tanzania and Malawi Seminars for Legislators, CSOs, and Media», sur le site Internet du FMI [www.imf.org/external/np/exr/cs/news/2008/022008.htm](http://www.imf.org/external/np/exr/cs/news/2008/022008.htm).

83 Voir l'encadré 5.1, «Disseminating information: the IMF's publishing operations and Web site», sur le CD-ROM.

84 Le renforcement de la transparence du FMI est largement reconnu. Dans son «2006 Global Accountability Report», One World Trust a classé le FMI au troisième rang de dix organisations intergouvernementales, et au quatrième de trente organisations intergouvernementales et entreprises multinationales privées, en termes de transparence. Le rapport peut être consulté sur le site Internet du FMI [www.oneworldtrust.org/?display=index\\_2006](http://www.oneworldtrust.org/?display=index_2006).

de communication modernes (en faisant par exemple une plus grande place aux techniques basées sur le Web et en alignant mieux les publications sur les priorités de l'institution) et celle de développer de manière économique la communication dans des langues autres que l'anglais. Il a également salué les efforts visant à renforcer les communications internes, qui jouent un rôle utile dans la diffusion des avis extérieurs, le resserrement du dialogue et la compréhension des grands problèmes auxquels le FMI est confronté. Le Conseil a applaudi les mesures visant à améliorer la diffusion de publications telles que les *Perspectives de l'économie mondiale* et les *Perspectives économiques régionales*, dans lesquelles le FMI présente son analyse des évolutions économiques et financières. De nombreux administrateurs ont par ailleurs souligné l'utilité des communiqués de presse, des conférences de presse et d'autres modes de communication à l'appui des opérations de surveillance bilatérale.

#### **Activités engagées durant l'exercice 2008**

Conformément à la stratégie avalisée par le Conseil d'administration et au programme de recentrage de ses opérations, le FMI a continué de développer ses activités de communication et d'information durant l'exercice. Le développement des communications basées sur le Web et des publications dans des langues autres que l'anglais est demeuré prioritaire. Le site de l'institution a récemment été réagencé de manière à améliorer sa convivialité, et le moteur de recherche a été mis à niveau. Le site comporte des nouveautés, comme les pages de renvoi sur les grands enjeux, ainsi que les sites destinés aux organisations de la société civile<sup>80</sup> et aux parlementaires<sup>81</sup>. L'économiste en chef et le Département des finances publiques ont créé des blogs pendant l'exercice. Les sites dans des langues autres que l'anglais couramment utilisées dans le cadre des activités du FMI ont été restructurés ou créés, et les documents (tels les résumés des *Perspectives de l'économie mondiale* et du *Rapport sur la stabilité financière dans le monde* et les communiqués de presse les concernant) très demandés ont été traduits et affichés sur ces sites. Le *Rapport annuel 2007* du FMI a été traduit en allemand, en arabe, en chinois, en espagnol, en français, en japonais et en russe, soit trois langues de plus que par le passé (arabe, japonais et russe).

Le FMI a par ailleurs affiné l'objectif de ses activités d'information, et conduit plusieurs actions auprès des

parlementaires et des organisations de la société civile (OSC) durant l'exercice. En Afrique subsaharienne, par exemple, il a organisé des séminaires à l'intention de la Commission des affaires économiques et financières du Parlement tanzanien et des OSC à Dar es-Salaam, pour les OSC au Malawi<sup>82</sup>, et pour les parlementaires, les organisations non gouvernementales et les syndicats au Libéria. Ses services opérationnels ayant multiplié leurs contacts avec les médias, et les technologies multimédias lui permettant d'atteindre une audience plus large, les relations du FMI avec les médias se sont intensifiées. Les points de presse bihebdomadaires, qui dans un premier temps s'adressaient aux organes de presse basés à Washington, sont désormais diffusés sur Internet à l'intention des journalistes du monde entier. Le Centre d'information en ligne à l'intention des médias, site multimédia accessible par mot de passe, permet aux journalistes de consulter des documents avant leur diffusion générale, de participer aux points de presse et de recevoir des informations et des données adaptées à leurs besoins<sup>83</sup>.

