

Chapitre 5



Chapitre 5 Gouvernance, organisation et finances

La Stratégie à moyen terme (SMT) préconise plusieurs réformes de la gouvernance et de la gestion du FMI. Elle prévoit notamment d'ajuster les quotes-parts des pays membres pour qu'elles traduisent plus fidèlement le rôle qu'ils jouent dans l'économie mondiale, de renforcer la communication et la transparence, d'inscrire les priorités stratégiques dans un cadre budgétaire à moyen terme axé sur les résultats, de prendre d'autres mesures pour rendre le FMI plus efficient et plus efficace par rapport aux coûts, et d'adopter un nouveau mode de financement pour asseoir l'institution sur des bases financières solides à long terme. Des progrès considérables ont été accomplis sur tous ces fronts durant l'exercice.

Réforme des quotes-parts et de la représentation

Les ressources qui financent la majeure partie des prêts du FMI proviennent des quotes-parts, c'est-à-dire des montants que les pays déposent lors de leur adhésion⁵⁶. La quote-part d'un pays est en principe fondée sur le poids relatif de son économie et elle détermine les montants qu'il peut emprunter auprès de l'institution ainsi que son pourcentage de voix (conformément aux Statuts du FMI, chaque pays membre se voit attribuer 250 voix de base auxquelles s'ajoute une voix pour chaque tranche de sa quote-part équivalant à 100.000 DTS). Bien que les quotes-parts soient révisées à intervalle régulier et augmentées lorsque le Conseil des gouverneurs le juge nécessaire (encadré 5.1), leur répartition et celle des voix attribuées aux pays membres au sein du FMI n'ont pas suivi l'évolution du poids relatif des différents pays dans l'économie mondiale. Qui plus est, la proportion des voix de base de chaque pays membre par rapport au total des voix s'est diluée au fil des augmentations de quotes-parts : elles représentaient 10 % jusqu'au milieu des années 70, mais ne comptaient plus que pour 2 % environ ces dernières années.

56 Compte tenu des engagements antérieurs du FMI et de sa politique consistant à ne prêter que dans les monnaies des pays membres jugés financièrement solides, le capital versé n'est pas directement disponible dans sa totalité pour financer des prêts. Voir l'encadré 5.1 du CD-ROM sur le mécanisme de financement du FMI.

Dans son communiqué du 22 avril 2006, le Comité monétaire et financier international (CMFI) a reconnu qu'il était nécessaire d'engager une réforme fondamentale des quotes-parts et de la représentation des pays membres au sein de l'organisation. Il a demandé au Directeur général d'élaborer en concertation avec le CMFI et le Conseil d'administration, pour l'Assemblée annuelle de septembre 2006 du FMI et de la Banque mondiale, des propositions concrètes en vue d'améliorer la répartition des quotes-parts et des voix attribuées aux pays membres de manière à tenir compte de l'évolution du poids et du rôle respectifs de ces derniers dans l'économie mondiale, en veillant par ailleurs à ce que les pays à faible revenu puissent participer au processus de décision du FMI.

Il s'en est suivi un programme de travail intense pour la direction et les services du FMI, marqué par des consultations avec un large éventail de pays membres et des délibérations au sein du Conseil d'administration. Le 31 août 2006, celui-ci est parvenu à un accord sur un vaste programme de réformes des quotes-parts et de la représentation et a recommandé au Conseil des gouverneurs d'adopter une résolution prévoyant un plan de mise en œuvre de ces réformes sur deux ans. Le Directeur général a présenté cette proposition aux gouverneurs le 14 septembre 2006 et le Conseil des gouverneurs a adopté la résolution le 18 septembre 2006⁵⁷.

Dans son rapport au Conseil des gouverneurs, le Conseil d'administration a rappelé les deux principaux objectifs de la réforme des quotes-parts et de la représentation : 1) faire avancer sensiblement le réalignement des quotes-parts en fonction du poids des différents pays dans l'économie mondiale et faire en sorte qu'à l'avenir les quotes-parts et la répartition des voix au sein du FMI tiennent davantage compte de l'évolution des réalités de l'économie mondiale; et 2) renforcer la participation et la représentation des pays à faible revenu dont le poids dans l'économie mondiale est sans doute modeste, mais auprès desquels le FMI joue un rôle important de conseil et de financement.

La résolution prévoyait une première série d'augmentations ponctuelles pour les quotes-parts de quatre pays — Chine, Corée, Mexique et Turquie — manifestement sous-représentés, ainsi qu'un ensemble de réformes plus fondamentales à mener à bien avant l'Assemblée annuelle de 2007 si possible et, en tout état de cause, avant celle de 2008. Les réformes doivent se tra-

Encadré 5.1 Lancement de la Treizième révision générale des quotes-parts

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 Conseil d'administration a achevé la Douzième révision générale des quotes-parts le 28 janvier 2003 sans proposer d'augmentation ni d'ajustement. La Treizième révision générale a commencé en janvier 2007 et devra s'achever d'ici au 28 janvier 2008. À l'heure actuelle, le total des quotes-parts au FMI s'élève à 217,3 milliards de DTS.

duire par 1) un accord sur une nouvelle formule de calcul des quotes-parts qui soit à la fois simple et transparente; 2) une deuxième série d'augmentations ponctuelles de quotes-parts selon la nouvelle formule; 3) l'engagement de veiller à ce que les quotes-parts continuent de suivre l'évolution de la situation de chaque pays dans l'économie mondiale; 4) une augmentation des voix de base d'au moins 100 % pour protéger le pourcentage de voix attribuées au groupe des pays à faible revenu, assortie d'un mécanisme pour maintenir constante la proportion des voix de base par rapport au total des voix; et 5) des mesures pour accroître les ressources administratives des bureaux des administrateurs qui représentent le plus grand nombre de pays⁵⁸.

Dans son communiqué du 17 septembre 2006, le CMFI a engagé le Conseil d'administration à examiner de manière constructive et dans les meilleurs délais tous les éléments de la réforme de façon à recueillir le plus large soutien possible, souligné l'importance d'exécuter les réformes en temps voulu et invité le Directeur général à lui remettre un rapport d'étape à sa prochaine réunion.

Après l'Assemblée annuelle de 2006, le Conseil d'administration a entamé la deuxième étape de la réforme. En janvier 2007, il a procédé à un examen préliminaire d'une proposition d'amendement des Statuts relative aux voix de base. Les administrateurs ont estimé que l'amendement proposé répondait à la demande du Conseil des gouverneurs et ils ont globalement appuyé le cadre proposé par les services du FMI. Ils ont noté qu'il

57 La résolution figure sur le CD-ROM, de même que les communiqués de presse 06/189, «Le Conseil d'administration du FMI recommande une réforme des quotes-parts et de la gouvernance», et 06/205, «Le Conseil d'administration du FMI approuve la réforme des quotes-parts et de la gouvernance». Ces communiqués peuvent également être consultés à l'adresse www.imf.org/external/np/sec/pr/2006/pr06189.htm et www.imf.org/external/np/sec/pr/2006/pr06205.htm, respectivement.

58 Le 9 mai 2007, peu après la clôture de l'exercice financier, le Conseil d'administration a convenu d'ajouter un poste de conseiller aux effectifs des bureaux des administrateurs représentant au moins 20 pays (les deux administrateurs représentant l'Afrique subsaharienne). Quelques administrateurs ont souligné que d'autres mesures étaient nécessaires pour renforcer les moyens des bureaux des administrateurs représentant le plus grand nombre de pays.

y avait lieu d'attendre que les travaux sur la nouvelle formule de calcul des quotes-parts soient plus avancés pour déterminer et arrêter l'ampleur exacte de l'augmentation des voix de base. Un vaste programme de travail, comportant des consultations avec les pays membres et deux réunions informelles du Conseil d'administration avant les réunions du printemps 2007 du CMFI, a alors été engagé pour parvenir à une nouvelle formule de calcul à utiliser lors de la deuxième série d'augmentations des quotes-parts.

