

## Assistance technique et formation

Outre des conseils et un soutien financier, le FMI offre à ses pays membres assistance technique et formation dans les domaines relevant de sa compétence — opérations de la banque centrale, gestion des finances publiques, systèmes de change, statistiques économiques et financières et domaines juridiques connexes. Cette assistance technique appuie les efforts mis en œuvre par les pays eux-mêmes pour renforcer leurs ressources humaines et institutionnelles en vue de l'élaboration et de l'application de bonnes politiques économiques. Elle les aide en outre à mettre au point des réformes macroéconomiques et structurelles appropriées en tenant compte des leçons apprises par d'autres pays confrontés à des problèmes similaires.

Les objectifs, la portée, les priorités et les méthodes opérationnelles de ce volet des activités du FMI sont décrits dans la déclaration de principe sur l'assistance technique (en anglais : *Policy Statement on IMF Technical Assistance* (2001)).

Durant l'exercice 2001, la direction et le Conseil d'administration ont porté une grande attention au programme d'assistance technique. À l'Assemblée annuelle de l'automne 2000 à Prague, le Comité monétaire et financier international (CMFI) a repris à son compte les vues du Directeur général, affirmant que l'assistance technique doit être un élément crucial des travaux du FMI concernant la prévention et la gestion des crises, l'accroissement des capacités des pays à faible revenu ou en transition et le rétablissement de la stabilité macroéconomique une fois les crises passées. Le FMI a alors entrepris un réexamen de la manière dont il gère l'assistance technique et en fixe les priorités. Les conclusions sont exposées dans un rapport soumis au Conseil d'administration qui recommande que l'assistance technique soit alignée plus étroitement et ouvertement sur les axes prioritaires.

Ce réexamen a eu lieu alors que le FMI lançait une série de nouvelles initiatives en rapport avec la surveillance, qui ont toutes engendré un surcroît de demande d'assistance technique. Le programme d'évaluation du secteur financier (PESF) et les rapports sur l'observation des normes et des codes (RONC) établis en

2000–01 ont mis en évidence de nombreux manquements aux normes et pratiques internationalement acceptées, dont la correction nécessiterait un niveau d'assistance technique nettement plus élevé que par le passé. Les ressources du FMI ont en outre été mises à contribution par les travaux portant sur l'amélioration de la gestion des places financières offshore et les indicateurs macroprudentiels ainsi que sur les mesures propres à améliorer les conditions d'accès des pays en développement et émergents aux marchés de capitaux et leurs débouchés commerciaux.

### Aligner l'assistance technique sur les axes prioritaires

À sa réunion de janvier 2001, le Conseil a reconnu que l'assistance technique formerait une part de plus en plus cruciale des efforts du FMI dans tous les domaines précités. Il a noté cependant que le FMI ne dispose pas de ressources humaines et financières suffisantes pour couvrir tous les besoins. Les administrateurs ont donc bien accueilli les nouvelles modalités de gestion et de fixation des priorités proposées par les services du FMI à compter de l'exercice 2002 (encadré 7.1), qui devraient permettre de planifier et d'affecter les ressources d'assistance technique de manière plus transparente et de mieux rendre compte de leur emploi. Les administrateurs ont approuvé le premier rapport annuel sur l'assistance technique qui passe en revue les opérations menées durant l'exercice 2000 et pose des jalons pour l'examen des nouvelles priorités proposées — et confirme la valeur que les pays membres attachent à l'assistance technique du FMI.

L'assistance technique étant appelée à occuper une place de plus en plus prééminente dans les activités du FMI, le Conseil a estimé qu'un écart sensible risque de se creuser entre l'offre et la demande. La demande liée à la mise en œuvre des programmes va sans doute continuer à augmenter, en particulier dans les pays à faible revenu dont les capacités sont les plus limitées, et à cela viendront s'ajouter les besoins d'assistance technique induits par les diverses initiatives en cours (normes et codes, PESF, suivi de l'utilisation de

## Encadré 7.1

## Critères dictant l'ordre de priorité des demandes d'assistance technique

Étant donné que la demande d'assistance technique excède les capacités du FMI, il est contraint de prendre en considération divers éléments pour établir un ordre de priorité. Les critères ont été revus en janvier 2001, et les nouveaux principes directeurs sont les suivants :

**Critère n° 1 : domaine de spécialisation du FMI.** L'assistance doit relever des domaines de compétence particulière dont la liste figure au tableau 7.1. Elle doit venir à l'appui des réformes de fond et servir à étoffer les capacités institutionnelles du pays bénéficiaire.

**Critère n° 2 : principaux domaines d'action.** L'assistance doit se rapporter à l'un des cinq grands domaines d'action suivants :

- Prévention ou limitation des crises et de leurs effets de contagion dans les pays qui ne mettent pas en œuvre un programme appuyé par le FMI, principalement les pays non industrialisés ayant une importance systémique et les marchés émergents.
- Mise en œuvre de programmes viables d'allègement de la dette et de réduction de la pauvreté pour les pays à faible revenu; ensemble des activités d'assistance technique à l'appui de la lutte contre la pauvreté et des politiques propres à rétablir la stabilité macroéconomique.
- Promotion et maintien de la stabilité macroéconomique et de celle du secteur financier dans les pays n'utilisant pas actuellement les ressources du FMI, pour l'essentiel les pays à revenu intermédiaire ou en transition.
- Promotion des initiatives régionales de renforcement des capacités, y compris par la formation, et, dans certains cas, des efforts d'intégration régionale.
- Remise en état des institutions économiques et financières essentielles dans les pays sortant d'une situation de conflit.

**Critère n° 3 : initiatives clés.** L'assistance doit viser à soutenir les grandes initiatives et actions prioritaires du FMI. La liste peut varier, mais, à l'heure actuelle, ces initiatives sont les suivantes :

- **Normes et codes :** assistance de suivi pour aider les pays à mettre leurs pratiques budgétaires, financières et sta-

tistiques (y compris les instruments juridiques) en conformité avec les normes et codes placés sous les auspices du FMI. Il peut s'agir notamment d'aider le pays à évaluer leur degré de conformité aux normes.

- **Programme d'évaluation du secteur financier (PESEF) : assistance de suivi pour aider le pays à remédier aux lacunes révélées par le PESEF.**
- **Programmes en faveur des pays pauvres très endettés (PPTE) :** aide pour renforcer le système de gestion des dépenses publiques afin de vérifier que les ressources libérées par l'allègement de la dette servent à lutter contre la pauvreté; amélioration des statistiques économiques et financières de base dans le cadre de l'initiative en faveur des PPTE.
- **Garde-fous pour veiller à la bonne utilisation des ressources du FMI :** aide pour améliorer la gestion des dépenses publiques ou les pratiques comptables de la banque centrale et la gestion des réserves (y compris les instruments juridiques), ainsi que pour corriger les inexactitudes lorsque le pays communique au FMI des informations erronées.
- **Places financières offshore :** évaluation et adoption de pratiques optimales.
- **Réformes de fond/renforcement des capacités institutionnelles en vue d'assurer la viabilité macroéconomique :** efforts de mobilisation des recettes; renforcement des assises de la politique monétaire; mise au point d'indicateurs macroprudentiels et statistiques.

**Critère n° 4 : impact et engagement du pays.** Les antécédents du pays et la mesure dans laquelle il s'implique et manifeste son engagement sont des considérations importantes. Dans un petit nombre de cas, notamment lorsque l'on a affaire à un pays ayant une importance systémique ou à une situation de crise, ces facteurs peuvent être supplantés par d'autres. Un changement de gouvernement peut amener le pays à s'impliquer plus activement, ce qui augmente les chances de réussite de l'assistance technique, même si les antécédents du pays laissent à désirer.

**Critère n° 5 : diversité régionale.** Au nom du principe de l'uniformité de traitement de tous les pays membres, il importe de maintenir une certaine diversification géographique dans l'affectation des ressources et de ne pas négliger les besoins des petits pays, où l'assistance technique peut souvent avoir beaucoup d'effet d'autant qu'ils n'ont parfois pas d'autres ressources.

**Critère n° 6 : financement extérieur disponible.** Encore que normalement ce critère ne doive pas être décisif, il convient de considérer comme un plus les possibilités de coopération avec d'autres donateurs, qu'ils participent au financement de l'assistance du FMI ou fournissent d'autres formes de soutien que le FMI ne peut pas aisément assurer (équipement, formation sur place, infrastructures de réseau, expertise locale).

**Critère n° 7 : nature de la demande.** Une mission-diagnostic ou l'envoi d'un expert pour une courte période coûte moins cher que le détachement d'un expert-résident. Indépendamment de leur degré de priorité, certaines demandes peuvent être satisfaites sans écorcher sensiblement le fonds global de ressources d'assistance technique, à moins qu'elles n'impliquent un suivi à long terme.

**Critère n° 8 : dimension régionale.** Comme l'assistance technique aux petits pays est relativement coûteuse et que même de grands pays ont certains problèmes en commun, le FMI s'efforcera de transposer l'assistance au niveau régional. Dans certains cas, un centre régional peut être une solution efficace — le centre d'assistance technique financière pour le Pacifique en est un bon exemple —, et c'est celle que l'on retiendra.

**Critère n° 9 : présence d'autres prestataires d'assistance technique.** Avant de décider de fournir une assistance technique, le FMI doit vérifier si d'autres ont déjà engagé une action similaire. Il faut éviter les doubles emplois et, dans ce genre de situation, la coordination doit être le maître-mot.

Les principes énoncés ci-dessus sont développés dans la déclaration de principe sur l'assistance technique du FMI, qui est affichée sur son site Web (*Policy Statement on IMF Technical Assistance*).

Tableau 7.1

**Assistance technique du FMI : domaines d'activité essentiels, classés par département**

	<b>Premier rang de priorité<sup>1</sup></b>	<b>Second rang de priorité<sup>1</sup> (selon les ressources disponibles)</b>
<b>Département de la monnaie et des changes</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mise au point de réformes structurelles pour faciliter la <b>conduite efficace de la politique monétaire</b> et l'élaboration et l'application d'une <b>politique de change</b> appropriée : amélioration des opérations monétaires et de change, gestion des réserves, régulation de la liquidité et aspects connexes de la gestion de la dette publique</li> <li>• Promouvoir des <b>systèmes bancaires et financiers solides et efficaces</b>, indispensables pour la stabilité économique et financière : amélioration du contrôle et de la réglementation bancaires, restructuration/liquidation des banques, problèmes de contrôle transfrontalier et systèmes de paiement</li> <li>• Contribuer à <b>renforcer les capacités des banques centrales et organismes de contrôle financier</b> pour assurer la bonne application de la réglementation des changes et du secteur financier : amélioration du cadre juridique et institutionnel, et aspects prioritaires de la comptabilité de la banque centrale et des systèmes d'audit</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aspects de la restructuration et des faillites des sociétés intéressant le secteur bancaire</li> <li>• Mise en place et surveillance du marché des capitaux</li> <li>• Contrôle du secteur financier non bancaire; coordination et consolidation des organismes de contrôle</li> <li>• Mise en place d'offices de crédit</li> <li>• Tables rondes/séminaires sur les opérations de la banque centrale et le contrôle du secteur financier</li> </ul>
<b>Département des finances publiques</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Création ou renforcement des capacités institutionnelles pour la <b>gestion de la politique macro-budgétaire</b></li> <li>• Mise au point de réformes structurelles et institutionnelles, pour <b>améliorer durablement la mobilisation des recettes</b> : aspects interjuridictionnels à dimension macroéconomique (fédéralisme budgétaire, réforme tarifaire...)</li> <li>• <b>Préparation du budget et gestion des dépenses publiques</b> : réforme des systèmes de trésorerie, de comptabilité publique et d'information</li> <li>• <b>Rationalisation des dépenses à court terme</b>, inclusion de dispositifs de protection sociale dans les programmes du FMI et analyses de la viabilité macro-budgétaire des systèmes de sécurité sociale</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conseils pour l'emploi des technologies de l'information dans l'administration fiscale/douanière et la gestion des dépenses publiques</li> <li>• Élaboration de systèmes de transferts de l'administration centrale aux échelons administratifs inférieurs</li> <li>• Élaboration de dispositifs de protection sociale et de systèmes de sécurité sociale, mais seulement si cela relève de l'ajustement macroéconomique et si la Banque mondiale n'est pas déjà active sur ce plan</li> <li>• Cours, séminaires et tables rondes sur divers aspects des finances publiques</li> <li>• Aspects fiscaux de la délinquance financière</li> </ul>
<b>Département des statistiques</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Statistiques monétaires et financières</li> <li>• Statistiques de la balance des paiements et du commerce international, y compris la position extérieure globale</li> <li>• Statistiques sur les réserves et liquidités de change/la dette extérieure</li> <li>• Statistiques de finances publiques</li> <li>• Statistiques de la comptabilité nationale et des prix</li> <li>• Organisation statistique</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Statistiques de l'emploi (en référer à l'Organisation internationale du travail)</li> <li>• Statistiques sociodémographiques (en référer à la Banque mondiale)</li> <li>• Mise au point et réalisation de recensement et d'enquêtes auprès des ménages ou des entreprises</li> <li>• Informatisation; mise au point de bases de données et de systèmes d'information</li> <li>• Cours/séminaires de formation individuels par pays</li> <li>• Mise au point de statistiques de base</li> </ul>
<b>Institut du FMI</b>	<p>Formations spécifiques sur les sujets suivants :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestion macroéconomique et programmation financière</li> <li>• Secteur financier</li> <li>• Finances publiques</li> <li>• Secteur extérieur</li> </ul>	<p>Formations spécifiques sur les sujets suivants :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Stratégies de réduction de la pauvreté</li> <li>• Réformes structurelles</li> <li>• Gestion des affaires publiques</li> <li>• Enjeux économiques pour les représentants d'organisations non gouvernementales</li> </ul>

