

A blue-tinted photograph of a woman in a classroom. She is wearing glasses and a dark blazer, sitting at a desk and writing in a notebook with a pen. In the background, other students are visible, some looking towards the camera and others looking away. The overall atmosphere is focused and professional.

# Assistance technique et formation

CHAPITRE | 6

**e**n plus des conseils qu'il prodigue aux pays membres dans le cadre de la surveillance de leur économie et de ses programmes de prêts, le FMI fournit aux pays en développement, sur demande, de l'assistance technique et une formation pour leurs cadres.

Le FMI consacre environ 80 millions de dollars par an à des activités d'assistance technique et de formation qui visent à aider les pays membres à développer leur fonds de connaissances et de qualifications et à se doter d'institutions plus solides, dans les domaines relevant de sa compétence : politique budgétaire, monétaire et de change; banque centrale; réglementation et supervision financières; gestion des finances publiques et statistiques économiques. Pour près de 70 %, l'assistance technique va à des pays dont le PIB annuel par habitant est inférieur à 1.000 dollars.

Le FMI entretient aussi une étroite coopération avec d'autres prestataires d'assistance technique pour associer ses propres efforts aux leurs. Par exemple, l'initiative pour la réforme et le renforcement du secteur financier, connue sous son sigle anglais FIRST, qui associe plusieurs bailleurs de fonds et draine 53 millions de dollars, a entrepris 23 projets en partenariat étroit avec le FMI, qui a engagé pour sa part plus de 2,6 millions de dollars. La plupart de ces projets visent à donner suite aux recommandations des programmes d'évaluation du secteur financier (PESF) conjoint FMI-Banque mondiale. Au total, l'initiative FIRST a engagé 46 projets en rapport avec le PESF, dont le coût avoisine 8 millions de dollars.

L'assistance technique du FMI est assurée par différents départements — en particulier celui des systèmes monétaires et financiers et celui des finances publiques — et elle est coordonnée et supervisée par le Bureau de gestion de l'assistance technique, qui relève du Bureau du Directeur général. La formation est assurée par l'Institut, en collaboration avec d'autres départements, et elle est dispensée au siège, sur place dans les pays membres et au travers de centres régionaux.

L'assistance technique prend diverses formes. Des fonctionnaires du FMI peuvent être envoyés dans un pays pour conseiller les cadres du gouvernement ou de la banque centrale sur des dossiers spécifiques, ou bien le FMI peut détacher des spécialistes, en mission de courte ou de longue durée.

Depuis 1993, une part modeste mais croissante de l'assistance technique est assurée par le biais de centres régionaux.

Les centres régionaux d'assistance technique sont sous la tutelle d'un comité d'orientation composé de représentants des pays participants et des donateurs, ainsi que d'observateurs représentant les institutions régionales qui contribuent au développement des capacités. Chaque pays nomme un représentant et un suppléant au comité. Les coordinateurs des centres, qui sont des fonctionnaires du FMI, en assurent la gestion au jour le jour. Un nouveau centre (METAC) a été ouvert au Moyen-Orient en octobre 2004, ce qui a porté à cinq le nombre des centres régionaux établis avec l'aide du FMI. Il y en a deux en Afrique : l'AFRITAC-Ouest, basé à Bamako (Mali), dessert l'Afrique de l'Ouest, tandis que l'AFRITAC-Est, basé à Dar es-Salaam (Tanzanie), dessert l'Afrique de l'Est. Le CARTAC, qui dessert les Caraïbes, est basé à la Barbade, et le PFTAC, basé à Fidji, dessert la région Pacifique. Le METAC, établi à Beyrouth (Liban), dessert l'Afghanistan, la Cisjordanie et Gaza, l'Égypte, l'Iraq, la Jordanie, le Liban, la Libye, le Soudan, la Syrie et le Yémen. Il s'attache à aider les pays de la région qui sortent de conflits à rétablir la stabilité macroéconomique et à se doter des institutions de base requises pour conduire la politique gouvernementale. En octobre 2004, le FMI a décidé de prolonger jusqu'en 2007 la mission du CARTAC (qui devait se terminer en 2005). Le CARTAC, ouvert en 2001, fournit assistance technique et formation à 20 îles et territoires des Caraïbes; il bénéficie de l'appui du FMI et de huit donateurs bilatéraux et multilatéraux.