Dans son communiqué du 14 avril 2007, le CMFI a salué le large consensus qui s'était dégagé au Conseil d'administration sur le cadre juridique d'un amendement des Statuts concernant les voix de base, ainsi que les premiers travaux sur la nouvelle formule de calcul des quotes-parts. Il a insisté sur l'importance d'adopter une formule simple et transparente qui permette de tenir compte du poids relatif des pays membres dans l'économie mondiale tout en renforçant la représentation et la participation des pays à faible revenu. Le CMFI a également demandé au Conseil d'administration de considérer comme prioritaire la poursuite de ses travaux sur le programme de réforme.

Communication et transparence

Dans le cadre de sa stratégie de communication et de sa politique de transparence, le FMI s'emploie à devenir une institution plus responsable devant 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, le FMI a redoublé d'efforts dans ces domaines depuis le milieu des années 90.

Communication

Tout en reconnaissant que le FMI a accompli des progrès considérables en matière de transparence et de communication, la SMT préconise un effort d'information accru et souligne que, pour susciter un changement de politique économique, il faut intervenir activement, non seulement auprès des dirigeants nationaux mais aussi auprès du public en général. Durant l'exercice, les services du FMI ont intensifié leur travail dans

ce domaine et présenté un nouveau projet de stratégie de communication qui sera officiellement soumis au Conseil au début de l'exercice 2008.

Information externe. Le FMI continue de développer son travail d'information auprès des milieux officiels tout en multipliant aussi ses contacts avec d'autres groupes, dont la société civile, les parlementaires et le secteur privé. Ce travail est utile parce qu'il permet au FMI non seulement d'expliquer sa position, mais aussi de mettre à profit des idées nouvelles qui peuvent aboutir à un meilleur fonctionnement de l'institution, comme cela s'est déjà produit dans plusieurs domaines (on citera, par exemple, la rationalisation de la conditionnalité et l'appui que le FMI a rapidement apporté à l'initiative d'allègement de la dette multilatérale ainsi que sa participation à l'initiative pour la transparence des industries extractives).

Dans le cadre de ses activités d'information de la société civile et des parlementaires, le FMI affiche depuis quelques années sur son site Internet un bulletin pour la société civile et, durant l'exercice, il a créé une page Internet à l'intention des parlementaires, où ceux-ci peuvent faire part de leurs questions et commentaires⁵⁹. En décembre 2006, les dirigeants du FMI et de la Banque mondiale ont rencontré pendant deux jours 55 dirigeants syndicaux du monde entier pour traiter des moyens de faire face à la mondialisation et d'accroître les débouchés professionnels. Parmi les activités d'information menées auprès des parlementaires, on citera un séminaire de politique macroéconomique organisé en République kirghize en mai 2006, et deux conférences en mars 2007 — une conférence de deux jours à Washington pour les parlementaires des Caraïbes et les responsables de la Banque interaméricaine de développement (BID) et du FMI, et la conférence annuelle du Réseau parlementaire sur la Banque mondiale, qui s'est tenue au Cap, en Afrique du Sud⁶⁰.

Durant l'exercice, le FMI a poursuivi ses activités de sensibilisation auprès du secteur privé. En février 2007, le Directeur général a prononcé un discours à la Conférence de l'association des entreprises latino-américaines, qui s'est tenue à l'université Columbia, à New York, et il a participé à une conférence à haut niveau sur l'investissement en Amérique centrale, en présence de

⁵⁹ Le Bulletin pour la société civile est affiché à l'adresse www.imf.org/external/np/exr/cs/eng/index.asp, et la page à l'intention des parlementaires se trouve à www.imf.org/external/np/legislators/index.htm.

⁶⁰ Pour plus de détails sur ces manifestations, voir le communiqué de presse 06/108, «IMF Macroeconomic Policy Seminar for Parliamentarians from the Kyrgyz Republic» à l'adresse www.imf.org/external/np/sec/pr/2006/pr06108.htm, le discours prononcé par M. Abdoulaye Bio-Tchané, Directeur du Département Afrique, à la conférence du Cap à l'adresse www.imf.org/external/np/speeches/2007/031707.htm et le communiqué de presse 07/44, «Caribbean Parliamentarians Meet with the IDB, IMF and World Bank for the first time in Washington, D.C.» à l'adresse www.imf.org/external/np/sec/pr/2007/pr0744.htm.



Le Directeur général du FMI, Rodrigo de Rato, s'adresse à la presse lors de l'Assemblée annuelle de 2006 à Singapour

dirigeants politiques, grands investisseurs internationaux et représentants des milieux d'affaires d'Amérique centrale et de la République Dominicaine⁶¹. Le FMI et la Banque mondiale ont contribué à l'organisation de cette conférence au Costa Rica.

Le FMI a eu davantage recours à la formule des séminaires et conférences pour rassembler les dirigeants et autres interlocuteurs des pays d'une même région afin de débattre des grandes questions communes de politique économique. Par exemple, en décembre 2006 avec le Fonds monétaire arabe, il a organisé un séminaire à haut niveau à Abu Dhabi, aux Émirats arabes unis, sur les institutions et la croissance économique dans les pays arabes. Le FMI a aussi participé à la cinquième conférence régionale annuelle sur l'Amérique centrale, le Panama et la République Dominicaine organisée en juin 2006 à Punta Cana par la Banque centrale de la République Dominicaine⁶². Le FMI et l'Autorité monétaire de Singapour ont organisé conjointement leur deuxième séminaire sur l'intégration financière régionale en mai 2006 (le premier avait eu lieu en septembre 2005). En juillet 2006, dans la perspective de l'Assemblée annuelle, le FMI et le gouvernement de Singapour ont organisé un séminaire à haut niveau à l'intention des dirigeants et des économistes du

monde entier sur le thème de la prévention des crises dans les pays émergents⁶³. La Banque japonaise pour la coopération internationale et le FMI ont organisé une conférence à Tokyo en avril 2007 sur les options de politique économique qui s'offrent aux pays en développement d'Asie ainsi que les défis auxquels ils doivent faire face. Parmi les intervenants et les participants figuraient des responsables politiques et des universitaires des pays à faible revenu d'Asie. Enfin, le FMI et Bruegel, groupe de réflexion basé à Bruxelles, ont organisé en mars 2007 une conférence de deux jours intitulée «Putting Europe's Money to Work: Financial Integration, Financial Development, and Growth in the European Union» à l'intention des chercheurs, des responsables politiques et des praticiens d'Europe et du reste du monde.

Les chapitres 2 et 4 donnent d'autres exemples d'activités d'information du FMI.

Langues autres que l'anglais. S'appuyant sur le rapport d'un groupe de travail sur la publication de documents et d'informations émanant du FMI dans des langues autres que l'anglais, qui recommandait la traduction des documents souvent demandés

61 On trouvera le communiqué de la conférence à l'adresse www.imf.org/external/np/cm/2007/020207.htm.

62 Pour plus de détails concernant les séminaires sur les institutions et la croissance dans les pays arabes et la cinquième conférence annuelle sur l'Amérique centrale, le Panama et la République Dominicaine, voir www.imf.org/external/np/seminars/eng/2006/Arabco/index.htm et www.imf.org/external/np/seminars/eng/2006/Centram/index.htm, respectivement.