<sup>1</sup>La classification ne reflète pas un jugement de valeur porté par le FMI sur l'importance intrinsèque des différents domaines d'intervention. Il s'agit de distinguer les domaines qui, selon le FMI, relèvent de sa responsabilité première, de son mandat ou de sa compétence de ceux dans lesquels d'autres organisations peuvent être mieux placées ou disposer des ressources requises.

l'allègement de la dette des PPTE et garde-fous concernant l'utilisation des ressources du FMI). Ce décalage restera un problème majeur, qui nécessitera une action concertée sur plusieurs fronts. Il sera en premier lieu crucial de fixer un ordre de priorité. Mais même si les activités sont hiérarchisées et rationalisées, il subsistera, de l'avis des administrateurs, un déficit considérable qu'il faudra combler en mobilisant davantage de ressources internes et externes — ce qui suppose la coopération des pays membres et de l'ensemble de la communauté internationale. La question des ressources supplémentaires qui pourraient être requises pour faire face au surcroît de demande devra être étudiée lors du prochain cycle de délibérations sur le budget du FMI. Tout en convenant qu'il n'y a pas lieu de préaffecter des ressources spécifiquement à l'assistance technique, certains administrateurs ont souhaité que le budget donne des informations plus précises sur la façon dont les différents départements comptent affecter les ressources.

Il sera crucial d'établir un ordre de priorité pour que le FMI puisse continuer de remplir ses fonctions dans les années à venir. Les administrateurs se sont félicités de l'élaboration de principes reposant sur des critères de sélection comme préconisé dans la déclaration de principe sur l'assistance technique du FMI (approuvée en mars 2000), mais sont convenus qu'il fallait aller plus loin. Ils ont donc approuvé l'idée que la direction fixe les priorités en fonction d'un ensemble de critères révisés (encadré 7.1). En suivant ces principes, les départements devraient pouvoir aligner plus systématiquement l'assistance technique sur les priorités institutionnelles. Un certain nombre d'administrateurs ont cependant insisté sur le fait que les nouveaux critères de sélection ne devaient pas faire passer au second plan ceux qui avaient déjà été retenus. Ils ont insisté sur l'importance de bons antécédents et d'une volonté manifeste de faire bon usage de l'assistance technique, tout en notant que l'appréciation en la matière doit tenir compte des particularités de chaque pays.

Le Conseil s'est accordé sur l'idée que le nouveau mode de fixation des priorités ne doit pas remettre en question le principe selon lequel tous les pays membres peuvent demander une assistance technique et toutes les demandes doivent être examinées avec soin. Le nouveau système est certes fondé sur des règles qui doivent cependant être appliquées avec souplesse, notamment pour que le FMI puisse répondre à des besoins nouveaux et imprévus. Le Conseil note avec satisfaction que l'assistance technique servira en priorité à soutenir les grandes initiatives engagées dans des domaines essentiels, tout en rappelant que les activités d'assistance technique visant à favoriser la bonne exécution des programmes que le FMI appuie sont aussi importantes, de même que celles qui s'adressent à des pays sans programme en cours.

Compte tenu de la demande croissante, les administrateurs ont rappelé qu'il importe de mieux coordonner l'aide; ils ont donc souhaité une coordination et une collaboration intensifiées avec les autres prestataires d'assistance, notamment la Banque mondiale. Dans cet esprit, il a été décidé d'étoffer les fonctions du Secrétariat de l'assistance technique (rattaché au bureau du Directeur général), qui rendra désormais directement compte au Directeur général adjoint responsable de l'assistance technique et de le renommer Bureau de gestion de l'assistance technique.

Les administrateurs ont marqué leur appréciation aux pays qui ont contribué au financement de l'assistance technique en ouvrant auprès du FMI des sous-comptes à cet effet; ils ont salué en particulier la générosité exemplaire du Japon, qui a financé un tiers du total des missions sur le terrain. Le Conseil s'est réjoui du fait que le gouvernement japonais a annoncé qu'il comptait accroître sensiblement son appui financier durant l'exercice 2002, et il a engagé les autres pays à suivre cet exemple, notamment pour répondre aux besoins de renforcement des capacités des pays à faible revenu admissibles au bénéfice de la facilité pour la réduction de la pauvreté et pour la croissance et de l'initiative en faveur des PPTE, et pour que les normes et codes soient mieux observés.

Le Conseil a rappelé qu'il est crucial que les bénéficiaires s'investissent pleinement dans le projet d'assistance technique, car c'est le gage de leur détermination à atteindre les objectifs convenus. Il a donc noté avec satisfaction l'amélioration des procédures opérationnelles dont fait état le rapport annuel sur l'assistance technique, notamment celles qui visent à faire en sorte que les autorités du pays bénéficiaire soient davantage impliquées dans l'élaboration, le suivi et l'exécution des projets d'assistance technique.

Il est aussi important que l'assistance soit efficace et qu'un système solide de surveillance, de suivi et d'évaluation soit en place, et le Conseil a recommandé que les efforts en ce sens soient poursuivis.

Les administrateurs se sont demandé s'il serait utile de diffuser plus largement les rapports d'assistance technique. Ils ont décidé qu'il convenait de développer la diffusion de ces informations, qui seraient communiquées aux autres prestataires d'assistance technique, à charge de réciprocité, ainsi qu'aux pays qui cofinancent l'assistance technique et au Conseil.

### Expansion de l'assistance technique

De nouveaux principes directeurs concernant la planification et le suivi de l'assistance technique ont été établis durant l'exercice 2001, afin que les priorités établies par la direction pour l'affectation et les prestations d'assistance technique soient rigoureusement et systématiquement respectées. Les administrateurs avaient préalablement demandé que les services du

FMI étudient les méthodes de suivi et d'évaluation employées par les autres institutions bilatérales et multilatérales, afin d'établir sur cette base un programme d'expansion de l'assistance pour le FMI. Une fois l'étude achevée, les départements fournisseurs d'assistance technique ont formulé des propositions et modifié leurs procédures opérationnelles. Les modalités d'évaluation diffèrent selon que l'assistance est fournie dans le cadre de missions de conseil, par détachement d'un expert ou sous forme de formation.

Les départements suivent tous une démarche similaire, mais se distinguent par des particularités qui tiennent aux caractéristiques spécifiques de l'assistance et à la façon dont elle s'intègre dans les autres activités du département. Ils ont mis sur pied des bases de données répertoriant les capacités d'assistance et les travaux de fond engagés. Ils ont en outre modifié

leurs procédures de suivi afin de les rendre plus efficaces. Par exemple, les séances d'information organisées pour les missions et des experts et leur mandat énoncent de manière plus détaillée les buts, résultats et activités spécifiques recherchés, ainsi que les indicateurs de réalisation vérifiables, et font explicitement état des obstacles qui risquent d'empêcher la réalisation des objectifs. Le cas échéant, le rapport final comporte un programme de travail qu'il est recommandé aux autorités de mettre en œuvre pour donner suite à l'assistance technique. Cette formule permet aux départements de recevoir davantage d'informations en retour, et donc d'affiner les conseils qu'ils donnent aux pays.

Les principes généraux énoncent aussi les mesures que les départements doivent prendre pour mieux coopérer et coordonner leurs actions avec les autres

prestataires d'assistance technique et faire en sorte que les autorités des pays bénéficiaires soient impliquées dans tous les aspects de la planification, de l'exécution et du suivi de l'assistance technique. Ils précisent qu'il incombe aux chefs de mission et aux représentants résidents du FMI (encadré 8.1) de cerner les points faibles de la gestion économique et financière au niveau du pays et d'en débattre avec les autorités nationales et avec les autres prestataires d'assistance technique.

Dans le cadre de cette réforme, le FMI a entrepris de diffuser plus largement et ouvertement l'information sur ses activités d'assistance technique. Outre la déclaration de principe qu'il publie et actualise périodiquement, il a commencé à publier à ce sujet des rapports annuels détaillés.

### Le bilan de l'exercice 2001

Le FMI a fourni à ses pays membres à peu près le même volume d'assistance technique qu'au cours de l'exercice précédent. Les services de conseil, le renforcement des capacités et les services d'appui ont représenté environ 343 années-hommes fournies par les membres du personnel du FMI au siège et sur le terrain, ainsi que par des experts et consultants externes détachés sur place (tableau 7.2 et graphique 7.1). Les trois quarts environ de l'assistance technique vont aux pays à faible revenu et à la tranche inférieure des pays à revenu intermédiaire (graphique 7.2).

Tableau 7.2

### Prestation d'assistance technique

(Années-personnes)<sup>1</sup>

	1997/98	1998/99	1999/2000	2000/01
<b>Ressources d'assistance technique du FMI</b>	<b>189,6</b>	<b>201,7</b>	<b>199,7</b>	<b>265,5</b>
Personnel	103,9	98,9	97,6	171,8
Consultants au siège du FMI	20,8	21,2	21,2	22,7
Experts	64,9	81,6	81,0	71,0
<b>Concours extérieurs</b>	<b>96,2</b>	<b>100,0</b>	<b>89,3</b>	<b>77,7</b>
Programme des Nations Unies pour le développement	24,4	14,4	8,9	8,4
Japon	55,6	70,9	70,9	59,5
Autres	16,2	15,0	9,6	9,8
<b>Total des ressources</b>	<b>285,7</b>	<b>301,7</b>	<b>288,9</b>	<b>343,2</b>
<b>Assistance technique ventilée par département</b>				
Monnaie et changes	110,6	120,8	106,8	101,2
Finances publiques	98,8	101,7	98,5	111,9
Statistiques	39,0	38,9	40,6	48,2
Institut du FMI	12,1	15,4	24,1	54,4
Juridique	10,3	10,7	8,0	15,4
Autres <sup>2</sup>	14,9	14,3	10,9	12,2
<b>Assistance régionale ventilée par département</b>	<b>258,7</b>	<b>274,0</b>	<b>261,8</b>	<b>275,8</b>
Afrique	65,8	72,1	72,0	68,2
Asie-Pacifique	42,5	57,6	48,1	57,0
Europe I	23,8	22,4	27,0	30,2
Europe II	52,6	47,1	47,5	40,8
Moyen-Orient	29,5	32,5	28,2	27,8
Hémisphère occidental	35,2	32,1	28,2	23,7
Assistance interrégionale	8,6	10,2	10,6	28,0
<b>Assistance non régionale</b>	<b>26,9</b>	<b>27,7</b>	<b>27,1</b>	<b>67,5</b>
<b>Total des ressources utilisées</b>	<b>285,6</b>	<b>301,7</b>	<b>288,9</b>	<b>343,2</b>

<sup>1</sup> Une année-personne effective égale 260 jours.