#### **Politique de transparence**

La transparence du FMI s'est considérablement développée au cours de la décennie écoulée<sup>84</sup>. La politique de l'institution en la matière est née de la décision prise par le Conseil d'administration en janvier 2001 d'encourager la publication des documents de politique générale et des notes d'information au public (NIP) qui leur sont associées et qui présentent une synthèse de l'évaluation du Conseil. Cette décision faisait suite aux mesures qui avaient été prises depuis 1994 pour accroître la transparence du FMI et intensifier la diffusion d'informations sur les politiques économiques des pays membres. Elle prévoyait par ailleurs des garde-fous pour préserver la franchise dans le dialogue entre le FMI et les pays membres en établissant un juste équilibre entre transparence et confidentialité. Les pays membres peuvent demander la suppression d'informations qui ne sont pas encore dans le domaine public et qui sont très sensibles pour les marchés ou risquent de révéler prématurément les intentions du gouvernement.

Après avoir examiné durant l'exercice 2006 un rapport sur la politique de transparence établi par les services du FMI, les administrateurs ont invité ces derniers à afficher chaque année le bilan de son application sur le site Internet de l'institution. Le troisième rapport annuel sur l'application de la politique de transparence,

85 Voir le communiqué de presse 08/18, «IMF Releases Third Annual Report on the Implementation of the Transparency Policy», sur le CD-ROM ou sur le site Internet du FMI [www.imf.org/external/np/sec/pr/2008/pr0818.htm](http://www.imf.org/external/np/sec/pr/2008/pr0818.htm). Le rapport, «Key Trends in the Implementation of the Transparency Policy», est publié sur le site Internet du FMI [www.imf.org/external/np/pp/eng/2008/013108.pdf](http://www.imf.org/external/np/pp/eng/2008/013108.pdf).

86 Voir la NIP 07/93, «Implementation Plan Following IEO Evaluation of the IMF and Aid to Sub-Saharan Africa», la NIP 07/119; «IMF Discusses Implementation Plan Following IEO Evaluation of the IMF's Exchange Rate Policy Advice, 1999-2005»; et la NIP 08/25, «First Periodic Monitoring Report on the Status of Board-Endorsed Recommendations of the Independent Evaluation Office», sur le CD-ROM ou sur le site Internet du FMI [www.imf.org/external/np/sec/pn/2007/pn0793.htm](http://www.imf.org/external/np/sec/pn/2007/pn0793.htm), [www.imf.org/external/np/sec/pn/2007/pn07119.htm](http://www.imf.org/external/np/sec/pn/2007/pn07119.htm), et [www.imf.org/external/np/sec/pn/2008/pn0825.htm](http://www.imf.org/external/np/sec/pn/2008/pn0825.htm), respectivement. Le rapport périodique de suivi, publié en décembre 2007, peut être consulté sur le site Internet du FMI [www.imf.org/external/np/pp/2007/eng/120307.pdf](http://www.imf.org/external/np/pp/2007/eng/120307.pdf).

87 Le Conseil a examiné l'évaluation de la gouvernance de l'institution et le plan d'exécution des recommandations de l'évaluation de la conditionnalité structurelle avalisées par le Conseil au début de l'exercice 2009.

88 Voir [www.ieo-imf.org](http://www.ieo-imf.org).

89 La politique d'évaluation des sauvegardes mise en œuvre par le FMI atténue le risque que des prêts consentis aux pays membres soient mal employés (voir encadré 5.2 du CD-ROM).

90 En juin 2008, le FMI a créé un «numéro spécial abus». Il s'agit d'un mécanisme qui permet aux particuliers, à l'intérieur et à l'extérieur de l'institution, de signaler en toute confidentialité d'éventuelles fautes commises par les membres du personnel. La ligne est gérée par un tiers indépendant.

publié en février 2008, présente des informations sur les documents examinés par le Conseil entre le 1<sup>er</sup> novembre 2006 et le 31 octobre 2007, et publiés jusqu'au 31 décembre 2007; il précise notamment les taux de publication pour chaque type de document, le délai écoulé entre l'examen par le Conseil et la publication, les passages supprimés des documents, et les décisions des pays membres en matière de publication<sup>85</sup>. Le taux de publication des rapports sur les États membres est demeuré élevé, à 83 %.