63 Voir www.imf.org/external/np/seminars/eng/2006/CPem/index.htm.

dans les langues couramment utilisées dans le cadre des activités de l'institution, le FMI a chargé un groupe de travail d'approfondir la question et de formuler des propositions concrètes. Les conclusions du Groupe de travail sur la publication des documents du FMI dans des langues autres que l'anglais ont été présentées au Conseil d'administration à titre informel en avril 2007, et le FMI a commencé à traduire certains documents — dont des communiqués de presse et des synthèses des *Perspectives de l'économie mondiale* — de manière plus systématique dans les langues pertinentes et à les afficher sur le site Internet de l'institution. Le Conseil d'administration a aussi approuvé la traduction du *Rapport annuel 2007* dans un plus grand nombre de langues en mettant à profit pour cela les économies réalisées sur les coûts de production.

Publications et site Internet du FMI. Un groupe de travail interdépartemental s'est penché sur l'efficacité du programme de publication du FMI durant l'exercice⁶⁴. Il est arrivé à la conclusion que l'objectif fondamental du programme, qui est de partager de manière économique les études et le savoir du FMI, demeurait valide, mais il a également constaté que des améliorations étaient possibles. En particulier, il a proposé d'adopter une démarche plus stratégique pour choisir ce qui doit être publié et sous quelle forme (version imprimée ou électronique, voire les deux); accentuer les efforts de commercialisation (notamment en établissant des partenariats avec des maisons d'édition, le cas échéant); accroître la visibilité en ligne des publications du FMI; créer un site d'e-commerce; utiliser davantage les technologies telles que l'impression à la demande; et adopter une politique de tarification modulée pour faciliter l'accès des pays en développement aux publications du FMI.

Le site Internet du FMI est, pour le public, la principale source d'informations sur l'institution. Durant l'exercice, la conception du site a été revue pour en faire un instrument de communication plus efficace, le *Bulletin du FMI* est devenu un produit axé davantage sur Internet qui, de manière générale, est de plus en plus utilisé pour diffuser informations et messages afin de permettre une communication plus rapide et plus souple ainsi que des échanges plus fréquents entre le FMI et ses interlocuteurs.

Relations avec les médias. Les points de presse bihebdomadaires que le Département des relations extérieures a lancés à la fin de 1999, et qui dans un premier temps s'adressaient aux organes de presse basés à Washington, sont désormais transmis par 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 créé durant l'exercice 2004, permet aux journalistes d'avoir accès à des documents avant leur diffusion générale, de participer aux points de presse et de recevoir des informations et des données adaptées à leurs besoins. Les services opérationnels du FMI ont également multiplié leurs contacts avec les médias.

Politique de transparence

La politique de transparence du FMI s'appuie sur une décision du Conseil d'administration de janvier 2001 qui supposait qu'en principe les documents se rapportant aux pays et les documents de politique générale, ainsi que les Notes d'information au public (NIP) y afférentes, devaient être publiés, étant entendu que la publication restait facultative. Cette décision faisait suite aux mesures qui avaient été prises depuis 1994 pour accroître la transparence du FMI et diffuser davantage d'informations sur les politiques économiques des pays membres. Elle prévoyait aussi 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 du point de vue des 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 les ont invités à afficher chaque année un bilan de sa mise en œuvre sur le site Internet du FMI. Le deuxième rapport annuel sur l'application de la politique de transparence, publié en février 2007, présente des informations sur les documents examinés par le Conseil entre le 1^{er} novembre 2005 et le 31 octobre 2006, et publiés jusqu'au 31 décembre 2006, en offrant notamment des précisions sur les taux de publication pour chaque type de document, le temps qui s'écoule entre l'examen par le Conseil et la publication, les suppressions de passages, et les décisions des pays membres en matière de publication⁶⁵.

⁶⁴ Voir «Disseminating information: The IMF's publishing operations and Web site» sur le CD-ROM.

⁶⁵ Ce rapport intitulé «Key Trends in Implementation of the Fund's Transparency Policy» peut être consulté à l'adresse www.imf.org/external/pp/longres.aspx?id=4040.



Réunion du CMFI lors de l'Assemblée annuelle de 2006 à Singapour

Durant l'exercice 2007, le taux de publication des rapports sur les consultations au titre de l'article IV et sur l'utilisation des ressources du FMI a augmenté pour la troisième année consécutive, passant de 82 % du total des rapports en 2005 à 85 % en 2006. Le nombre de pays membres ayant rendu publics tous les rapports sur les consultations au titre de l'article IV et sur l'utilisation des ressources du FMI est passé de 136 en 2005 à 142 en 2006. La proportion des évaluations de la stabilité du secteur financier (rapports établis dans le cadre du Programme d'évaluation du secteur financier) rendues publiques a atteint 82 %. Quant aux documents annonçant les intentions de politique économique des pays qui concluent un accord avec le FMI et aux notes d'information au public (NIP), leur taux de publication est monté à 94 %⁶⁶.

Administration et organisation

Durant l'exercice, le FMI a réévalué le cadre dans lequel il gère les risques, restreint ses dépenses de fonctionnement et rationalisé ses procédures en consolidant ou en allégeant les rapports, en modifiant les procédures relatives à la communication d'informations erronées et en espaçant davantage les revues dont font l'objet les politiques de l'institution. Il s'est aussi efforcé de gagner en efficacité en améliorant la collaboration avec d'autres organismes internationaux et régionaux (encadré 5.2) dans di-

vers domaines et en tenant compte des recommandations formulées par le Bureau indépendant d'évaluation (BIE) sur ses politiques (encadré 5.3).

Comment fonctionne le FMI

L'organe de décision suprême du FMI est le Conseil des gouverneurs, dont les membres sont désignés par leurs pays respectifs. Comme il est indiqué dans les Statuts de l'institution, 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, et a pour responsabilité de superviser la conduite des affaires courantes du FMI au siège de l'institution à Washington⁶⁷. Le Directeur général du FMI préside le Conseil d'administration.

Le Conseil des gouverneurs est composé d'un gouverneur et d'un gouverneur suppléant pour chacun des 185 pays membres. 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 lors de l'Assemblée annuelle du FMI et de la Banque mondiale. Deux comités de gouverneurs représentent l'ensemble des pays membres. Le Comité monétaire et financier international (CMFI) est un or-

⁶⁶ Les progrès de la transparence au FMI sont largement reconnus. Dans son rapport intitulé «Global Accountability Report», One World Trust place le FMI, en ce qui concerne la transparence, en troisième position sur dix organisations intergouvernementales et en quatrième position sur trente organisations intergouvernementales et sociétés transnationales privées. Ce rapport peut être consulté à l'adresse www.oneworldtrust.org/?display=index_2006.

⁶⁷ On trouvera le calendrier du Conseil d'administration pour l'exercice et une description de ses principales activités sur le CD-ROM, qui contient aussi des informations générales sur la gouvernance du FMI, présentées dans le Manuel du FMI (IMF Handbook). La liste des administrateurs et de leurs suppléants au 30 avril 2007 figure aux pages 74 et 75. Le nombre de voix dont dispose chaque administrateur est indiqué à l'appendice IV, sur le CD-ROM.

Encadré 5.2 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, le processus relatif à l'établissement des documents de stratégie pour la réduction de la pauvreté, l'initiative PPTe 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 2007¹.

Le FMI entretient également des liens de collaboration avec les banques régionales 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 institutions spécialisées. Durant l'année écoulée, une attention toute particulière a été accordée au travail de la nouvelle Commission de consolidation de la paix de l'ONU, le FMI continuant par ailleurs de participer au processus d'examen du financement du développement ainsi qu'aux activités du Conseil économique et social (ECOSOC). 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. Le FMI jouit du statut d'observateur aux réunions de l'OMC, et il contribue aux travaux du Groupe de travail du commerce, de la dette et des finances et du Comité des restrictions appliquées à des fins de balance des paiements. Les services du FMI participent aussi au Cadre intégré pour l'assistance technique liée au commerce et à l'Équipe spéciale chargée de l'Aide pour le commerce (voir encadré 3.3).