<sup>2</sup> Département de l'élaboration et de l'examen des politiques, Bureau des services des technologies de l'information et Bureau de gestion de l'assistance technique.

En plus de ses ressources propres budgétisées pour les activités d'assistance technique et de formation, le FMI administre les fonds accordés par plusieurs donateurs bilatéraux et multilatéraux, dont l'Australie, le Canada, le Danemark, la France, le Japon, la Nouvelle-Zélande, les Pays-Bas, le Royaume-Uni et la Suisse, ainsi que la Banque asiatique de développement, la Banque mondiale, les Nations Unies, le Programme des Nations Unies pour le développement (PNUD) et l'Union européenne. Ces financements ont pris la forme de versements au compte-cadre administré pour les activités d'assistance technique (créé en 1995), d'un partage des coûts de projets PNUD exécutés par le FMI, ou d'autres dispositifs convenus avec le FMI. Pour l'exercice 2001, environ 23 % du total des activités d'assistance technique et de formation ont été financés par des concours extérieurs, dont le Japon est demeuré la source principale. Deux nouveaux sous-comptes pour l'assistance technique ont été établis au FMI au cours de l'exercice; l'un a été ouvert par les Pays-Bas en juillet 2000, et les formalités sont bien avancées pour l'ouverture du second par le Département du développement international du Royaume-Uni. La gestion des fonds est coordonnée par le Bureau de gestion de l'assistance technique.

L'Institut du FMI a continué à développer ses activités de formation dans différentes régions du monde, sur la base d'accords de coopération conclus précédemment avec ses partenaires. Le *Programme de formation conjoint Chine-FMI* a été mis en place en association avec la Banque du Peuple de Chine pour former les fonctionnaires en Chine. Le FMI et le gouvernement brésilien ont par ailleurs décidé d'établir à Brasilia un centre régional de formation qui a ouvert

ses portes en mai 2001. L'Institut a aussi offert un plus grand nombre de cours de programmation et politique financières par téléenseignement. Cinquante fonctionnaires suivent huit semaines de cours dans leur propre pays, puis, s'ils en réussissent les épreuves, deux semaines de travaux en atelier à Washington. Enfin, plusieurs cours ayant trait au secteur financier, inaugurés l'an dernier, ont été intégrés dans le cursus que l'Institut propose régulièrement au siège du FMI aussi bien qu'à l'extérieur.

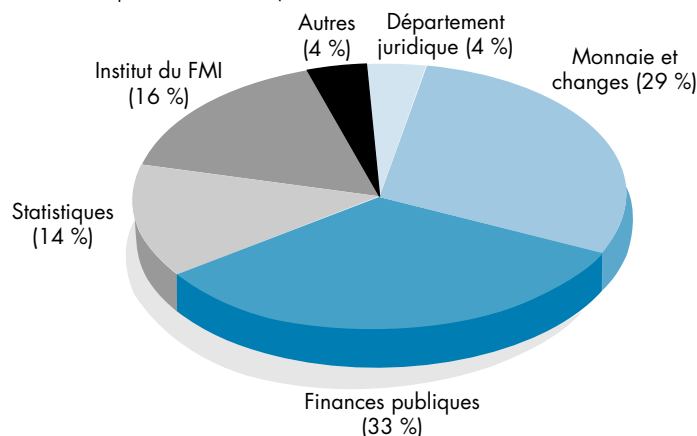
Comme indiqué plus haut, diverses initiatives lancées durant l'exercice 2001 par le FMI en vue de renforcer l'architecture du système monétaire international ont suscité une demande d'assistance technique. Les travaux sur les normes et codes, y compris les évaluations de la transparence des finances publiques, ont amené divers pays à demander l'aide du FMI pour la mise en œuvre des recommandations. Le programme d'évaluation du secteur financier, qui permet d'en déceler les points faibles et débouche sur des recommandations pratiques, a mis au jour des besoins qui ont amené les pays à demander de l'aide dans des domaines tels que la mise en place de marchés secondaires ou les méthodes d'évaluation des risques. De la même manière, les travaux relatifs à la norme spéciale de diffusion des données (NSDD) et au système général de diffusion des données (SGDD) ont suscité des demandes d'assistance technique et de formation aux statistiques macroéconomiques.

L'assistance technique à l'appui de la reconstruction et du redressement économique des pays sortant d'un conflit s'est poursuivie dans un certain nombre de régions; le FMI est en particulier venu en aide au Timor oriental en collaboration étroite avec les Nations Unies

Graphique 7.1

### Assistance technique : ventilation fonctionnelle

(Exercice 2001; pourcentage du total des ressources en années-personnes effectives)<sup>1</sup>

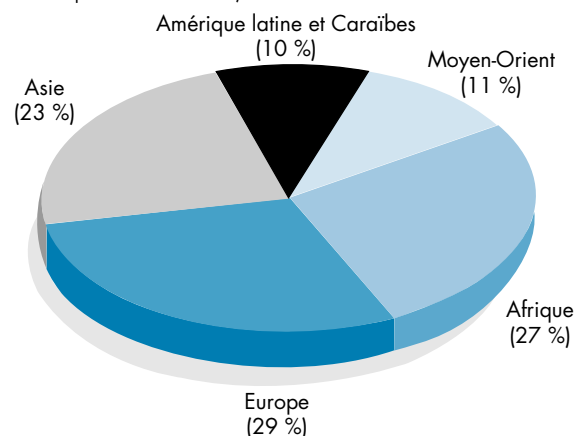


<sup>1</sup> Une année-personne effective d'assistance technique égale 260 jours. Dans le cas de l'Institut, la formation fournie ou coordonnée au siège du FMI n'est pas prise en compte.

Graphique 7.2

### Assistance technique : ventilation régionale

(Exercice 2001; pourcentage du total des ressources en années-personnes effectives)



et le Japon, qui cofinancent l'essentiel de l'assistance technique. Des missions-diagnostic ont été organisées en Angola, au Burundi, en République du Congo et en Éthiopie; un programme d'assistance technique pour la remise sur pied des capacités institutionnelles de gestion économique et financière en Érythrée a été lancé, cependant que le FMI a continué à coopérer avec d'autres donateurs pour organiser dans les Balkans l'assistance dans les domaines des finances publiques, de la politique monétaire et des statistiques.

Le Conseil ayant recommandé que l'assistance technique soit alignée plus étroitement sur les activités de surveillance et les programmes du FMI et soit, le cas échéant, planifiée et financée en coopération avec les autres prestataires dans un pays ou une région donnée,

les services du FMI ont mis en place en 2001 de vastes plans de coopération au Cambodge et dans la région des Caraïbes. L'exécution de programmes similaires se poursuit au Nigéria, au Yémen et dans la région Pacifique. La préparation d'un plan de coopération technique pour la Cisjordanie et la Bande de Gaza était bien avancée, mais a dû être abandonnée à cause de problèmes de sécurité. À titre expérimental, un bilan de l'assistance technique reçue et une évaluation des besoins futurs ont été entrepris dans le cadre des consultations au titre de l'article IV avec une vingtaine de pays. Les premiers résultats ont montré que tant les autorités nationales que les équipes du FMI jugent cet exercice utile, mais pensent qu'il devrait être organisé de façon plus sélective.

## Organisation, dotation en personnel et budget

L'exercice 2001 a été marqué par une expansion des activités liées à diverses initiatives, mais dans les limites des ressources disponibles pour la plupart des volets du programme de travail. Pour ce qui est des effectifs, le Conseil d'administration a approuvé le reclassement de 217 postes, avec titularisation de certains emplois contractuels, ainsi qu'une simplification et un regroupement des contrats de sous-traitance. Les critères d'embauche ont été clarifiés et codifiés, et les nouveaux arrangements donnent une plus grande souplesse pour répondre aux besoins de personnel. Plusieurs initiatives ont par ailleurs été engagées pour réduire la tension à laquelle sont soumis les employés du FMI, et des codes déontologiques régissant la conduite des membres du personnel et du Conseil d'administration ont été affichés sur le site Web (voir encadré 8.1). Pour ce qui est du budget administratif, le Conseil a décidé que, pour l'exercice 2002, il n'y aurait pas d'augmentation des effectifs, mis à part l'accroissement de certaines activités liées pour l'essentiel aux travaux sur la prévention des crises. L'exercice 2001 a aussi été marqué par un effort pour rehausser la transparence du FMI, qui, soucieux de rendre compte de ses activités, s'est doté d'un Bureau d'évaluation interne chargé de porter une appréciation objective sur ses résultats opérationnels.

Peu après la fin de l'exercice, le 8 mai 2001, M. Fischer, Premier Directeur général adjoint, a annoncé qu'il avait l'intention de quitter son poste dans les mois suivants. Le 7 juin, le Directeur général, Horst Köhler, a annoncé la nomination de M<sup>me</sup> Anne Krueger pour succéder à M. Fischer. Il a indiqué par ailleurs qu'il comptait nommer de nouveaux directeurs à la tête des Départements des études et de l'élaboration et de l'examen des politiques, les titulaires de ces postes ayant annoncé leur départ. Il a désigné par la même occasion le directeur du nouveau Département des marchés de capitaux internationaux.

### Organisation

L'organe directeur du FMI est son Conseil des gouverneurs, et ses affaires sont conduites par un Conseil

d'administration, un Directeur général, un Premier Directeur général adjoint, deux Directeurs généraux adjoints et un personnel composé de fonctionnaires internationaux. Aux termes des Statuts, le personnel nommé au FMI doit satisfaire aux critères les plus exigeants d'efficacité et de compétence technique et refléter la diversité géographique des pays membres.

Lorsqu'il a annoncé son départ en mai 2001, M. Fischer a expliqué qu'il quitterait ses fonctions dès qu'une transition sans heurt à son successeur aurait été assurée. Rendant hommage à M. Fischer, le Directeur général, M. Köhler, a fait la déclaration suivante : «Lorsque je suis arrivé au FMI, l'an dernier, Stan Fischer s'est engagé à travailler à mes côtés au moins pendant ma phase initiale d'adaptation à mon poste. Il a été extraordinaire. Je suis sûr que les occasions ne manqueront pas au FMI — et à moi-même — de remercier officiellement Stan Fischer pour les sept années qu'il a passées au service de cette institution et ses 183 pays membres. Pour le moment, je me bornerai à lui exprimer ma gratitude à titre personnel. Stan Fischer est un économiste et un fonctionnaire hors pair. J'ai énormément appris grâce aux conseils et au soutien qu'il m'a prodigués pendant ma première année au FMI. J'ai particulièrement apprécié son intégrité et ses qualités humaines. Je suis désolé de le voir partir si tôt, et j'aurais souhaité qu'il pût rester plus longtemps parmi nous.»