Durant l'exercice 2005, le FMI a intensifié ses efforts dans les domaines prioritaires, cherché à démultiplier ses ressources en s'associant à d'autres prestataires d'assistance technique et en mobilisant des concours extérieurs et a continué à passer en revue l'efficacité de l'assistance fournie.

### **Bilan de l'assistance technique de l'exercice 2005**

Les actions d'assistance technique ont été développées et renforcées en 2005 dans un certain nombre de domaines prioritaires, dont la facilitation des échanges commerciaux, ce qui témoigne de l'importance cruciale de la libéralisation commerciale pour les efforts que les pays à faible revenu déploient afin de stimuler la croissance (encadré 6.1).



## Slovénie

Sur fond de cohésion politique et sociale et dans un contexte marqué par une politique macroéconomique prudente et des réformes structurelles progressives, la Slovénie enregistre un taux annuel moyen de croissance du PIB réel d'environ 4 % et connaît la stabilité macroéconomique depuis 1995. Grâce à une politique budgétaire prudente, qui a permis de maintenir le déficit en deçà de 1½ % du PIB et un taux d'épargne privée élevé, la position extérieure du pays est équilibrée. La politique monétaire suivie n'est pas classique : les taux d'intérêt ont été ajustés pour réagir à la dynamique et aux anticipations inflationnistes, tandis que le taux de change a été géré de façon à décourager les apports de capitaux sensibles aux variations de taux d'intérêt.

La Slovénie est entrée dans l'Union européenne le 1<sup>er</sup> mai 2004 et a adhéré au mécanisme de change européen II le 28 juin 2004. Ce pays est tout à fait en mesure d'atteindre son objectif de basculement vers l'euro en janvier 2007; il respecte déjà tous les critères de Maastricht, exception faite de celui relatif à l'inflation. Pour continuer de freiner l'inflation, qui est revenue

Le programme d'évaluation du secteur financier FMI–Banque mondiale est un important support de la surveillance et aide les pays à établir des institutions plus solides dans le secteur financier (chapitre 2), notamment parce que, une fois l'évaluation effectuée, on définit un calendrier et un ordre de priorité pour l'assistance technique. Le FMI a organisé en juin 2004 un séminaire pour présenter aux cadres nationaux la méthodologie et les instruments du PSEF.

À la suite du réexamen biennal de la surveillance, en juillet 2004, par le Conseil d'administration, qui a mis l'accent sur la nécessité d'étudier de plus près les régimes de change, les administrateurs, réunis en séminaire en décembre 2004, ont examiné un rapport des services du FMI proposant aux pays qui souhaitent passer d'un régime de parité fixe à un système de taux de change flottant un certain nombre de principes directeurs, sur la base de l'expérience acquise par les pays qui ont opéré avec succès cette transition (chapitre 2). Les travaux de suivi ont commencé en vue de proposer une série de conseils pratiques dans les domaines (identifiés par le Conseil) tels que le rythme et les étapes successives du passage au régime du flottement, les mesures propres à assurer une transition sans heurt; les facteurs qui garantissent la pérennité d'un changement ordonné et la mise en place d'un système approprié de gestion des risques.

de 8 % à 3,6 % en 2004, les autorités appliquent une politique budgétaire et une politique monétaire rigoureuses, pratiquent la modération salariale et limitent les ajustements de prix administratifs.

La Slovénie est le seul pays en transition qui n'applique pas de programme appuyé par le FMI, encore qu'elle ait bénéficié d'une assistance technique. Son secteur financier a été modernisé suite à une évaluation dans le cadre du programme conjoint de la Banque et du FMI (PESF), et le FMI a en outre rédigé un certain nombre de rapports sur l'observation des normes et des codes (RONC) pour la Slovénie.