Les services du FMI entretiennent également des relations de travail avec l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE), la Banque des règlements internationaux (BRI), la Commission européenne, l'Association de coopération économique Asie-Pacifique (APEC) et plusieurs groupes régionaux en Asie, dont l'Association des nations de l'Asie du Sud-Est (ASEAN). Le Secrétariat de l'ASEAN, le FMI et le Gouvernement royal du Cambodge ont organisé en juin 2006 un séminaire de haut niveau sur l'intégration régionale et la promotion du développement au Cambodge, en République démocratique populaire lao et au Vietnam².

Le FMI a aussi pris 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 si l'on estime que les ressources du FMI ne suffisent pas à répondre aux besoins des pays membres.

¹ Voir communiqué de presse 07/32, «Le Directeur général du FMI, Rodrigo de Rato, et le Président de la Banque mondiale, Paul Wolfowitz, saluent le rapport sur le renforcement de la coopération entre le FMI et la Banque mondiale», et le rapport proprement dit. Les deux documents sont disponibles sur le CD-ROM ainsi que sur le site Internet du FMI à l'adresse www.imf.org/external/np/sec/pr/2007/pr0732.htm.

² Voir communiqué de presse 06/145 à l'adresse www.imf.org/external/np/sec/pr/2006/pr06145.htm.

Encadré 5.3 Activités du BIE durant l'exercice

Le Bureau indépendant d'évaluation (BIE) a été créé en 2001 pour évaluer en toute indépendance et objectivité les politiques et les activités du FMI dans le but d'accroître la transparence et la responsabilisation et de développer la culture du savoir 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. En janvier 2007, le Conseil a décidé qu'il y a lieu d'appliquer plus systématiquement les recommandations du BIE qu'il fait siennes et d'en assurer un suivi plus étroit.

Durant l'exercice, le BIE s'est attaché à achever deux rapports intitulés respectivement : «Le FMI et l'aide à l'Afrique subsaharienne» et «Avis du FMI sur les politiques de change». Le Conseil d'administration a examiné le premier en mars 2007 (voir chapitre 3), après quoi le BIE en a présenté les conclusions lors de plusieurs actions d'information internationales, en commençant par un séminaire à la Banque africaine de développement à la fin mars. Ce rapport a été traduit en français et en portugais. L'évaluation des conseils fournis par le FMI en matière de politique de change a été présentée en mars 2007 au Conseil d'administration, lequel devait l'examiner au début de l'exercice 2008. Cette évaluation avait pour but

de déterminer si le rôle de conseil du FMI en matière de politique de change était clairement défini et bien compris ainsi que d'apprécier la qualité de ses conseils et du dialogue avec les autorités nationales. Tout en reconnaissant que les conseils du FMI aux pays membres avaient gagné en qualité, le BIE a constaté qu'il fallait revalider la finalité fondamentale de la surveillance des taux de change, afin de clarifier les rôles respectifs du FMI et des pays membres, et formulé des recommandations détaillées visant à améliorer la manière dont sont gérés les conseils en matière de politique de change et l'interaction avec les pays membres (voir chapitre 2).

Une troisième évaluation, qui porte sur la conditionnalité structurelle dans les programmes appuyés par le FMI, s'est poursuivie durant l'exercice. Le rapport devrait être achevé et transmis au Conseil d'administration avant l'Assemblée annuelle d'octobre 2007.

Quatre thèmes ont été ajoutés au programme de travail du BIE pour les deux années à venir : 1) les aspects de la gouvernance institutionnelle du FMI, y compris le rôle du Conseil d'administration; 2) l'interaction du FMI avec ses pays membres; 3) le programme d'études au FMI; et (4) le FMI et les questions touchant au commerce international.

gane consultatif constitué de 24 gouverneurs du FMI (ou de leurs suppléants) 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 d'avril (ou mai) 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.

Aux termes des Statuts du FMI, le Conseil d'administration choisit le Directeur général du FMI. Tout administrateur peut proposer un candidat à ce poste, sans considération de nationalité⁶⁸. Le Directeur général est nommé pour un mandat de cinq

⁶⁸ Le 12 juillet 2007, le Conseil d'administration a adopté une décision qui précise les procédures régissant les propositions de candidatures et la sélection du Directeur général; voir www.imf.org/external/np/sec/pr/2007/pr07159.htm.

ans renouvelable. Il nomme ensuite, avec l'accord du Conseil d'administration, le Premier Directeur général adjoint et deux Directeurs généraux adjoints, qui l'assistent dans ses fonctions et sont appelés à présider le Conseil en son absence. Le Directeur général est le chef des services du FMI et gère les affaires courantes de l'institution sous la direction du Conseil d'administration. Il est responsable, en dernière analyse, de tous les aspects de la gestion et du fonctionnement internes du FMI ainsi que de ses relations et de ses communications avec l'extérieur. Les trois directeurs généraux adjoints se partagent le suivi des relations du FMI avec les différents pays membres, la présidence de certaines réunions du Conseil d'administration et la supervision du travail des services de l'institution dans des domaines spécifiques.

Les membres des services du FMI sont nommés par le Directeur général et ne sont responsables que devant le FMI. Au 30 avril 2007, le FMI comptait 2.005 cadres d'exécution ou de direction et 673 agents auxiliaires. Quarante-deux cadres occupaient des fonctions de représentant résident en Afrique, en Asie-Pacifique, en Europe, au Moyen-Orient ou dans la région Amérique latine et Caraïbes, couvrant au total 92 pays membres. Grâce à leurs compétences professionnelles et à leur connaissance des situations locales, les représentants résidents contribuent à la formulation des conseils de politique économique du FMI, suivent les résultats économiques des pays membres et coordonnent l'assistance technique qui leur est apportée; ceux qui suivent des pays à faible revenu participent aux discussions sur les stratégies de lutte contre la pauvreté. Les représentants résidents alertent aussi le FMI et leur pays d'accueil quand il y a un risque de dérapage des politiques conduites, aident à l'application des programmes sur le terrain et contribuent activement aux efforts de sensibilisation déployés par le FMI en travaillant avec les différentes instances de l'État, les organisations représentatives de la société civile, les bailleurs de fonds et les autres parties prenantes.

La gestion des ressources humaines au FMI suit l'évolution des pratiques exemplaires en se conformant à la mission de l'institution et à 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» et le Directeur général, lorsqu'il nomme le personnel, «doit tenir dûment compte de l'importance d'un recrutement ef-

fectué sur une base géographique aussi large que possible». En outre, tous les membres des services du FMI 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 sont à même de comprendre, en raison de leur expérience professionnelle et de leur formation, le large éventail des défis auxquels sont confrontées les autorités nationales et qui peuvent offrir des conseils adaptés à la situation de chacun des 185 pays membres, le Conseil d'administration insiste depuis longtemps sur l'importance de la diversité et a demandé à maintes reprises que des progrès soient accomplis dans ce sens. 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 divers formats — dans le cadre du rapport annuel sur la diversité (*Diversity Annual Report*), notamment — sur le site Internet du FMI. Au total, 142 des 185 pays membres du FMI étaient représentés dans les effectifs de l'institution fin 2006. On trouvera sur le CD-ROM (tableaux 5.1, 5.2 et 5.3) des informations sur la répartition des agents du FMI par nationalité, sexe et origine (pays en développement ou pays industriel) ainsi que la grille des salaires du FMI (tableau 5.4 du CD-ROM).

La liste des cadres de direction et l'organigramme du FMI sont présentés, respectivement, aux pages 76 et 77 de ce rapport. L'organisation du FMI et les fonctions de ses différents départements sont décrites dans le Manuel du FMI (*IMF Handbook*), qui figure sur le CD-ROM.