### Le Conseil d'administration

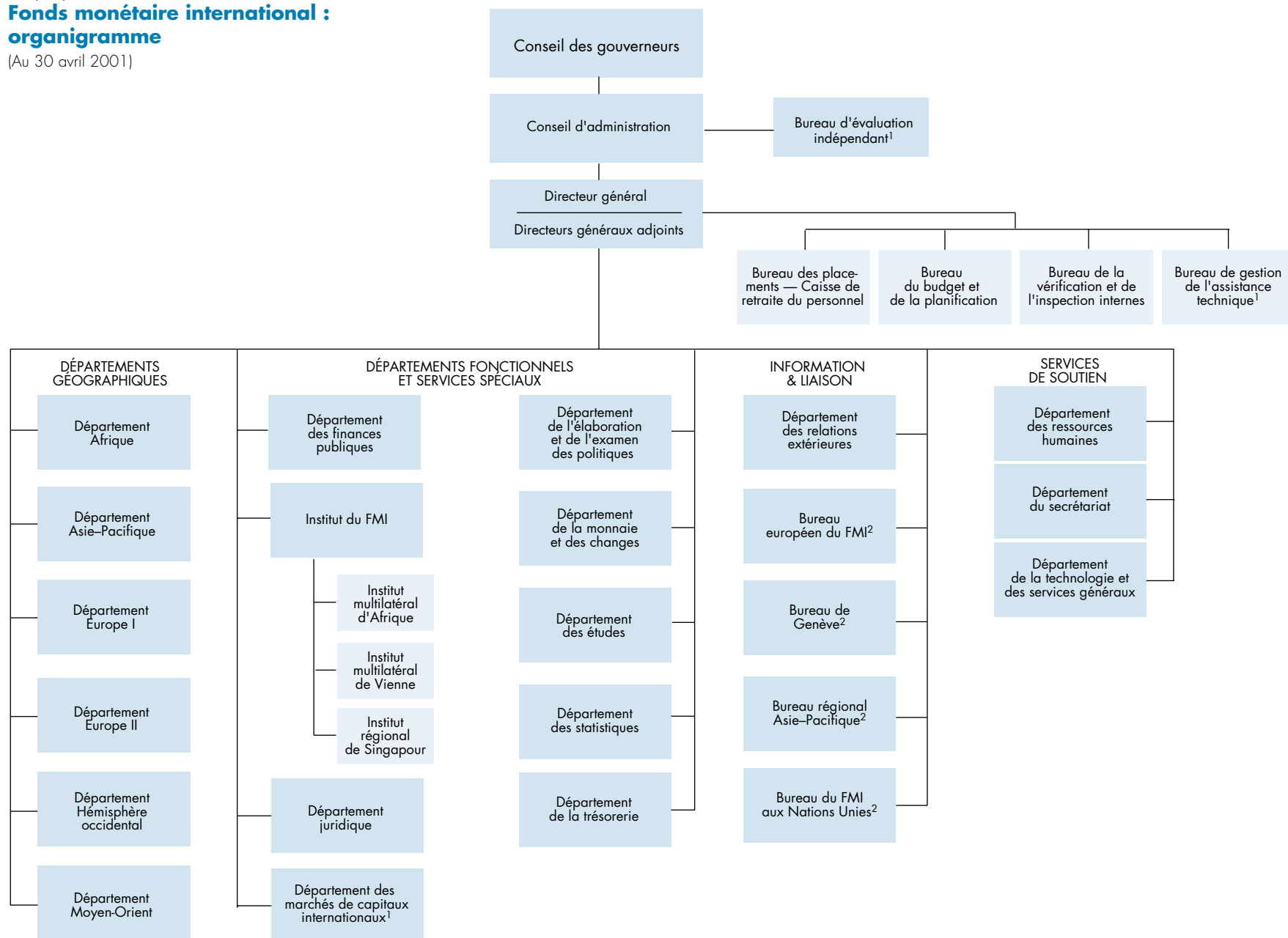
Instance décisionnelle permanente du FMI, le Conseil d'administration, composé de 24 membres, conduit les affaires courantes de l'institution. En 2000, il a tenu 130 réunions formelles, 5 séminaires et 100 séances informelles, en comité ou autres. Il utilise principalement comme documents de référence pour ses débats les études réalisées par la direction et les services du FMI. En 2000, il a consacré 60 % de son temps aux affaires concernant les pays membres (consultations au titre de l'article IV, examen et approbation d'accords), 35 % à la surveillance multilatérale ou à des questions



Graphique 8.1

## Fonds monétaire international : organigramme

(Au 30 avril 2001)



<sup>1</sup>Opérationnel à partir de l'exercice 2002.

<sup>2</sup>Attaché au Bureau du Directeur général.

## Encadré 8.1

**Code de conduite des membres du Conseil d'administration et site Web**

Dans un souci constant des bonnes normes et de la transparence de ses propres activités, le FMI a annoncé deux initiatives sur le plan de l'éthique professionnelle au cours de l'exercice.

En août 2000, le Conseil d'administration, s'appuyant sur les pratiques internes existantes, a établi un code de conduite définissant les normes déontologiques s'appliquant aux membres du Conseil d'administration dans l'exercice de leurs fonctions. Ce code s'adresse aux 24 administrateurs, ainsi qu'à leurs suppléants et conseillers. Il leur impose une obligation de déclaration financière périodique et rappelle

que les administrateurs se doivent de respecter les normes déontologiques les plus strictes.

Outre l'énoncé de ces principes fondamentaux, le code prévoit la création d'un comité de déontologie, composé de cinq administrateurs, pour examiner les affaires ayant trait à l'observation des dispositions de ce code. Les membres du comité y siègeront deux ans.

En février 2001, le FMI a aménagé sur son site Web public une section consacrée aux principes et règles de déontologie, de déclaration financière et de règlement des différends applicables au personnel. Des hyperliens

renvoient aux codes de conduite et aux règles de déclaration financière que les membres du personnel et du Conseil d'administration sont tenus de respecter. Les mandats du conseiller déontologique et du médiateur sont aussi affichés sur ce site.

En plus des codes et normes de conduite, les décisions, arrêts et autres informations sur les activités de règlement des différends du tribunal administratif du FMI sont aussi affichés sur le site Web public. Le tribunal administratif, établi le 13 janvier 1994, est un organe juridique chargé d'arbitrer les différends entre le FMI et ses employés.

de politique générale (perspectives de l'économie mondiale, évolution des marchés de capitaux internationaux, ressources financières du FMI, renforcement du système financier international, situation de la dette, mécanismes de crédit du FMI et élaboration des programmes, entre autres), et le reste à des questions diverses, notamment administratives.

**Les départements**

Le personnel du FMI est organisé principalement en départements géographiques et fonctionnels, ou ayant des missions d'information et de liaison, et de soutien (graphique 8.1). Chaque département a à sa tête un directeur qui rend compte au Directeur général.

**Départements géographiques**

Six départements géographiques — *Afrique, Asie-Pacifique, Europe I, Europe II, Moyen-Orient, et Hémisphère occidentale* — tiennent la direction et le Conseil d'administration au fait de l'évolution et de la politique économiques des pays de la région dont ils s'occupent. En outre, ils mettent au point les accords financiers à l'appui des programmes de réformes économiques des pays membres, dont ils suivent le déroulement. Avec les départements fonctionnels, ils offrent aux pays membres des conseils, ainsi qu'une assistance technique, et assurent la liaison avec les organisations régionales ou multilatérales de leur ressort. Ils exécutent, également avec le concours des départements fonctionnels, une large part de la surveillance bilatérale du FMI par les contacts directs qu'ils entretiennent avec les pays membres. Enfin, 81 fonctionnaires des départements géographiques du FMI sont détachés auprès des pays membres en qualité de représentants résidents (encadrés 8.2 et 8.3).

**Départements fonctionnels et services spécialisés**

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

L'*Institut du FMI* offre une formation aux fonctionnaires des pays membres (des pays en développement, en particulier) dans des domaines tels que la programmation et la politique financières, la politique du secteur extérieur, la méthodologie de la balance des paiements, la comptabilité nationale et les statistiques financières de l'État ou les finances publiques.

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

Le *Département de la monnaie et des changes* offre aux pays membres et aux départements géographiques une assistance technique et analytique — qui s'étend, entre autres, à la mise au point et à la diffusion de

## Encadré 8.2

**Représentants résidents du FMI**

À la fin d'avril 2001, le FMI avait 81 représentants résidents couvrant 89 pays d'Afrique, d'Asie, d'Europe, de l'Hémisphère occidental et du Moyen-Orient. Ces missions résidentes, en général composées d'un seul fonctionnaire en détachement, assisté de personnel d'appui recruté localement, ont pour but de faciliter la communication des conseils du FMI aux autorités nationales et sont souvent établies en liaison avec un programme de réformes. Les représentants résidents — qui disposent en général d'un accès exceptionnel auprès des décideurs nationaux — peuvent apporter un plus significatif à la qualité du travail de terrain du FMI. En particulier, ils attirent l'attention du FMI et du pays d'accueil sur d'éventuels dérapages dans l'exécution de la politique économique et prêtent sur place leur concours pour l'exécution des programmes. Ils peuvent promouvoir activement l'image du FMI dans les pays membres. Les représentants résidents aident les pays à élaborer leurs propres stratégies de lutte contre la pauvreté (chapitre 5); ils participent au débat sur ces stratégies, dont le pays a l'initiative, et présentent le point de vue du FMI. Ils en appuient par ailleurs le suivi et la mise en œuvre et le développement des institutions, en collaboration avec les diverses branches de l'État, les organisations de la société civile, les bailleurs de fonds et les autres parties prenantes.

règles de bonne politique et de pratiques optimales dans les domaines suivants, en rapport avec la structure et la santé des systèmes financiers : réglementation prudentielle, contrôle, réorganisation systémique, banques centrales, politiques et instruments monétaires et cambiaux, flux de capitaux et systèmes et mesures de change. Dans le cadre de la surveillance ou des demandes d'utilisation des ressources du FMI, il examine les points qui relèvent de sa compétence et prête son concours dans l'élaboration ou l'évaluation des politiques. Enfin, il prend en charge l'assistance technique dans ces divers domaines, assurant la coordination nécessaire avec les banques centrales, les organes de tutelle et les autres organisations internationales.

Le *Département de l'élaboration et de l'examen des politiques* joue un rôle essentiel dans la conception et la mise en œuvre des mécanismes de financement et de la politique générale du FMI. Il passe en revue les travaux portant sur l'économie des pays membres et les grands volets des activités du FMI, veillant à la cohérence des politiques et objectifs dans l'ensemble de l'institution, dans le contexte de la surveillance bilatérale et multilatérale et des programmes économiques que le FMI appuie, notamment dans les domaines cruciaux de la transparence et de la prévention des crises. Ces dernières années, il a animé les travaux du FMI relatifs au renforcement du système financier international, axés en priorité sur la conditionalité, ainsi qu'à la facilité pour la réduction de la pauvreté et pour la croissance

(FRPC) et à l'initiative en faveur des pays pauvres très endettés (PPTE). Avec les départements géographiques, il aide les pays membres qui bénéficient de l'appui du FMI à mobiliser d'autres ressources financières, dans le cadre notamment des travaux relatifs à la dette et au financement des programmes (par l'intermédiaire du Club de Paris et des banques internationales). Il joue également un rôle de premier plan dans la préparation des réunions du Comité monétaire et financier international et du Comité du développement, et il représente le FMI dans d'autres enceintes (dont le Groupe des 24) et auprès d'autres institutions (la Banque mondiale, par exemple).

Le *Département des études* effectue un travail d'analyse et de recherche dans les domaines qui sont du ressort du FMI. Il joue un rôle majeur dans la conception de la stratégie du FMI concernant le fonctionnement du système monétaire international et la surveillance et formule, en collaboration avec d'autres départements, les conseils dispensés aux pays membres. Il coordonne la rédaction, tous les semestres, des *Perspectives de l'économie mondiale* et prépare le rapport annuel sur les marchés internationaux de capitaux, ainsi que des analyses pour les débats relatifs à la surveillance au sein du G-7, du G-20 et de groupements régionaux tels que l'APEC (Forum de coopération économique Asie-Pacifique), ainsi que pour les séminaires du Conseil d'administration sur l'évolution de l'économie et des marchés mondiaux. Enfin, il entretient des contacts avec le monde universitaire et les instituts de recherche.