## RESPONSABILISATION

### Bureau indépendant d'évaluation

Le Bureau indépendant d'évaluation (BIE) a été créé en 2001 pour évaluer en toute indépendance et en toute objectivité les politiques et les activités du FMI en vue d'accroître la transparence et la responsabilisation et de développer la culture de l'apprentissage au sein de l'institution. Conformément à son mandat, il est entièrement indépendant de la direction du FMI, ainsi que du Conseil d'administration, auquel il fait régulièrement part de ses conclusions.

Suite à une évaluation externe du BIE au cours de l'exercice 2006, le Conseil d'administration a établi en janvier 2007 un cadre de référence pour assurer un suivi et une surveillance plus systématiques de l'application des recommandations contenues dans les rapports du BIE que les administrateurs ont avalisées. Ce cadre prévoit la présentation au Conseil d'un plan prévisionnel d'exécution peu après son examen d'une évaluation du BIE, et le suivi périodique de l'état d'avancement des mesures qui y sont énoncées. Durant l'exercice, le Conseil a analysé les deux premiers plans d'exécution, établis pour les deux évaluations du BIE achevées au cours de l'exercice 2007 : «Le FMI et l'aide à l'Afrique subsaharienne», qu'il avait aussi examinée pendant l'exercice 2007, et «Avis du FMI sur les politiques de change», sur laquelle il s'est penché durant l'exercice 2008 (voir chapitre 3). Compte tenu du temps insuffisant qui s'est écoulé depuis l'élaboration de ces deux plans, le premier rapport périodique de suivi, discuté par le Conseil en janvier 2008, couvrait des recommandations antérieures du BIE, que le Conseil avait entérinées avant l'établissement des plans d'exécution. Les administrateurs ont jugé que les recommandations du BIE avaient eu une influence substantielle sur le fonctionnement du FMI, et que les enseignements ont été globalement absorbés et les recommandations

largement appliquées. Ils ont estimé qu'il serait utile, à l'avenir, de préciser et de définir plus clairement les mesures de suivi nécessaires, et que les rapports périodiques de suivi ne devraient pas être rédigés avant qu'un délai suffisant, de six mois par exemple, ne se soit écoulé après l'examen par le Conseil du plan d'exécution de la direction. Le Conseil a réitéré qu'il appartenait à la direction et aux services du FMI de préparer les futurs rapports de suivi, et au Conseil de les examiner périodiquement, et réaffirmé que l'élaboration, l'examen et la mise en œuvre des politiques, y compris les recommandations du BIE avalisées par le Conseil, relevaient de la responsabilité du Conseil d'administration et de la direction<sup>86</sup>.

Durant l'exercice, le BIE a également achevé une évaluation de la conditionnalité structurelle dans les programmes appuyés par le FMI, que le Conseil a examinée en décembre 2007 (voir chapitre 4), et une autre traitant de la gouvernance du FMI, qui couvre également le rôle du Conseil d'administration<sup>87</sup>; un projet de document de réflexion sur le FMI et les questions touchant au commerce international a été publié sur le site du BIE pour consultation du public. Durant l'exercice 2009, le BIE poursuivra son évaluation de l'interaction du FMI avec ses pays membres et entreprendra d'évaluer le programme d'études du FMI. On trouvera d'autres informations sur les activités et sur les rapports du BIE sur son site Internet<sup>88</sup>.

### Gestion des risques

Depuis 2006, le FMI dispose d'un cadre détaillé de gestion des risques, qui est supervisé par le Conseil d'administration. Le Comité consultatif sur la gestion des risques, qui est présidé par l'un des directeurs généraux adjoints et constitué de six cadres supérieurs du FMI, valide le cadre, se réunit à intervalles réguliers pour analyser les questions concernant ce domaine, et informe la direction et le Conseil d'administration de ses travaux. Le rapport annuel sur la gestion des risques, qui synthétise les résultats d'un exercice exhaustif d'évaluation des risques couvrant les risques stratégiques, financiers, opérationnels et relatifs à la mission centrale du FMI, marque l'aboutissement de ses travaux<sup>89</sup>. Au cours de l'exercice, de nouvelles mesures ont été adoptées pour consolider les modalités du cadre de gestion des risques<sup>90</sup>. Le Comité a également joué un rôle majeur dans le suivi des risques associés au recentrage des opérations du FMI.