Budgets de fonctionnement et d'équipement

Le budget de fonctionnement couvre les frais de personnel et de déplacement ainsi que les autres dépenses récurrentes effectuées par le FMI pour fournir des services aux pays membres et à la communauté internationale. Le budget annuel couvre la période allant du 1^{er} mai au 30 avril, qui correspond à l'exercice financier du FMI, et il est approuvé par le Conseil d'administration sur une base nette (dépenses brutes moins recettes)⁶⁹. Le

⁶⁹ Un peu plus de la moitié des recettes provient de dons extérieurs qui financent l'assistance technique aux pays membres et la formation de leurs cadres nationaux; le reste comprend, entre autres, le produit de la vente des publications.

Conseil d'administration approuve aussi un plafond de dépenses brutes reposant sur l'hypothèse haute des estimations de recettes. Les dépenses de fonctionnement nettes du FMI sont financées par les recettes d'exploitation, qui comprennent les commissions prélevées au titre de l'utilisation des ressources du FMI, et par les réserves.

Le budget d'équipement du FMI sert à financer les projets d'équipement commençant au cours de l'exercice à venir; les projets approuvés sont inscrits dans une enveloppe de crédits triennale qui couvre tous les nouveaux projets. Les crédits d'équipement sont disponibles pour une période de trois ans, et tout solde non dépensé à la fin de cette période est annulé.

Budgets et dépenses effectives de l'exercice

Le budget de fonctionnement du FMI pour l'exercice clos le 30 avril 2007 autorisait un montant total de dépenses nettes de 911,9 millions de dollars, instituait un plafond de dépenses brutes de 987,1 millions et prévoyait des crédits de 48,1 millions pour les projets d'équipement engagés durant l'exercice. Le Conseil d'administration a aussi pris note des budgets de fonctionnement nets indicatifs de 929,6 et 952,8 millions de dollars pour les exercices 2008 et 2009, respectivement, ainsi que de l'enveloppe de crédits d'équipement triennale de 141 millions de dollars.

La mise au point de la Stratégie à moyen terme (SMT), le réexamen de l'emploi, des rémunérations et des avantages annexes ainsi que la détérioration de la position de revenu du FMI ont modifié l'environnement institutionnel et financier dans lequel celui-ci opère. En conséquence, les budgets approuvés par le Conseil d'administration pour la période 2007–09 prévoient une réduction de l'enveloppe de ressources administratives réelles du FMI et marquent l'amorce d'une réduction tendancielle des dépenses d'équipement prévues. Les dépenses nettes pour l'exercice devaient être maintenues constantes en termes réels, tandis que les budgets de fonctionnement pour 2008 et 2009 prévoient des réductions en termes réels. En dépit de la diminution proposée de l'enveloppe de ressources réelles, le budget à moyen terme (BMT) pour 2007–09 assure au FMI les ressources nécessaires pour ses principales prestations — y compris les nouvelles initiatives prévues dans le cadre de la SMT — en prévoyant des gains d'efficacité administrative sur le plan interne et une réduction des coûts liés aux activités de soutien.

Les résultats d'exécution du budget de fonctionnement net pour l'exercice ont été de 897,2 millions de dollars, soit un chiffre inférieur de 14,7 millions (1,6 %) aux prévisions. Les recettes ont été supérieures de 0,2 million à l'estimation centrale sur laquelle reposait le budget de fonctionnement net, et les dépenses de fonctionnement brutes ont été inférieures de 14,4 millions de dollars (1,5 %) à l'estimation centrale de 980,2 millions de dollars.

Les dépenses de fonctionnement effectives ont été légèrement inférieures aux prévisions budgétaires, car le FMI a utilisé un peu moins de ressources que prévu pour assurer ses prestations. En outre, certaines d'entre elles ont été plus limitées que prévu : un petit nombre de projets ont en effet été retardés, de sorte que les dépenses y afférentes seront reportées sur l'exercice en cours. Les ressources affectées à la fourniture des prestations du FMI en 2007 correspondent aux nouvelles priorités énoncées dans la Stratégie à moyen terme (graphique 5.1). Le nouveau processus de consultation multilatérale et l'extension des travaux du Groupe consultatif sur les taux de change à un plus grand nombre de pays ont entraîné une augmentation de la part des ressources administratives brutes consacrées à la surveillance multilatérale durant l'exercice, en comparaison des exercices précédents⁷⁰. Par rapport à l'exercice 2006, des ressources supplémentaires ont été affectées à la surveillance régionale et à celle du secteur financier (deux priorités de la SMT) tandis qu'une part moindre des ressources est allée à l'élaboration des programmes avec les pays membres et à l'assistance financière à ces derniers. La part des ressources allouées au renforcement des capacités (assistance technique et formation) a été à peu près la même que pendant les exercices précédents.

En termes d'intrants, l'écart entre les prévisions budgétaires et les résultats effectifs tient à différents facteurs (tableau 5.1). Les dépenses au titre des frais de déplacement ont été inférieures d'environ 4 % (3,8 millions de dollars) aux prévisions budgétaires, et l'écart enregistré est d'à peu près 9 % (15,2 millions de dollars) pour les dépenses au titre des bâtiments et autres, ce dernier chiffre s'expliquant par la diminution des coûts d'occupation des locaux et un recours moins important que prévu aux services contractuels. Les dépenses liées au personnel ont été supérieures d'environ 1 % (7,3 millions de dollars) aux prévisions budgétaires⁷¹.

⁷⁰ Le processus de consultation multilatérale et les travaux du Groupe consultatif sur les taux de change sont examinés au chapitre 2.

⁷¹ Ce dépassement tient largement à l'opération exceptionnelle de 19 millions de dollars approuvée par le Conseil d'administration pour accélérer les versements au régime de retraites du FMI dans le cadre d'un programme destiné à financer les pensions des membres des services du FMI employés précédemment sur une base contractuelle.

Tableau 5.1 Budgets de fonctionnement, exercices 2005–08¹

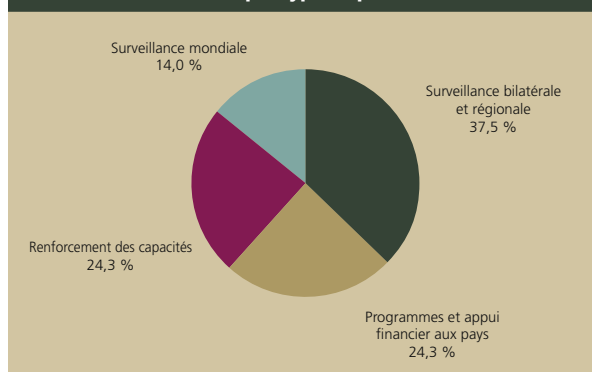
(Millions de dollars)

	Dépenses effectives 2005	Dépenses effectives 2006	Budget 2007	Dépenses effectives 2007	Budget 2008
Dépenses de fonctionnement					
Personnel					
Salaires	375,2	392,6	407,5	404,1	424,6
Prestations et autres dépenses de personnel	259,5	273,9	292,7	303,4	298,5
Total partiel	634,7	666,5	700,2	707,5	723,1
Autres dépenses					
Déplacements	90,2	94,2	102,0 ²	93,2	100,5
Bâtiments et autres	167,3	169,6	177,9	159,7	170,2
Total partiel	257,5	263,8	279,9	258,3	270,7
Dépenses brutes	892,2	930,3	980,2	965,8	993,8
Recettes	(66,1)	(56,0)	(68,3)	(68,5)	(71,4)
Dépenses de fonctionnement nettes	826,1	874,4	911,9	897,2	922,3

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

1 Budgets de fonctionnement approuvés par le Conseil pour les exercices clos les 30 avril 2007 et 30 avril 2008, comparés aux dépenses effectives pour les exercices clos les 30 avril 2005, 30 avril 2006 et 30 avril 2007.