Le *Département des statistiques* gère une base de données économiques et financières nationales,

## Encadré 8.3

**Ouverture du bureau annexe de Hong Kong**

Au début de janvier 2001, le FMI a ouvert dans la RAS de Hong Kong une annexe du bureau du représentant résident du FMI en République populaire de Chine. Lors de son inauguration, M. Köhler a fait la déclaration suivante :

«Je suis heureux de me trouver à Hong Kong pour l'inauguration de ce bureau annexe, qui aura pour tâche principale de suivre l'évolution de la situation financière et économique de la région. Le choix de Hong Kong est logique puisque c'est une puissante place financière et qu'elle joue un rôle majeur dans l'intermédiation des mouvements de capitaux dans l'ensemble de la région. Nous sommes convaincus que notre présence à Hong Kong sera un atout pour la surveillance multilatérale et nous permettra de mieux appréhender les problèmes économiques et financiers qui se présentent. Ce bureau jouera un rôle important dans la promotion et le maintien d'un dialogue avec la communauté financière internationale et aidera le FMI et les marchés de capitaux privés à contribuer à la stabilité du système financier international. Je tiens à remercier les autorités pour le soutien et les encouragements qu'ils nous ont apportés dans cette entreprise.»

régionales et mondiales et contribue à la surveillance du FMI en examinant les données communiquées par les pays membres. C'est à lui qu'incombe l'élaboration des concepts statistiques relatifs à la balance des paiements, aux finances publiques et aux agrégats monétaires et financiers, ainsi que la rédaction de manuels méthodologiques. Par ses actions d'assistance technique et de formation, le département aide les pays membres à se doter de systèmes statistiques. Il s'occupe aussi des publications statistiques du FMI. Enfin, il est responsable de la mise au point et du suivi des normes concernant la diffusion des données par les pays membres.

Le *Département de la trésorerie* arrête la stratégie et les pratiques financières du FMI. Il conduit et contrôle les opérations et transactions financières du département général, du département des DTS et des comptes administrés. Il contrôle les dépenses imputées au budget administratif et au budget d'équipement. Il tient les comptes et les états financiers du FMI. Ses attributions couvrent également la révision des quotes-parts, le financement et la liquidité du FMI, les emprunts, les placements et les revenus de l'institution, ainsi que les règles pratiques concernant le DTS, et c'est lui qui supervise l'évaluation des garde-fous mis en place par les banques centrales des pays membres.

En mars 2001, le Directeur général a annoncé qu'il comptait créer un Département des marchés de capitaux internationaux qui regrouperait un certain nombre de fonctions précédemment remplies par les Départements de l'élaboration et de l'examen des politiques, de la monnaie et des changes et des études (encadré 3.5).

### Information et liaison

Le *Département des relations extérieures* a pour fonction cruciale de faire comprendre la politique et les activités du FMI au public en général et au grand nombre de particuliers et d'institutions qui s'y intéressent. Il rédige, produit et diffuse les publications autres que statistiques, informe la presse et le grand public, assure la liaison avec les organisations non gouvernementales et les parlements des pays membres, rédige les discours des directeurs généraux et anime le site Web du FMI (voir également l'appendice V).

Les bureaux que le FMI a ouverts pour les régions Asie-Pacifique et Europe, ainsi qu'à Genève et auprès des Nations Unies, maintiennent un contact étroit avec les autres organisations internationales ou régionales (appendice IV).

### Services de soutien

Le *Département de la technologie et des services généraux* administre et assure la prestation de tous les services essentiels au fonctionnement du FMI : l'information (technologie de l'information, télécommunication, gestion documentaire et bibliothèque); les installations et

services généraux (entretien des installations, projets de construction ou d'aménagement des bâtiments, voyages, arts graphiques et passation des marchés); et les services linguistiques (traduction, interprétation et publications en langues autres que l'anglais). Le regroupement de tous ces services au sein d'un seul et même département facilite la planification des prestations de services, permet des gains d'efficacité en réduisant le chevauchement de fonctions connexes et aide à mettre au point et en application des instruments pour mesurer et évaluer la qualité des services. Cela permet donc d'affecter efficacement les ressources budgétaires en fonction des besoins.

Le *Département des ressources humaines* a procédé en 2000 à un réexamen général de ses tâches qui a conduit à une reformulation de la stratégie des ressources humaines et à la réorganisation du département qui doit lui permettre de mieux aider les autres départements à atteindre leurs objectifs sur le plan des ressources humaines.

Le *Département du secrétariat* organise le travail des organes directeurs du FMI et assure leur secrétariat. Il aide en particulier la direction à préparer et à coordonner le programme de travail du Conseil d'administration et des autres organes officiels, notamment en arrêtant le calendrier de ces travaux et en veillant au bon déroulement des réunions du Conseil. Il organise aussi l'Assemblée annuelle, en collaboration avec la Banque mondiale.

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

### Personnel

Le Directeur général nomme les fonctionnaires, qui n'ont d'obligations qu'envers le FMI et doivent, aux termes des Statuts, faire montre d'une efficacité et d'une compétence technique du «plus haut niveau»; pour que la diversité des nationalités du personnel reflète celle des pays membres, il «doit tenir dûment compte de l'importance d'un recrutement effectué sur une base géographique aussi large que possible». Afin de favoriser la continuité et la mémoire institutionnelle dont bénéficient les pays membres, la politique d'emploi est conçue de façon à recruter et à conserver un corps de fonctionnaires internationaux souhaitant faire carrière, du moins en grande partie, au FMI. Cependant, le FMI a conscience qu'il est bon d'offrir des carrières courtes et de recruter des cadres en milieu de carrière afin de tenir compte de l'évolution du marché du travail et d'apporter du sang neuf à l'institution. Pour un certain nombre de fonctions et de qualifications ayant trait surtout à la technologie, à divers services ou à des spécialités très pointues en économie, le FMI a été amené par des considérations

Tableau 8.1

**Ventilation des cadres du FMI  
par région et par nationalité***(Pourcentage)*

Région <sup>1</sup>	1980	1990	2000
Afrique	3,8	5,8	5,7
Asie	12,3	12,7	14,8
Japon	1,4	1,9	1,4
Autres pays	10,9	10,8	13,4
Europe	39,5	35,1	35,1
Allemagne	3,7	4,3	5,3
France	6,9	5,5	4,8
Italie	1,7	1,4	3,1
Royaume-Uni	8,2	8,0	6,2
États baltes, Russie, et autres pays issus de l'ex-URSS	...	...	1,9
Autres pays	19,0	15,9	13,8
Moyen-Orient	5,4	5,5	5,4
Hémisphère occidental	39,1	41,0	39,0
Canada	2,6	2,8	3,9
États-Unis	25,9	25,9	24,8
Autres pays	10,6	12,3	10,3
<b>Total</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>

<sup>1</sup>Les régions sont déterminées en fonction de la ventilation par pays retenue pour les départements géographiques du FMI. La région Europe regroupe les pays qui relèvent des Départements Europe I et Europe II. La région Moyen-Orient comprend les pays d'Afrique du Nord.

pratiques à opter pour des recrutements à court terme ou la sous-traitance.

Au 31 décembre 2000, le FMI employait 728 agents auxiliaires et 1.727 cadres (dont les deux tiers environ étaient des économistes). Il employait en outre 380 contractuels (experts, consultants et autres employés à court terme). Sur les 183 pays membres du FMI, 133 étaient représentés dans ses rangs. (Se reporter au tableau 8.1 pour l'évolution de la ventilation par nationalité des cadres du FMI depuis 1980.)

**Reclassements et titularisations**

Les modalités d'emploi au FMI ont été révisées en janvier 1999 afin de clarifier et de codifier les critères d'embauche et de donner à l'institution plus de souplesse pour faire face à ses besoins d'effectifs. Sur la base des conclusions d'un réexamen des postes et fonctions mené fin 1999-début 2000, le Conseil a approuvé 217 reclassements : 181 emplois contractuels et 34 contrats indirects de sous-traitance ont été convertis en postes permanents, et 2 contrats de sous-traitance sont devenus des emplois contractuels.

Ces postes ont été pourvus par concours. Le Conseil a par ailleurs approuvé une simplification et un regroupement des contrats de sous-traitance.

**Recrutement et rétention du personnel**

En 2000, 311 fonctionnaires ont été recrutés — 229 de l'extérieur et 82 par reclassement, comme indiqué ci-dessus. Le nombre d'embauches externes (140 économistes, 30 cadres de divers niveaux dans les filières spécialisées et 59 agents auxiliaires) est à comparer à celui de 218 en 1999 (soit une augmentation de 11 personnes). Parmi ces recrues, 86 étaient des économistes en milieu de carrière et 47 sont entrées au FMI dans le cadre du Programme-Économistes, programme d'une durée de deux ans, qui a pour but de familiariser des économistes en début de carrière avec les travaux de l'organisation en les plaçant pendant deux périodes de douze mois dans deux départements différents, et en leur proposant un engagement à titre permanent s'ils donnent satisfaction.

En 2000, 129 fonctionnaires ont quitté le FMI. Le taux de départ des cadres a été de 5,5 % (88 personnes), donc en diminution par rapport à 1999 (5,9 %, soit 92 personnes) et à 1998 (8,1 %, soit 122 personnes). (La rotation élevée en 1998 était due en grande partie à une augmentation soudaine et marquée des démissions d'économistes recrutés par des sociétés financières privées et à un nombre plus élevé de départs en retraite, suscités dans certains cas par les incitations données à cet effet.) Dix des vingt-neuf économistes qui ont démissionné en 2000 ont été engagés par des institutions financières privées, qui ont attiré une soixantaine d'économistes du FMI ces dernières années.

**État de stress du personnel**

La charge de travail soumet le personnel du FMI à une fatigue et une tension nerveuse qui ne cessent d'augmenter depuis quelques années en raison de facteurs à la fois internes et externes. Les administrateurs se sont inquiétés de la charge de travail qui pèse sur le FMI. À la fin de 1999, le groupe de travail sur le stress créé par la direction a rendu son rapport, proposant un plan concret de réduction du stress. En outre, le Bureau de la vérification et de l'inspection internes a achevé, en mars 2000, une enquête sur les pratiques de gestion du personnel dans les différents départements du FMI. Enfin, une étude du comité de l'Association du personnel a proposé des mesures visant à remédier au stress lié aux missions dans les pays membres.

Sur la base de ces recommandations, la direction et le Département des ressources humaines ont présenté un certain nombre d'initiatives visant à réduire le stress et à améliorer la gestion des ressources humaines. Le plan d'action comprenait six volets : 1) établir un meilleur équilibre entre la charge de travail et les ressources;

2) améliorer les pratiques de gestion et renforcer la chaîne de responsabilité; 3) accroître la souplesse des horaires de travail; 4) améliorer les conditions de travail en mission; 5) mieux expliquer aux fonctionnaires comment lutter contre le stress; 6) remédier au stress lié à l'expatriation et aux déplacements fréquents.

Pour faire face à la charge de travail excessive, le Conseil d'administration, la direction et les services du FMI s'accordent pour penser qu'il faut, d'une part, recentrer l'institution sur ses missions essentielles en définissant les activités prioritaires et en mettant fin à celles qui ne le sont pas et, d'autre part, affecter suffisamment de ressources aux tâches nouvelles. Le Département des ressources humaines a décidé de procéder à des enquêtes trimestrielles afin de suivre les progrès. Le plan de réduction du stress comporte les grands axes suivants :

- assurer une meilleure planification des ressources grâce à des plans d'effectifs annuels par département;
- exiger des cadres dirigeants de bonnes pratiques de gestion et de comportement, s'agissant des critères de promotion comme de l'évaluation annuelle des résultats;
- aménager le temps de travail en proposant des horaires compressés dans divers départements;
- établir un code de conduite en mission pour réduire le stress; les départements étudient ce projet de code en vue de son adoption;
- fournir aux fonctionnaires informations et conseils sur les moyens de lutter contre le stress.

Pour réduire le stress familial, en particulier lorsque les deux parents travaillent, le FMI a ouvert une crèche au siège et déconseille les déplacements en missions durant les 60 premiers jours après l'engagement, ainsi qu'avant et après une naissance ou une adoption. Le Département des ressources humaines et la direction ont en outre commencé un suivi systématique des fonctionnaires qui accumulent plus de 50 jours ouvrables de déplacements par an.