### Relations avec le FMI au cours de l'exercice

Avril-mai 2004	Assistance technique dans le domaine de l'information sur l'activité économique afin de faciliter l'établissement du budget
Mai 2004	Conclusion des consultations de 2004 au titre de l'article IV; publication d'une mise à jour de l'évaluation de la stabilité du secteur financier, en même temps que des RONC sur le contrôle bancaire et celui des assurances
Juillet 2004	Mission des services du FMI
Novembre 2004	Assistance technique dans le domaine de l'enregistrement des transactions internationales sur les services
Mars 2005	Discussions pour les consultations de 2005 au titre de l'article IV

Les services du FMI ont organisé plusieurs colloques régionaux pour présenter les conclusions du rapport intitulé «Monetary Policy Implementation at Different Stages of Market Development», que le Conseil d'administration a examiné en novembre 2004 (chapitre 2), et obtenir un retour d'information de la part des pays membres. En mars 2005, une réunion de sensibilisation pour les États insulaires du Pacifique a été organisée à la Banque de réserve de Fidji, en coopération avec le Centre d'assistance technique financière du Pacifique (PFTAC). Une réunion similaire a été organisée avec la coopération du Centre d'études monétaires des Caraïbes en mai 2005. Plusieurs autres activités sont planifiées l'an prochain, en coopération avec les centres d'assistance technique en Afrique et au Moyen-Orient. Les séances de travail qui ont eu lieu jusqu'à présent ont confirmé les grandes conclusions du rapport, tout en permettant aux services du FMI d'apprécier les contraintes particulières auxquelles se heurtent les pays dont le marché est peu développé. Elles ont permis de recueillir des éléments utiles pour la mise au point d'une palette d'options pour l'application de la politique monétaire dans des pays qui se trouvent à différents stades de développement.

La première phase de l'évaluation des places financières offshore, qui a débuté en 2000, était quasiment achevée à la fin de l'exercice 2005, et les évaluations portant sur les dis-

positifs de lutte contre le blanchiment de capitaux et le financement du terrorisme (LBC/FT) étaient complétées par une assistance technique accrue dans les domaines relevant des normes révisées (les 40 + 8 recommandations du Groupe d'action financière (GAFI) entérinées par le Conseil en mars 2004). Depuis 2001, le FMI a organisé de nombreux séminaires de sensibilisation, ainsi que des ateliers de formation dans le monde entier pour familiariser les autorités nationales avec les normes internationales de LBC/FT et présenter les questions propres à chaque pays. Dans le domaine de la lutte contre le blanchiment de capitaux et le financement du terrorisme, le FMI travaille en étroite collaboration avec le GAFI, les organismes régionaux de type GAFI et les Nations Unies.

S'agissant de la qualité des données et des pratiques de gouvernance, le FMI a affiché en décembre 2004 sur son site Internet un *Projet de guide sur la transparence des recettes des ressources naturelles*, avec un appel à commentaires. Ce guide vise à aider les pays à régler les problèmes de gouvernance que pose la gestion des ressources naturelles des industries extractives (pétrole, gaz, mines) (chapitre 2).

En février 2005, le Conseil d'administration a tenu un séminaire sur l'assistance technique du FMI aux pays sortant d'un conflit, en matière de finances publiques et de politique monétaire. Les administrateurs ont noté que le FMI a un rôle important à jouer, aux côtés des autorités nationales et des autres donateurs, dans la reconstruction des institutions essentielles pour rétablir la stabilité macroéconomique et jeter les bases d'une croissance durable dans les pays concernés. (L'aide d'urgence du FMI aux pays sortant d'un conflit est décrite au chapitre 3.)

L'un des moyens par lesquels le FMI mesure son assistance technique consiste à calculer le temps que l'institution consacre à cette activité. En 2005, le FMI a fourni l'équivalent de près de 381 années-personnes d'assistance technique, soit 4 % de plus qu'en 2004 et plus de 80 années-personnes de plus qu'il y a une dizaine d'années (300,5 années-personnes en 1995).

### Encadré 6.1 Assistance technique et développement des institutions pour promouvoir le commerce

L'accord-cadre conclu en août 2004 à l'OMC qui fixait les modalités des négociations du cycle de Doha appelait le FMI et d'autres organismes internationaux à fournir de l'assistance technique pour faciliter les échanges commerciaux. Le FMI et les autres organismes ont mis en place un réseau d'information qui leur permet de répondre efficacement aux besoins d'assistance technique spécifiques.