2 Y compris 5,0 millions de dollars de contribution aux frais d'organisation de l'Assemblée annuelle à Singapour.

Graphique 5.1 Dépenses de fonctionnement brutes estimées, par type de prestation, exercice 2007

Les dépenses d'équipement totales pour l'exercice ont été inférieures aux prévisions budgétaires pour les projets approuvés en 2005–06. Sur un total de 45,6 millions de dollars, 16,1 millions ont été affectés à des travaux de construction, 5,3 millions au deuxième bâtiment du siège du FMI et 24,1 millions à des projets informatiques.

Budget à moyen terme, exercices 2008–10

Le budget à moyen terme pour les exercices 2008–10 approuvé par le Conseil d'administration le 25 avril 2007 autorise une augmentation de 1,7 % par an, ce qui implique une réduction des ressources administratives réelles du FMI pour les trois prochaines années. Les administrateurs ont décidé que, même si le nouveau mode de financement — fondé sur les recommandations du Comité de personnalités éminentes (voir « Opérations

Encadré 5.4 Indicateurs de résultats

Le FMI prévoit d'adopter progressivement plusieurs types d'indicateurs de résultats, à savoir :

- Des indicateurs quantitatifs pour toutes les prestations finales, des indicateurs quantitatifs et qualitatifs pour les activités de soutien et de gouvernance, et des indicateurs qualitatifs pour certaines prestations finales et intermédiaires seront mis en place à compter de l'exercice 2008.
- Les indicateurs de rapidité d'exécution et autres indicateurs rendant compte de la capacité de réaction du FMI seront introduits progressivement sur une période plus longue.
- Les travaux analytiques en cours seront poursuivis afin de déterminer s'il est possible d'adopter certains indicateurs de résultats — en particulier, des indicateurs intermédiaires (jugés plus pertinents d'un point de vue opérationnel que les indicateurs finals) — et s'il est nécessaire d'améliorer les techniques de suivi des coûts pour faciliter l'utilisation d'indicateurs de coûts dans le processus budgétaire et la planification du travail du FMI.

Une réflexion est aussi engagée en vue de mettre en place des applications informatiques de soutien et de créer un processus de suivi continu des indicateurs de résultats afin de garantir que la stratégie et le modèle de gestion du FMI restent adaptés.

et politiques financières» ci-après) — doit jouer un rôle majeur dans l'établissement d'une assise financière viable pour le FMI, il y avait lieu aussi de restreindre les dépenses. Pour que le FMI puisse continuer d'assurer ses prestations conformément à la SMT, les ressources supplémentaires affectées aux nouveaux besoins et aux nouvelles priorités des pays membres devront être plus que compensées par les économies réalisées grâce aux gains d'efficacité opérationnelle et à la diminution, ou à l'arrêt, des activités faiblement prioritaires.

Pour l'exercice 2008, le Conseil d'administration a approuvé un budget de fonctionnement net de 922,3 millions de dollars assorti d'un plafond de dépenses brutes de 998,2 millions de dollars, et il a pris note des budgets de fonctionnement nets indicatifs de 938,0 et 959,4 millions de dollars, respectivement, pour les exercices 2009 et 2010⁷². Il a aussi approuvé l'affectation de 46,6 millions de dollars de crédits à des projets d'équipement et a pris note du plan d'équipement à moyen terme, qui totalise 138,0 millions de dollars.

Poursuivant le processus de réforme budgétaire engagé il y a six ans, le FMI commencera à mettre en œuvre en 2008 un budget de fonctionnement à moyen terme reposant sur des programmes de travail triennaux pour ses départements et bureaux. Par ailleurs, comme il est expliqué dans l'encadré 5.4, le FMI a entrepris de se doter d'indicateurs de résultats pour suivre l'exécution des programmes de travail de ses départements, et il prend aussi des mesures pour affiner les systèmes d'allocation des coûts entre ses différentes prestations.

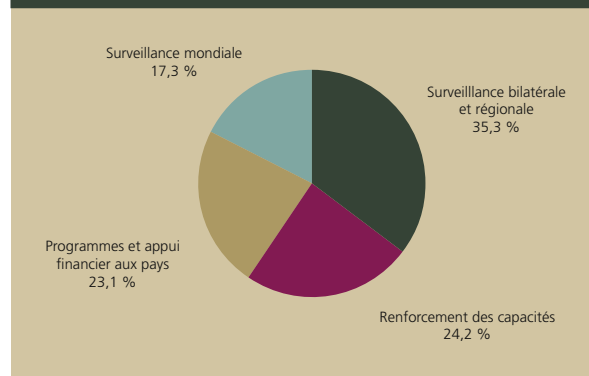
Les programmes des départements indiquent que la réallocation des ressources conformément aux objectifs de la SMT se poursuivra dans le cadre du budget à moyen terme pour 2008–10. Le graphique 5.2 montre la part des ressources budgétaires affectée à chaque type de prestations pour l'exercice 2008.

Du côté des intrants, le budget de fonctionnement pour 2008 autorise un ajustement structurel des salaires de 3,3 % (la grille des salaires au 1^{er} mai 2007 figure au tableau 5.4 du CD-ROM). Les coûts de déplacement devraient diminuer à la suite des modifications apportées à la politique et aux pratiques en la matière, et les dépenses budgétaires consacrées aux bâtiments et autres postes devraient faire de même sous l'effet de réductions ciblées des coûts des activités de soutien.

Modernisation du cadre de gestion des risques

Durant l'exercice, le Comité consultatif sur la gestion des risques mis en place en octobre 2006 et présidé par la direction du FMI a préparé le premier rapport annuel du FMI consacré à

Graphique 5.2 Dépenses de fonctionnement brutes estimées, par type de prestation, exercice 2008



cette question en s'appuyant sur une enquête sur les risques opérationnels conduite à l'échelle du FMI. Ce rapport, accompagné d'analyses spécifiques des risques stratégiques et financiers et des risques qui pèsent sur les missions essentielles du FMI, a été remis au Conseil d'administration qui l'a examiné en mars et avril 2007. Les administrateurs ont estimé que le rapport et les travaux sur lesquels il s'appuie marquaient une étape importante dans les efforts déployés par le FMI pour intégrer et consolider les divers aspects de la gestion des risques. Ils ont souligné le rôle de surveillance et la responsabilité fiduciaire essentielle du Conseil d'administration dans la gestion des risques et rappelé que les aspects opérationnels quotidiens du processus de gestion des risques au FMI sont du ressort de la direction.

Les rapports présentés au Conseil constituent une évaluation globale des risques auxquels le FMI est confronté et des mesures prises pour y répondre. Les conclusions sont les suivantes :

- 1) les risques stratégiques sont en général bien couverts par la SMT;
- 2) les risques pesant sur les missions essentielles du FMI sont bien couverts par les politiques de financement de l'institution et par de solides fonctions de contrôle et d'examen (encadré 5.5);
- 3) les risques financiers — et en particulier le risque de revenu — sont pris en compte par les actionnaires; et
- 4) les mesures prises pour faire face aux principaux risques opérationnels (définis comme ceux qui ont une forte probabilité de se concrétiser ou dont l'impact serait très sensible) qui se posent encore sont en général adéquates.

Même si des progrès ont d'ores et déjà été accomplis, la mise en place du cadre de gestion des risques n'est pas achevée et doit être menée à bien pour que le FMI puisse tirer les leçons de l'expérience et s'adapter sans délai à des situations qui évoluent et aux nouveaux risques qui pourraient se faire jour à l'avenir. L'approche dynamique qui a été adoptée devrait permettre de

⁷² Les chiffres nominaux pour les exercices 2008 et 2009 sont inférieurs aux chiffres indicatifs fournis l'an passé en raison principalement de la baisse de l'inflation.