Tableau 8.2

**Grille des salaires du FMI, au 1<sup>er</sup> mai 2001**

(Dollars)

Grade	Minimum de la tranche	Maximum de la tranche	Titres illustratifs
A1	21.360	32.060	Sans objet (les activités à ce grade ont été externalisées)
A2	23.940	35.880	Chauffeur
A3	26.780	40.180	Assistant aux écritures
A4	30.000	45.040	Assistant de secrétariat (débutant)
A5	33.650	50.450	Assistant de secrétariat (expérimenté)
A6	37.600	56.460	Assistant de secrétariat principal, autres assistants (de rédaction, des systèmes informatiques, des ressources humaines, etc.)
A7	42.170	63.270	Assistant de recherche, assistant d'administration
A8	47.230	70.870	Assistant principal d'administration (comptabilité, ressources humaines)
A9	50.240	75.380	Libraire, traducteur, agent de recherche, agent du service des ressources humaines
A10	57.790	86.670	Comptable, agent de recherche, agent d'administration
A11	66.360	99.560	Économiste (débutant, niveau doctorat), avocat, spécialiste (comptabilité, systèmes informatiques, ressources humaines, etc.)
A12	74.310	111.470	Économiste, avocat, spécialiste (comptabilité, systèmes informatiques, ressources humaines, etc.)
A13	83.250	124.850	Économiste, avocat, spécialiste (comptabilité, systèmes informatiques, ressources humaines, etc.)
A14	93.220	139.860	Chef de division adjoint, économiste principal
A15/B1	105.350	158.050	Chef de division, chef de division adjoint
B2	121.460	176.220	Chef de division
B3	144.330	187.800	Sous-directeur de département, conseiller
B4	168.190	210.230	Directeur adjoint de département, conseiller principal
B5	198.060	237.740	Directeur de département

Note : La grille des salaires ci-dessus vise à être compétitive, de manière à permettre au FMI de recruter du personnel hautement qualifié dans tous les pays membres. Elle est réexaminée tous les ans par le Conseil d'administration. Les rémunérations sont maintenues à un niveau comparable à celles qu'offrent pour des grades et postes équivalents des sociétés financières et industrielles et des organismes publics représentatifs, principalement aux États-Unis, mais aussi en Allemagne et en France. Comme les fonctionnaires non américains sont habituellement exemptés de l'impôt sur le revenu sur leur rémunération, celle-ci s'entend net d'impôts, ce qui équivaut généralement aux salaires net après impôts des employés des secteurs privé et public d'après lesquels la grille des salaires du FMI est établie.

### Grille des salaires

Pour recruter et retenir le personnel dont il a besoin, le FMI a établi un système de rémunération et d'avantages annexes qui vise à être compétitif, à récompenser les fonctionnaires performants et à tenir compte des besoins particuliers d'un personnel multinational et en majorité expatrié. La grille des salaires du FMI est réexaminée tous les ans et ajustée, le cas échéant, sur la base d'une comparaison des traitements versés dans certains établissements privés financiers ou industriels et d'organismes publics, principalement aux États-Unis, mais aussi en France et en Allemagne. À partir d'analyses actualisées des traitements de référence, la grille des salaires a été relevée de 4,5 % pour l'exercice 2001, et le Conseil d'administration a approuvé une hausse de 4,8 % pour l'exercice 2002 (voir tableau 8.2).

Tableau 8.3  
Ventilation du personnel par sexe

Personnel	1980		1990		2000	
	Effectifs	Pourcentage	Effectifs	Pourcentage	Effectifs	Pourcentage
<b>Ensemble du personnel</b>						
Total	1.444	100,0	1.774	100,0	2.456	100,0
Femmes	676	46,8	827	46,6	1.142	46,5
Hommes	768	53,2	947	53,4	1.314	53,5
<b>Personnel auxiliaire</b>						
Total	613	100,0	642	100,0	728 <sup>1</sup>	100,0
Femmes	492	80,3	540	84,1	618	84,9
Hommes	121	19,7	102	15,9	110	15,1
<b>Cadres d'exécution</b>						
Total	646	100,0	897	100,0	1.386	100,0
Femmes	173	26,8	274	30,5	484	34,9
Hommes	473	73,2	623	69,5	902	65,1
Économistes						
Total	362	100,0	529	100,0	877	100,0
Femmes	42	11,6	70	13,2	201	22,9
Hommes	320	88,4	459	86,8	676	77,1
Non-économistes						
Total	284	100,0	368	100,0	509	100,0
Femmes	131	46,1	204	55,4	283	55,6
Hommes	153	53,9	164	44,6	226	44,4
<b>Cadres de direction</b>						
Total	185	100,0	235	100,0	342 <sup>1</sup>	100,0
Femmes	11	5,9	13	5,5	40	11,7
Hommes	174	94,1	222	94,5	302	88,3
Économistes						
Total	99	100,0	184	100,0	271	100,0
Femmes	4	4,0	9	4,9	25	9,2
Hommes	95	96,0	175	95,1	246	90,8
Non-économistes						
Total	86	100,0	51	100,0	71	100,0
Femmes	7	8,1	4	7,8	15	21,1
Hommes	79	91,9	47	92,2	56	78,9

<sup>1</sup>Personnel en service actif seulement.

### Rémunération des directeurs généraux

Pour prendre convenablement en compte les responsabilités de chacun des directeurs généraux et la relation entre la grille des salaires du personnel et de l'équipe de direction, le barème des salaires des directeurs généraux sera le suivant, à compter du 1<sup>er</sup> juillet 2000 :

Directeur général	317.710 dollars <sup>1</sup>
Premier Directeur général adjoint	266.790 dollars
Directeurs généraux adjoints	254.080 dollars

Ce barème fait l'objet de réexamens périodiques sur le fond par le Conseil d'administration et de révisions annuelles. Il est autonome et sans lien avec la grille des salaires d'autres organisations.

<sup>1</sup>Le Directeur général reçoit en outre une indemnité de 56.860 dollars pour couvrir ses frais de représentation.

### Rémunération des membres du Conseil d'administration

Sur recommandation du comité du Conseil des gouverneurs sur la rémunération des administrateurs, les gouverneurs ont approuvé, avec effet au 1<sup>er</sup> juillet 2000, une augmentation de 5 % de la rémunération des administrateurs et de 5,6 % de celle de leurs suppléants. La rémunération des administrateurs est de 168.660 dollars<sup>2</sup>. Celle des suppléants est de 145.890 dollars<sup>3</sup>. Les années précédentes, les administrateurs et les administrateurs suppléants percevaient une indemnité complémentaire. En juillet 2000, le comité du Conseil des gouverneurs sur la rémunération des administrateurs a recommandé que l'indemnité soit intégrée au salaire, et les gouverneurs ont approuvé cette modification.

### Diversité

Le FMI estime que la diversité du personnel constitue un atout majeur pour améliorer son efficacité en tant qu'institution internationale. La Conseillère principale chargée de la diversité, qui fait directement rapport au Directeur général, a lancé un certain nombre d'initiatives et conçu divers indicateurs afin d'assurer une meilleure répartition, par nationalité et par sexe, du personnel dans l'organisation (tableaux 8.1 et 8.3) et de mieux gérer la diversité dans l'organisation. Elle travaille en étroite collaboration avec le Département des ressources humaines et les autres départements pour examiner les problèmes

qui se posent et les moyens de promouvoir la diversité et appliquer des plans d'action, qui sont établis chaque année et font l'objet d'un suivi depuis 1996. Durant l'exercice 2001, les départements ont incorporé ces plans dans des plans globaux de ressources humaines qui formeront désormais le cadre des efforts de promo-

<sup>2</sup>Le Comité chargé de l'examen des rémunérations pour 2000 a pris en considération les salaires et attributions des titulaires de postes comparables, à savoir les représentants permanents à la Commission européenne, à l'Organisation de coopération et de développement économiques, à l'Organisation mondiale du commerce, les membres du Directoire de la Banque centrale européenne, les ministres/ conseillers économiques en poste à Washington et les plus hauts fonctionnaires du ministère des finances et de la banque centrale d'un échantillon représentatif de pays.

<sup>3</sup>Ces chiffres ne s'appliquent pas à l'administrateur pour les États-Unis et à son suppléant, dont les salaires sont plafonnés par décret du Congrès.

tion de la diversité au FMI. Les plans d'action comportent en général des dispositions visant à garantir l'équité des grades et des traitements, des initiatives en matière de recrutement et de gestion des carrières, ainsi que des programmes d'orientation et de mentorat pour les nouveaux fonctionnaires, des mesures pour améliorer la communication et donner plus de transparence à la politique et aux procédures de ressources humaines et pour aménager les conditions de travail de manière à ne pas pénaliser la vie de famille et à réformer les prestations en étendant le bénéfice de la caisse de maladie au compagnon ou à la compagne.

Par ailleurs, lors de l'évaluation des cadres de direction et des décisions de promotions, le FMI donne plus de poids aux compétences en matière de gestion des ressources humaines et de sensibilité à la diversité qui revêtent une importance particulière dans une institution dont les fonctionnaires viennent d'horizons différents.

Les rapports d'étape soumis au Département des ressources humaines par les différents départements au cours de l'exercice 2001 dénotent des progrès sur le plan de la sensibilisation aux questions de diversité, de la démarche systématique pour la promouvoir et des pratiques de gestion du personnel. La situation globale s'est également améliorée dans les domaines du recrutement, des promotions et de la représentativité des groupes de fonctionnaires sous-représentés au niveau des cadres subalternes. Les initiatives visant à amener davantage de femmes et de ressortissants de pays en développement aux postes de cadres de direction ont cependant marqué le pas en 2000, et des efforts constants seront nécessaires pour rétablir l'équilibre à ce niveau. Des efforts concertés sont nécessaires afin de réaliser une diversité satisfaisante du personnel dans une institution qui souhaite qu'on y fasse carrière.

### Budget administratif et budget d'équipement

Le FMI est entré dans une phase nouvelle où il est appelé à se recentrer sur ses missions pour mieux jouer son rôle au sein du système monétaire international sans augmentation significative de la taille de l'institution. Ces dernières années, à la suite de la crise asiatique et d'autres crises régionales, le FMI a développé ses activités pour répondre aux besoins des pays touchés et de contribuer à la prévention et à la résolution des crises financières. Cette expansion avait été précédée par cinq ans de croissance faible ou nulle des effectifs.

Le processus budgétaire interne du FMI a été examiné par un groupe d'experts externes à compter des derniers mois de 2000. Leur rapport a été examiné par le Conseil réuni en séminaire au printemps 2001. Les administrateurs ont largement approuvé les grandes lignes des réformes recommandées par les experts, qui prolongeront les changements déjà adoptés ces deux dernières

années. Le Conseil a entériné la proposition de la direction visant l'établissement d'un groupe d'étude qui envisagerait avec les départements la possibilité de mettre progressivement en place un cadre budgétaire davantage axé sur les résultats. Le groupe d'étude se penchera en outre sur diverses propositions précises visant à renforcer la transparence, la responsabilité et l'efficacité du processus budgétaire du FMI. Il a par ailleurs été décidé de reprendre l'exercice de budgétisation à moyen terme, qui avait été suspendu l'an dernier.

### Le cadre du budget 2002

Le comité du budget (sous-comité du Conseil d'administration) a décidé que, pour l'exercice 2002, il n'y aurait pas d'augmentation des effectifs, mis à part les 15 nouveaux postes pour le nouveau Département des marchés de capitaux internationaux et une petite unité d'études stratégiques, et une légère hausse du budget dollars. L'objectif est de recentrer le travail et les ressources sur les missions essentielles du FMI, tout en réduisant la tension et le stress et en maintenant constante la taille de l'organisation. Pour ce faire, il est prévu de redéployer les effectifs, de réduire les activités et de rationaliser certaines pratiques. Quelque 26 postes au total seront supprimés et redéployés au profit des activités prioritaires, notamment pour mettre en œuvre les nouvelles initiatives. Par ailleurs, 40 à 50 autres postes seront redéployés pour constituer le Département des marchés de capitaux internationaux.