### Système d'audit du FMI

Le système d'audit du FMI consiste en un cabinet d'audit externe, une fonction d'audit interne et un Comité de vérification externe des comptes indépendant qui supervise le travail des deux premiers.

Le cabinet d'audit externe, sélectionné par le Conseil d'administration en consultation avec le Comité et nommé par le Directeur général, est responsable de l'exécution de l'audit externe annuel, et exprime, sur la base de celui-ci, une opinion sur les états financiers de l'institution, les comptes administrés en vertu de l'article V, section 2 b) et la Caisse de retraite du personnel. À la conclusion de l'audit, le Comité transmet le rapport rédigé par le cabinet d'audit externe au Conseil des gouverneurs, par l'intermédiaire du Directeur général et du Conseil d'administration, qu'il informe des conclusions de l'audit. Le cabinet d'audit externe est normalement nommé pour cinq ans. C'est actuellement le cabinet Deloitte & Touche LLP qui remplit cette fonction.

La fonction d'audit interne est assurée par le Bureau de la vérification et de l'inspection internes, qui est chargé de fournir des études indépendantes sur l'efficacité des méthodes de gestion des risques, de contrôle et de gouvernance du FMI. Le Bureau fait aussi fonction de secrétariat du Comité consultatif sur la gestion des risques. Il conduit environ 25 vérifications et inspections par an, dont des audits financiers, des vérifications des technologies de l'information, ainsi que des contrôles du fonctionnement et de l'efficacité. Les audits financiers examinent l'adéquation des contrôles et procédures destinés à protéger et à administrer les actifs et les comptes financiers du FMI. Les vérifications des technologies de l'information évaluent l'adéquation de la gestion de ces techniques et l'efficacité des mesures de sécurité informatique. Les contrôles du fonctionnement et de l'efficacité portent sur les processus et les contrôles connexes et sur l'efficacité et l'efficacité des opérations, ainsi que sur leur conformité aux objectifs globaux du FMI. Conformément aux pratiques optimales, le Bureau

fait rapport à la direction du FMI et au Comité d'audit externe, ce qui garantit son indépendance. Il informe en outre chaque année le Conseil d'administration de son programme de travail et des principales conclusions de ses vérifications et inspections. La qualité des travaux du Bureau a été évaluée au début de 2008 par une équipe d'évaluation indépendante de l'Institute of Internal Auditors, laquelle a confirmé qu'il respecte toutes les normes internationales applicables.

Le Comité de vérification externe des comptes est composé de trois membres choisis par le Conseil d'administration et nommés par le Directeur général, et surveille l'exécution des fonctions de comptabilité, d'information financière, de contrôle interne et de gestion des risques du FMI. Ces membres occupent leurs fonctions pendant une période de trois ans, dans le cadre de mandats échelonnés. Indépendants du FMI, ils sont ressortissants de trois pays membres différents et doivent posséder les qualifications requises pour assurer la supervision de l'audit annuel. En règle générale, les candidats au Comité ont acquis une solide expérience au sein de cabinets de comptabilité publique internationaux, dans le secteur public ou dans le monde universitaire.

Le Comité nomme un(e) président(e) parmi ses membres, détermine ses propres procédures et supervise l'audit annuel en toute indépendance par rapport à la direction du FMI. Cependant, toute modification de son mandat doit être approuvée par le Conseil. Le Comité se réunit d'ordinaire début janvier, en juin après l'achèvement de l'audit et en juillet pour faire rapport au Conseil. Les services du FMI et les auditeurs externes consultent ses membres tout au long de l'année. En 2008, les membres du Comité sont Satoshi Itoh, ancien professeur à l'université Chuo au Japon; Steve Anderson, chef de la direction de l'évaluation des risques et des assurances à la Banque de réserve de Nouvelle-Zélande; et Thomas O'Neill, Administrateur et ancien Président de PricewaterhouseCoopers Consulting.