Encadré 5.5 Évaluation des sauvegardes

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. L'objectif de ces évaluations est de donner au FMI des assurances raisonnables que les systèmes d'information financière, d'audit et de contrôle mis en place par les banques centrales sont adaptés à la gestion de ses ressources, et notamment de ses prêts (voir encadré 5.3 du CD-ROM). Au cours de l'exercice, le FMI a conduit ce type d'évaluation dans 12 banques centrales des pays membres, portant ainsi à 136 le nombre d'évaluations effectuées au 30 avril 2007. Le suivi des dispositifs de sauvegarde engagé dans ces banques centrales se poursuit aussi longtemps que les pays membres concernés n'ont pas remboursé toutes les ressources qu'ils ont empruntées au FMI (53 banques centrales fin avril 2007). Les banques centrales ont en général souscrit aux conclusions de ces évaluations, et la politique du FMI en matière de sauvegardes a renforcé sa crédibilité et sa réputation de prêteur prudent, tout en aidant à améliorer le fonctionnement et les systèmes de contrôle des banques centrales.

faire évoluer ce cadre en même temps que les meilleures pratiques internationales, tout en continuant d'accorder l'attention requise à la spécificité du FMI en tant qu'institution fondée sur la coopération à l'échelle mondiale et fournisseur de biens publics.

La rationalisation des activités du FMI

Pour maîtriser les coûts, la SMT propose de rationaliser les activités du FMI et de réexaminer l'allocation des ressources en vue de les recentrer sur des emplois plus stratégiques, tout en améliorant la qualité et l'efficacité de la surveillance. Durant l'exercice, le Conseil d'administration a allongé le cycle de la plupart des revues des politiques du FMI, il a consolidé certains rapports et en a supprimé d'autres. Afin que l'exercice de la surveillance suive d'aussi près que possible l'actualité, il a raccourci l'intervalle entre la conclusion des missions au titre de l'article IV et les discussions au Conseil. Le FMI a expérimenté un processus de consultations simplifiées au titre de l'article IV (voir chapitre 2) et les procédures à appliquer aux cas les moins graves de communication d'informations inexacts par des pays membres ont été modifiées de manière à être moins coûteuses pour le FMI et pour le pays membre⁷³. Le FMI a examiné aussi le fonc-

tionnement de certains services auxiliaires pour déterminer si leurs prestations pourraient être assurées de façon plus efficace et à moindre coût.

Opérations et politiques financières

Revenu, commissions, rémunération et répartition des charges

Comme d'autres institutions financières, le FMI tire des revenus des intérêts et commissions appliqués à ses prêts, qu'il utilise pour couvrir ses coûts de financement et ses frais administratifs et pour constituer des encaisses de précaution. Si le cadre actuel repose pour l'essentiel sur les revenus tirés des prêts, l'une des priorités du FMI pour la période à venir est de se doter d'un nouveau modèle qui permette de dégager des sources de revenu stables, diversifiées et fiables à long terme, et qui soit mieux adapté que le modèle actuel à la diversité de ses activités.

Selon le 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 (voir encadré 3.1). Ce taux répond à un double objectif : couvrir le coût des ressources et les frais administratifs, et atteindre la cible de revenu net arrêtable pour l'exercice. Pour 2007, toutefois, le Conseil a décidé 1) de maintenir inchangée par rapport à l'exercice 2006 la marge représentative du taux de commission, soit 108 points de base au-dessus du taux d'intérêt du DTS, et 2) de suspendre temporairement la constitution de réserves.

Le FMI applique des commissions additionnelles sur les crédits accordés depuis novembre 2000 afin de décourager l'utilisation de ses ressources pour des montants excessifs dans les tranches de crédit et au titre du mécanisme élargi de crédit, et pour préserver le caractère rotatif de ses ressources financières. Le FMI perçoit aussi, 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. Le produit des commissions additionnelles peut être versé aux réserves du FMI ou servir à d'autres fins si le Conseil d'administration en décide ainsi.

Le revenu du FMI provient aussi des paiements qu'effectuent les pays emprunteurs au titre des commissions de tirage, commissions d'engagement et commissions spéciales. Une commission de tirage unique de 0,5 % est perçue sur chaque décaissement de prêt du compte des ressources générales. Dans le cas

73 Voir NIP 06/95, «IMF Executive Board Modifies Procedures in De Minimis Cases of Misreporting», sur le CD-ROM ou à l'adresse www.imf.org/external/np/sec/pn/2006/pn0695.htm.

Encadré 5.6 Compte d'investissement

Les Statuts du FMI prévoient la création d'un compte d'investissement devant permettre de dégager des revenus pour aider l'institution à couvrir ses coûts de fonctionnement. Dans le cadre de l'examen de la situation et de la structure financières du FMI engagé en 2004, le Conseil d'administration est convenu qu'il était nécessaire d'élargir la base de revenu du FMI pour répondre à la diminution de la demande de crédits de l'institution, qui constituait jusqu'alors sa principale source de revenu.

Le compte d'investissement a été créé par une décision du Conseil d'administration prise en avril 2006, et a été financé en juin 2006 au moyen d'un transfert de devises du compte des ressources générales (CRG) d'un montant de 5,9 milliards de DTS. Les Statuts limitent le montant susceptible d'être transféré au compte d'investissement à l'équivalent du montant total de la réserve générale et de la réserve spéciale au moment de la décision de procéder au transfert. Le transfert effectué en juin 2006 équivalait au total des réserves du FMI à cette période.

Avant le financement du compte d'investissement, les réserves faisaient partie des encaisses monétaires conservées auprès des pays membres créditeurs. Le transfert de devises au

compte d'investissement a donc augmenté les positions dans la tranche de réserve de ces pays, lesquelles sont rémunérées au taux d'intérêt des DTS à 3 mois, rendement implicite des réserves du FMI avant l'ouverture du compte d'investissement.

Le FMI s'est donné pour objectif que le rendement du compte d'investissement dépasse, à terme, celui du taux d'intérêt du DTS tout en réduisant autant que possible la fréquence et l'ampleur des épisodes de rendement négatif et de sous-performance sur 12 mois. Pour que cet objectif soit atteint, la duration du portefeuille du compte d'investissement est maintenue au-delà de celle des instruments à 3 mois par des placements en obligations publiques à long terme et autres titres à revenu fixe autorisés. Des gestionnaires externes — la Banque mondiale, la Banque des règlements internationaux et des gestionnaires privés — sont chargés d'acheter et de vendre des titres en respectant les termes de l'habilitation du FMI en la matière ainsi que les directives et repères applicables au compte d'investissement.

Un indice de référence de un à trois ans a été adopté pour le compte d'investissement. Les performances affichées par le passé laissent penser que l'extension de l'échéance des placements au-delà de 3 mois (échéance du taux des DTS) permettra de dégager à terme des revenus supplémentaires.

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 12 mois sur les montants qui peuvent être tirés au cours de cette période, y compris ceux qui sont disponibles au titre de la FRS. Son taux est de 0,25 % sur les montants engagés, à concurrence de 100 % de la quote-part, et de 0,10 % au-delà. La commission d'engagement est remboursable à mesure de l'utilisation du crédit et au prorata des tirages effectués. En outre, le FMI prélève des commissions spéciales sur le principal impayé et sur les arriérés de commissions inférieurs à six mois.