### Programmes, budgets et dépenses de l'exercice 2001

Les trois grands volets des activités du FMI sont la surveillance, le financement et l'assistance technique (le tableau 8.4 indique le coût estimé de ces grands pans d'activité, ainsi que des services logistiques, du Conseil d'administration et du Conseil des gouverneurs, et le graphique 8.2 retrace la répartition des dépenses au cours de l'exercice 2001). Le budget administratif approuvé pour l'exercice clos le 30 avril 2001 était de 689,9 millions de dollars, soit 650,9 millions de dollars, net des remboursements. Dans le cadre du budget d'équipement, qui se chiffrait à 50,6 millions de dollars, un montant de 23,5 millions de dollars a été approuvé pour les projets d'aménagement de locaux, et un montant de 27,1 millions de dollars pour les projets d'informatique. Les dépenses administratives effectives de l'exercice se sont élevées à 638,0 millions de dollars, net des remboursements, et les décaissements au titre des projets d'équipement à 34,6 millions de dollars (tableau 8.5).

### Programmes et budgets de l'exercice 2002

Ces dernières années, plusieurs initiatives sont venues s'ajouter aux domaines d'activité principaux du FMI,



Tableau 8.4  
**Coût estimé des principales activités du FMI,**  
**exercices 2000–02<sup>1</sup>**  
*(Millions de dollars)*

Activité	Exercice 2000	Pourcentage du total	Exercice 2001	Pourcentage du total	Exercice 2002 : budget	Pourcentage du total
Personnel et direction <sup>2</sup>						
Surveillance	151,1	25,9	162,8	25,5	188,0	27,0
Utilisation des ressources du FMI	123,5	21,2	137,1	21,5	157,4	22,6
Assistance technique	110,0	18,9	118,4	18,6	124,5	17,9
Services administratifs	143,1	24,6	159,3	25,0	160,3	23,1
Total partiel	527,9	90,5	577,6	90,5	630,2	90,6
Conseil des gouverneurs et Conseil d'administration <sup>3</sup>	55,1	9,5	60,4	9,5	65,2	9,4
<b>Total</b>	<b>583,0</b>	<b>100,0</b>	<b>638,0</b>	<b>100,0</b>	<b>695,4</b>	<b>100,0</b>

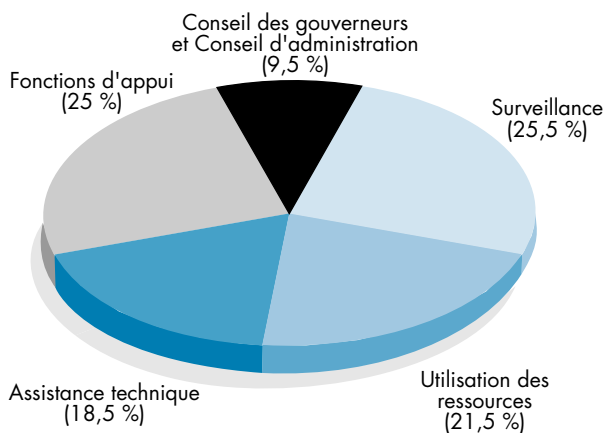
Note : Les chiffres étant arrondis, il se peut que la somme des composantes ne corresponde pas au total.

<sup>1</sup>Pour les exercices 2000 et 2001, les chiffres reposent sur des données de fin d'exercice.

<sup>2</sup> Les coûts de supervision générale, de formation technique et professionnelle et ceux des congés ont été répartis entre les différentes catégories.

<sup>3</sup>Salaires et avantages des administrateurs et de leurs suppléants et assistants; frais de déplacements officiels ou autres; communication; occupation des locaux; publications et travaux d'imprimerie; fournitures et matériels; services informatiques; fonctionnement des bureaux des administrateurs. Frais de déplacements et indemnités des gouverneurs, services de soutien apportés par le personnel du FMI au Conseil des gouverneurs, y compris pour l'Assemblée annuelle, et autres frais administratifs divers.

Graphique 8.2  
**Coût estimé des principales activités,**  
**exercice 2001**  
*(Pourcentage des coûts totaux)*



Note : chiffres établis sur la base des dépenses effectives de l'exercice 2001. Les coûts imputés à la supervision générale, au recyclage et à la formation professionnelle et aux congés ont été répartis proportionnellement entre les diverses catégories. Les chiffres étant arrondis, il se peut que la somme des composantes ne corresponde pas au total.

en particulier le programme d'évaluation du secteur financier (PESF) et les rapports sur l'observation des normes et des codes (RONC) qui sont des dimensions nouvelles de la surveillance. La facilité pour la réduction de la pauvreté et pour la croissance (FRPC) destinée aux pays à faible revenu et l'initiative renforcée en faveur des pays pauvres très endettés (PPTE) constituent des améliorations apportées aux mécanismes d'utilisation des ressources du FMI. Le programme d'assistance technique est également en cours de réaménagement, grâce à un effort pour mieux planifier et hiérarchiser les activités. Pour l'essentiel, les augmentations d'effectifs récemment approuvées étaient nécessaires pour entreprendre ces nouvelles activités. Pour l'exercice 2002, quelques ressources supplémentaires ont été autorisées pour amener les programmes à capacité. Par ailleurs, la création du Département des marchés de capitaux internationaux, essentiellement par réaffectations internes, permettra au FMI de mieux centrer ses travaux sur les marchés financiers, qui entrent dans le cadre de ses missions essentielles. Le Conseil d'administration a approuvé un budget administratif pour l'exercice 2002 se montant à 736,9 millions de dollars (695,4 millions de dollars, net des remboursements), soit une hausse de 6,8 % par rapport au budget révisé de l'exercice précédent. Cet accroissement se rapporte pour plus d'un tiers à des décisions précédemment adoptées par le Conseil d'administration, à savoir l'impact en année pleine de l'augmentation des effectifs pour les nouvelles initiatives autorisées durant l'exercice 2001, l'augmentation des effectifs de la plupart des bureaux des administrateurs et la création du Bureau d'évaluation indépendant. Le Conseil a également approuvé un budget d'équipement de 40 millions de dollars pour l'aménagement des locaux, le matériel informatique et les grands projets d'équipement en logiciels.

**Bâtiments**

Le FMI prévoit la construction d'un nouvel édifice sur un terrain lui appartenant et adjacent au bâtiment du siège actuel. Il a sélectionné par appel d'offres un directeur de projet et un cabinet d'architecte, et les plans sont bien avancés. Une fois ce projet réalisé, l'ensemble du personnel du FMI pourra être regroupé dans les bâtiments du siège, ce qui réduira ses coûts globaux du fait qu'il n'aura plus besoin de louer des locaux extérieurs. Les travaux devraient être achevés en 2005.

## Nouveau Bureau d'évaluation

Dans le courant de l'exercice 2000, le Conseil d'administration a décidé d'établir un Bureau d'évaluation indépendant (BEI) pour compléter les examens et évaluations internes et externes du travail du FMI et lui permettre de tirer les leçons de l'expérience et d'inté-

grer plus rapidement les améliorations dans ses travaux futurs. La création du BEI est motivée principalement par le souci de développer la culture du savoir au sein du FMI, de renforcer sa crédibilité externe, de mieux promouvoir ses travaux et d'assister le Conseil d'administration dans ses tâches de gestion courante et de

Tableau 8.5  
Budget administratif et budget d'équipement, exercices 1999–2002<sup>1</sup>  
(Millions de dollars et de DTS)

	Exercice clos le 30 avril 1999 : dépenses effectives	Exercice clos le 30 avril 2000 : dépenses effectives	Exercice clos le 30 avril 2001 : dépenses effectives	Exercice clos le 30 avril 2002 : budget
<i>(Millions de dollars)</i>				
<b>Budget administratif</b>				
I. Dépenses de personnel				
Salaires	249,2	267,7	292,1	322,7
Autres dépenses	122,0	149,4	154,0	162,9
<b>Total partiel</b>	<b>371,2</b>	<b>417,1</b>	<b>446,1</b>	<b>485,6</b>
II. Autres dépenses				
Frais de déplacement	47,1	48,8	56,3	65,5
Autres frais de déplacement	28,1	35,6	35,0	38,1
Communication	11,0	11,6	11,9	13,6
Occupation de locaux	44,9	48,1	53,2	58,2
Livres et travaux d'imprimerie	9,7	11,6	12,8	13,1
Fournitures et matériel	9,5	8,5	10,0	10,4
Services informatiques	26,0	25,0	30,5	31,6
Divers	13,6	18,0	19,7	20,8
<b>Total partiel</b>	<b>189,9</b>	<b>207,2</b>	<b>229,4</b>	<b>251,4</b>
III. Remboursements	(40,5)	(41,3)	(37,5)	(41,6)
<b>Total du budget administratif</b>	<b>520,6</b>	<b>583,0</b>	<b>638,0</b>	<b>695,4</b>
Moins : Frais occasionnés par l'administration du département des DTS	(4,8)	(4,5)	(3,1)	(4,7)
Frais occasionnés par l'administration de la FAS/FRPC <sup>2</sup>	...	...	...	...
<b>Dépenses nettes du budget administratif<sup>3</sup></b>	<b>515,9</b>	<b>578,5</b>	<b>634,9</b>	<b>690,6</b>
<b>Budget d'équipement</b>				
Budgets des projets <sup>4</sup>	14,4	67,3	50,6	40,0
Décaissements au titre des projets	43,9	39,5	34,6	—
<b>Dépenses totales du budget<sup>5</sup></b>	<b>564,5</b>	<b>622,5</b>	<b>672,6</b>	<b>—</b>
<b>Pour mémoire</b> <span style="float: right;"><i>(Millions de DTS)</i></span>				
Dépenses du budget administratif déclarées dans les états financiers <sup>6</sup>	392,1	448,4	384,6	—

<sup>1</sup>Budget administratif approuvé par le Conseil d'administration pour l'exercice s'achevant le 30 avril 2002, comparé aux dépenses effectives pour les exercices clos les 30 avril 1999, 30 avril 2000 et 30 avril 2001, et budget d'équipement approuvé pour les projets engagés pendant les exercices 1999, 2000, 2001 et 2002. Les chiffres étant arrondis, il se peut que la somme des composantes ne corresponde pas au total.

<sup>2</sup>Par décision du Conseil d'administration, les remboursements de montants suivants n'ont pas été portés au budget administratif : 1999 : 56.180 dollars; 2000 : 62.651 dollars; 2001 : 71.583 dollars; 2002 : 79.506 dollars.

<sup>3</sup>Les dépenses nettes du budget administratif ne comprennent pas les plus-values ou moins-values sur les avoirs en monnaies détenus à des fins administratives.

<sup>4</sup>Budgets d'équipement pluriannuels au titre des projets engagés au cours de chaque exercice.

<sup>5</sup>Total des dépenses du budget administratif et des dépenses au titre des projets.

<sup>6</sup>Les états financiers du FMI, qui sont préparés conformément aux normes comptables internationales (International Accounting Standards — IAS), comprennent l'amortissement et prennent en compte les prestations sociales du personnel conformément à la norme IAS 19. Ces dépenses sont comptabilisées différemment aux fins du budget. La différence tient notamment à un ajustement de 268 millions de DTS effectué en l'an 2000 dans les états financiers mais non au budget, en conformité avec la norme IAS 19.

supervision de l'institution. Le BEI, qui devrait être opérationnel avant l'Assemblée annuelle de 2001, procédera en toute indépendance à l'évaluation de la politique et des activités du FMI.

### Genèse

L'idée de doter le FMI d'un bureau d'évaluation indépendant remonte au moins à janvier 1993. Le Conseil avait examiné à l'époque une proposition en ce sens présentée par la direction. Après moult délibérations, cependant, la proposition n'avait pas été entérinée. Le FMI a continué à procéder à des évaluations internes, portant notamment sur des dossiers tels que les programmes mis en place durant la crise asiatique, le bilan de la facilité d'ajustement structurel renforcée (FASR) et la surveillance. Par ailleurs, le Bureau de la vérification et de l'inspection internes a examiné en détail le programme de représentants résidents et l'assistance technique fournie par le FMI.

Par la suite, le FMI a publié divers rapports d'évaluation commandés à des experts externes sur des aspects cruciaux de son travail tels que la FASR, les activités de recherche et la surveillance. En mars 2000, le Conseil a dressé un bilan de cette approche, en prenant des avis aussi bien dans les cercles officiels qu'à l'extérieur. Le recours exclusif à des experts externes pour conduire les évaluations indépendantes présentait un inconvénient : en dépit de la qualité généralement bonne des travaux livrés jusqu'à présent, leur manque de familiarité avec le détail des activités et des missions du FMI risquait de limiter la valeur pratique de leurs recommandations. En outre, les administrateurs ne pouvaient pas faire appel à des experts externes pour les aider dans la mise en œuvre de leur travail sur le long terme et pour préserver la mémoire institutionnelle des enseignements tirés des précédentes évaluations.

Le Conseil d'administration a donc décidé le 10 avril 2000 d'établir un Bureau d'évaluation indépendant. Dans son communiqué du 16 avril 2000, le Comité monétaire et financier international (CMFI) a engagé le Conseil d'administration à arrêter le mandat, la structure, les effectifs et les méthodes de travail de ce bureau et à lui faire rapport à sa réunion de l'automne.

### Avancées durant l'exercice 2001

Le Conseil d'administration a examiné en août 2000 un document de synthèse présentant les modalités de fonctionnement du Bureau d'évaluation indépendant (BEI). Tout en clarifiant les aspects fondamentaux tels que la chaîne de responsabilité institutionnelle, le champ des activités du BEI, son organigramme, les responsabilités de son directeur, son budget et diverses questions opérationnelles, les administrateurs ont re-

connu la nécessité de ne pas prescrire de manière trop précise la manière dont cette unité doit être gérée. Ils étaient conscients du fait que, pour que le BEI puisse fonctionner de façon indépendante, son mode de gestion, et notamment le détail de sa politique de recrutement, devait être laissé à la discrétion de son directeur.

En conclusion, les administrateurs ont décidé que le document soumis à leur examen et les conclusions du président seraient affichés sur le site Web du FMI pour permettre au public de donner son opinion. Les administrateurs ont en outre souhaité que le mandat du BEI soit préparé pour présentation au CMFI à sa réunion de Prague. Ils ont enfin avalisé la recommandation visant à engager une société spécialisée pour aider le Conseil à sélectionner un candidat pour le poste de directeur du BEI.

Sur la base de la discussion du mois d'août et des commentaires reçus aussitôt après l'affichage du document de synthèse, le groupe d'évaluation du Conseil d'administration a rédigé un projet de mandat (encadré 8.4) qui a été examiné et approuvé par le Conseil en septembre 2000, puis entériné par le CMFI.

En décembre, le Conseil a choisi une société de conseil pour l'aider à sélectionner un candidat. En avril 2001, il a offert le poste à M. Montek Singh Ahluwalia (Inde). M. Ahluwalia a accepté cette offre à dater de juillet 2001. Lors de sa nomination, M. Ahluwalia était membre de la Commission du Plan et du Conseil économique du Premier Ministre indien. Il a été Secrétaire des finances au Ministère des finances de 1993 à 1998 et a occupé divers postes de haut rang au sein du gouvernement indien. M. Ahluwalia est un éminent économiste qui a rédigé des ouvrages et fait des communications sur de nombreux aspects de l'économie internationale. Il a également travaillé à la Banque mondiale.

### Procédure de sélection du Directeur général

En juillet 2000, le FMI et la Banque mondiale ont établi deux groupes de travail distincts chargés d'étudier la procédure de sélection des dirigeants de leur institution respective. Chacun des groupes s'est réuni au moins une fois par mois pour examiner les pratiques passées et définir un programme de travail. Le président de chacun des groupes a assisté en qualité d'observateur aux travaux de l'autre, et ils se sont communiqué leurs documents de travail et leurs procès-verbaux. Ils ont ensuite préparé des rapports provisoires qui ont été soumis aux Conseils en septembre 2000. Les groupes ont tenu plusieurs réunions conjointes et ont décidé d'établir un rapport conjoint pour examen par leurs Conseils respectifs.

Le 26 avril 2001, le Conseil d'administration a examiné le projet de rapport conjoint du groupe de travail de la Banque chargé d'examiner la procédure de sélection.

## Encadré 8.4

**Mandat du Bureau d'évaluation indépendant du FMI****But**

Le Bureau d'évaluation indépendant (BEI) est établi pour procéder systématiquement à des évaluations objectives et indépendantes sur des sujets et sur la base de critères en rapport avec les attributions du FMI. Il doit servir à développer la culture du savoir au sein de l'institution, à asseoir sa crédibilité aux yeux de l'opinion, à faire mieux comprendre la nature de son travail dans tous les pays membres et à assister le Conseil d'administration dans sa tâche de gestion avisée et de supervision des affaires de l'institution. Le BEI est conçu comme un complément important des travaux d'analyse et d'évaluation effectués par le FMI, qui doit donc permettre à l'institution de mieux tirer les enseignements de l'expérience acquise et de les intégrer plus rapidement dans ses travaux ultérieurs.

**Structure et relations hiérarchiques**

Le BEI sera indépendant de la direction et des services du FMI et travaillera en toute autonomie vis-à-vis du Conseil d'administration. Sa structure et son mode de fonctionnement doivent préserver son indépendance opérationnelle — dans les faits comme en apparence.

Un directeur, désigné par le Conseil d'administration, sera à la tête du BEI. Le mandat du directeur sera de quatre ans, renouvelable une fois pour une période de trois ans. Il pourra être révoqué à tout moment, avec l'autorisation du Conseil d'administration. Après son mandat, le directeur ne pourra pas être engagé ou rengagé comme fonctionnaire permanent du FMI. Le directeur sera responsable de la sélection du personnel du BEI (y compris les consultants externes) selon des modalités qui seront déterminées par le Conseil d'administration de manière à ce que les effectifs du bureau se composent de personnes indépendantes et hautement qualifiées.

**Responsabilités**

Le directeur du BEI sera responsable de la préparation du programme de

travail. Le programme de travail devra porter sur des sujets importants pour les pays membres et en rapport avec les attributions du FMI. Il devra tenir compte des priorités institutionnelles du moment et être établi à la lumière de consultations avec les administrateurs et la direction, ainsi qu'avec des tierces parties informées et intéressées à l'extérieur du FMI. Le directeur soumettra le programme de travail à l'examen du Conseil d'administration.

Par l'intermédiaire de son directeur, le BEI fera régulièrement rapport au Conseil d'administration, auquel il présentera notamment un rapport annuel. Le Comité monétaire et financier international sera aussi tenu régulièrement informé des activités et des conclusions du BEI.

Pour ce qui est des évaluations individuelles, les fonctionnaires et la direction du FMI et, le cas échéant, les autorités nationales compétentes auront l'occasion de formuler des commentaires sur les rapports présentés au Conseil d'administration.

Le directeur du BEI, en consultation avec les administrateurs, préparera une proposition de budget pour le BEI, qu'il soumettra à l'examen et à l'approbation du Conseil d'administration. La préparation de ce budget sera indépendante du processus budgétaire qui se trouve sous l'autorité de la direction et du Bureau du budget et de la planification, mais son exécution sera soumise aux procédures de budgétisation et de contrôle des dépenses du FMI. Le budget du BEI sera adjoint à celui du Conseil d'administration au sein du budget administratif du FMI.

Sur demande du Conseil d'administration, le BEI fournira l'appui technique et administratif requis pour toute évaluation externe entreprise directement par le Conseil d'administration.

**Consultation, publication et relations extérieures**

Dans l'exercice de ses attributions, y compris la préparation de son pro-

gramme de travail, le BEI sera libre de consulter quelque individu ou groupe d'individus qui lui paraît nécessaire, à l'intérieur comme à l'extérieur du FMI.

Le BEI aura l'entière responsabilité de la rédaction de ses évaluations, de son rapport annuel, de ses communiqués de presse et de ses autres documents ou déclarations publiques.

Le programme de travail du BEI sera rendu public, et il y aura une forte présomption que les rapports du BEI seront publiés promptement (dans les limites imposées par la nécessité de préserver la confidentialité des informations communiquées au FMI par ses pays membres), à moins que, dans des circonstances exceptionnelles, le Conseil d'administration n'en décide autrement.

La publication des évaluations sera accompagnée de commentaires de la direction et des fonctionnaires du FMI, ainsi que de tierces parties, y compris les autorités nationales compétentes, le cas échéant, ainsi que des conclusions auxquelles le Conseil d'administration sera parvenu à l'issue de l'examen du rapport d'évaluation.

**Relations avec les fonctionnaires et la direction du FMI**

Dans la conduite de ses travaux, le BEI doit s'abstenir d'interférer avec les activités opérationnelles, y compris les programmes, ou de tenter de s'immiscer dans la gestion rapprochée de l'institution.

**Bilan des activités du BEI**

Dans un délai de trois ans à compter du début des activités du BEI, le Conseil d'administration fera procéder à une évaluation externe du BEI pour apprécier son efficacité et envisager éventuellement d'aménager sa structure, ses attributions, ses modalités opérationnelles ou son mandat. Sans préjuger de la manière dont cette évaluation sera conduite, il doit être entendu qu'elle devra inclure une large consultation hors des cercles officiels.

tion du Président et du groupe de travail du FMI chargé d'examiner la procédure de sélection du Directeur général. Les administrateurs sont convenus qu'il importait d'instituer une procédure plus transparente et ouverte et ont entériné le rapport comme ligne directrice pour les futures sélections. Il a en outre décidé de soumettre le projet de rapport au Comité monétaire et financier international à sa réunion du 29 avril 2001 et de le rendre public à ce moment-là. Le Conseil a par ailleurs décidé qu'il devait y avoir un strict parallélisme avec la Banque mondiale.

Le groupe de travail du FMI était présidé par M. Yukio Yoshimura, Administrateur pour le Japon. Ses autres membres étaient MM. Thomas Bernes (Canada), Michael Callaghan (Australie), Bernd Esdar (Allemagne), Alexei Mojine (Russie), Hernan Oyarzabal (Venezuela), Cyrus Rustomjee (Afrique du Sud) et Shakour Shaalan (Égypte).

### Changements au sein de l'équipe de direction et des chefs de département

Peu après la fin de l'exercice financier, le 8 mai 2001, M. Fischer, Premier Directeur général adjoint, a annoncé qu'il avait l'intention de quitter son poste dans les mois suivants. Le 7 mars, le Directeur général avait annoncé que M. Michael Mussa, Conseiller économique du FMI et Directeur du Département des études, quit-

terait ses fonctions le 29 juin. Le 14 mai, il a été annoncé que M. Jack Boorman, Conseiller et Directeur du Département de l'élaboration et de l'examen des politiques, quitterait ses fonctions dans les mois suivants.

Le 7 juin, le Directeur général a proposé la nomination de M<sup>me</sup> Anne Krueger, professeur à l'université de Stanford et ancienne Vice-Présidente de la Banque mondiale, pour succéder à M. Fischer. Il a indiqué, par ailleurs, qu'il comptait nommer de nouveaux directeurs à la tête des Département des études et de l'élaboration et de l'examen des politiques, et désigner le directeur du nouveau Département des marchés de capitaux internationaux. M. Gerd Häusler, précédemment Président de la branche banque d'investissement de la Dresdner Bank AG et membre du conseil de régence du groupe bancaire, deviendrait Conseiller et Directeur du Département des marchés de capitaux internationaux. M. Kenneth S. Rogoff, économiste à l'université Harvard et autorité reconnue dans le domaine de l'économie internationale, succéderait à M. Mussa au poste de Conseiller économique et Directeur du Département des études, et M. Timothy Geithner, ancien Sous-Secrétaire au Trésor américain pour les affaires internationales et actuellement Senior Fellow en l'économie internationale au Conseil des relations extérieures, succéderait à M. Boorman à la direction du Département de l'élaboration et de l'examen des politiques.