Le FMI verse des intérêts (rémunération) aux pays membres qui détiennent des créances sur lui (position de réserve) à un taux qui est fonction du taux du DTS. Actuellement, le taux de rémunération de base est de 100 % du taux d'intérêt du DTS (soit le plafond autorisé par les Statuts), mais il peut être fixé à un niveau plancher de 80 %.

Depuis 1986, les taux de commission et de rémunération sont ajustés par un mécanisme de répartition des charges qui étale la charge des obligations financières impayées équitablement entre les créanciers et les débiteurs. La perte de revenu due aux commissions impayées depuis six mois ou plus est compensée par le relèvement du taux de commission et l'abaissement du taux de rémunération. Les montants ainsi obtenus sont remboursés lorsque les commissions impayées sont réglées. D'autres ajustements du taux de commission de base et du taux de rémunération sont effectués afin d'alimenter un compte spécial conditionnel (CSC-1) créé expressément pour protéger le FMI des risques de pertes résultant. Le Conseil a décidé de suspendre les contributions au CSC-1 à compter du 1^{er} novembre 2006. Durant l'exercice, l'ajustement combiné au titre des commissions d'intérêts non payées et de l'allocation au CSC-1 a entraîné une augmentation du taux de commission de base et une réduction du taux de rémunération égales l'une et l'autre à 23 points de base. Les taux de commission et de rémunération ajustés ont été en moyenne de 5,28 % et 3,74 %, respectivement, pour l'exercice.

Le revenu pour l'exercice a été inférieur de 111 millions de DTS aux dépenses. L'insuffisance du revenu net traduit en grande partie la forte diminution de l'encours des crédits du FMI, qui sont tombés du pic de 70 milliards de DTS atteint en septembre 2003 à 7,3 milliards de DTS en fin d'exercice, sous l'effet conjugué de la faible demande de nouveaux crédits du FMI et des remboursements anticipés effectués par certains pays membres ces dernières années. Cette insuffisance de revenu sera compensée par les réserves du FMI (bénéfices non distribués), qui s'élevaient à quelque 6 milliards de DTS en fin d'exercice. Le FMI a pris une série de mesures pour consolider sa position de revenu. La création du compte d'investissement par le Conseil d'administration en avril 2006 et son financement à hauteur de 5,9 milliards de DTS en juin 2006 marquent les premières étapes du processus de diversification des sources de revenu de l'institution (voir encadré 5.6).

Le CMFI a reconnu la nécessité d'assurer au FMI des sources de revenu plus prévisibles et plus stables et a demandé au Directeur général de lui faire promptement des propositions dans ce sens. En mai 2006, le Directeur général a créé un Comité de personnalités éminentes chargé d'étudier un mode de financement du FMI viable à long terme⁷⁴. Ce comité a présenté ses recommandations à la direction et au Conseil d'administration au début 2007. Lors de sa réunion d'avril 2007, le CMFI a approuvé le rapport, qui offre un point de départ solide pour la poursuite des travaux engagés en vue de doter le FMI d'un nouveau mode de financement, et il a indiqué qu'il prendrait connaissance avec intérêt des propositions du Directeur général au Conseil d'administration. L'élaboration de ce nouveau mode de financement est une des priorités de l'exercice 2008.

Arriérés envers le FMI

À la fin avril 2007, les impayés envers le FMI totalisaient 1,88 milliard de DTS (tableau 5.2), dont 83 % pour le Soudan et le Libéria, le solde se répartissant entre la Somalie et le Zimbabwe. À cette même date, tous les arriérés envers le FMI étaient des arriérés prolongés (plus de six mois), dont 39 % au titre du principal et le reste au titre des commissions et intérêts. Plus des quatre cinquièmes de cette somme représentaient des arriérés envers le compte des ressources générales, le solde étant des arriérés envers le Département des DTS et le compte de fiducie FRPC-FCE.

Dans le cadre de la stratégie de coopération renforcée du FMI, des mesures correctrices ont été appliquées aux pays ayant des arriérés prolongés envers le Fonds. À la fin de l'exercice, le Libéria, la Somalie, le Soudan et le Zimbabwe n'étaient toujours pas autorisés à bénéficier des ressources du compte des ressources générales. Le Zimbabwe est toujours radié de la liste des pays admissibles à la FRPC et il fait l'objet d'une déclaration de non-coopération. La coopération renforcée du Libéria avec le FMI a conduit le Conseil d'administration à décider, le 2 octobre 2006, d'enclencher un processus de diminution progressive des mesures correctrices prises à l'encontre de ce pays et d'annuler la déclaration de non-coopération.

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 Comité, qui surveille aussi l'exécution de certaines fonctions au FMI — comptabilité, information finan-

Tableau 5.2 Arriérés envers le FMI de pays ayant des impayés de six mois ou plus, ventilés par type

(Millions de DTS; au 30 avril 2007)

	Par type				
	Total	Département général (FAS ¹ incluse)	Département des DTS	Compte de fiducie	FRPC-FCE
Libéria	530,8	472,1	28,1	30,6	0,0
Somalie	233,4	213,0	12,4	8,0	0,0
Soudan	1.033,2	953,4	0,0	79,8	0,0
Zimbabwe	84,7	0,0	0,0	0,0	84,7
Total	1.882,1	1.638,5	40,5	118,4	84,7

Source : Département financier du FMI.

1 Facilité d'ajustement structurel.

74 Le rapport final du Comité est paru en janvier 2007 et peut être consulté sur le CD-ROM ainsi que sur le site Internet du FMI, à l'adresse www.imf.org/external/np/oth/2007/013107.pdf. Le communiqué de presse du FMI annonçant la parution du rapport figure également sur le CD-ROM et à l'adresse www.imf.org/external/np/sec/pr/2007/pr0718.htm.

cière, contrôle interne et gestion des risques —, est composé de trois membres choisis par le Conseil d'administration et nommés par le Directeur général. Ces membres occupent leurs fonctions pendant une période de trois ans, dans le cadre de mandats échelonnés. Indépendants du FMI, ils doivent être ressortissants de trois pays membres différents au moment de leur désignation et posséder les qualifications requises pour assurer la supervision de l'audit annuel. En règle générale, les candidats au Comité viennent de cabinets de comptabilité publique internationaux, du secteur public ou des milieux universitaires.

Le Comité nomme un(e) président(e) parmi ses membres, détermine ses propres procédures et supervise l'audit annuel en toute indépendance vis-à-vis de la direction du FMI. Cependant, toute modification de son mandat doit être approuvée par le Conseil. Le Comité se réunit d'ordinaire début janvier, fin 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.

Pour 2007, les membres du Comité sont Len Konar (Président), membre du Conseil d'administration de la Banque de réserve d'Afrique du Sud, Satoshi Itoh, ancien professeur à l'université Chuo au Japon et Steve Anderson, chef de la direction de l'évaluation des risques et des assurances à la Banque de réserve de Nouvelle-Zélande.

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 et exprime, sur la base de celui-ci, une opinion sur les états financiers de l'institution. À la conclusion de l'audit annuel, 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 and 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 contrôles, des processus de gouvernance et de la gestion des risques. Pour ce faire, il conduit environ 25 vérifications et inspections par an. Il fait rapport à la direction du FMI et au Comité, ce qui garantit son indépendance. En outre, il informe régulièrement le Conseil d'administration sur son programme de travail et sur les principales conclusions de ses vérifications et inspections.

Les états financiers du FMI pour l'exercice constituent l'appendice VI de ce rapport annuel et peuvent être consultés sur le CD-ROM ainsi que sur le site Internet du FMI, à www.imf.org/external/pubs/ft/quarter/index.htm. Les personnes qui souhaitent recevoir un exemplaire imprimé des états financiers pour l'exercice peuvent en faire la demande à l'adresse suivante : IMF Publication Services, 700 19th Street, N.W., Washington, DC 20431, U.S.A.