L'assistance technique en matière commerciale est principalement fournie par le Département des finances publiques, qui propose de l'aide pour la modernisation des administrations douanières et les réformes tarifaires. S'agissant de l'administration des douanes, l'assistance du FMI est essentiellement stratégique : elle vise à définir le cadre général de réforme et de suivi continu, les autres donateurs apportant un soutien pour des aspects spécifiques. Par contre, en matière de politique commerciale, l'assistance technique prend la forme de missions ponctuelles qui débordent parfois le cadre de la réforme tarifaire et s'étendent à la fiscalité en général, étant donné que les pays qui abaissent leurs droits de douane doivent compenser le manque à gagner en améliorant la mobilisation des impôts intérieurs. Globalement, le Département des finances publiques a constaté une légère augmentation des missions d'assistance technique liée au commerce ces dernières années. Les centres régionaux fournissent aussi, à des degrés divers, de l'assistance technique dans ce domaine.

Avec ses partenaires, le FMI s'est efforcé de faire du commerce une partie intégrante des stratégies de lutte contre la pauvreté et un des axes majeurs de l'assistance technique et du développement des institutions. Cette démarche découle de la participation du FMI à l'initiative du Cadre intégré, effort coopératif de six organismes (FMI, International Trade Center, Conférence des Nations Unies pour le commerce et le développement (CNUCED), Programme des Nations Unies pour le développement (PNUD), Banque mondiale et Organisation mondiale du commerce, qui en est la présidente), avec la participation de donateurs bilatéraux et des pays en développement. Le Cadre intégré coordonne la préparation d'études-diagnostic sur l'intégration commerciale, souvent élaborées par la Banque mondiale avec la collaboration du FMI. Ces études dressent un inventaire des actions et domaines d'assistance prioritaires qui sont examinés dans le cadre d'ateliers nationaux auxquels prennent part des représentants de l'État, du secteur privé et de la société civile, en vue de les intégrer dans les stratégies nationales de développement et de lutte contre la pauvreté. Le plan d'action est soumis aux donateurs pour être financé le cas échéant, mais le Cadre intégré a aussi un petit fonds de ressources pour financer des projets de développement des capacités dont la mise en œuvre est urgente. (Voir l'encadré 2.1 à propos du rôle que joue le FMI s'agissant de la politique commerciale.)

Suite à l'apparition de nouveaux besoins dans les domaines d'activité du FMI, on a observé en 2005 un accroissement de l'assistance en faveur des réformes de fonds et du renforcement des capacités. L'aide aux pays soucieux de se mettre en conformité avec les normes et codes afin de renforcer leur secteur financier a aussi augmenté. L'assistance technique aux pays pauvres très endettés (PPTE) a en revanche diminué, ce qui s'explique par le fait que l'initiative en leur faveur est maintenant bien avancée (tableau 6.1).

De toutes les régions, c'est l'Afrique subsaharienne qui est demeurée la principale bénéficiaire de l'assistance technique du FMI, et sa part est en hausse. L'assistance technique à la région Asie-Pacifique a également augmenté et demeure élevée, en partie en raison de l'aide accordée à des pays sortant d'un conflit, tels que le Cambodge et le Timor-Leste, ainsi qu'à

**Tableau 6.1 Domaines d'assistance technique, exercices 2003–05**

 (Prestations sur le terrain, en années-personnes)<sup>1</sup>

	Exercice 2003	Exercice 2004	Exercice 2005
<b>Principaux domaines d'activité</b>			
Prévention des crises	34,9	34,8	27,7
Lutte contre la pauvreté	60,8	57,0	58,5
Résolution et gestion des crises	26,3	25,2	23,6
Sortie de conflits ou de périodes d'isolement	30,4	27,2	28,1
Initiatives régionales	41,2	57,0	63,8
<b>Total</b>	<b>193,6</b>	<b>201,1</b>	<b>201,6</b>
<b>Initiatives et préoccupations essentielles</b>			
Assistance liée aux normes et codes,			
PESF non compris	18,1	21,7	14,8
Assistance liée au PESF	6,0	9,9	15,4
Assistance liée à l'initiative PPTÉ	16,8	11,5	5,7
Places financières offshore et LBC/FT	10,4	8,6	11,3
Réformes/renforcement des capacités	142,3	147,4	154,4
Autres	—	1,9	—
<b>Total</b>	<b>193,6</b>	<b>201,1</b>	<b>201,6</b>

Source : Bureau de la gestion de l'assistance technique du FMI.

Note : PESF = programme d'évaluation du secteur financier; initiative PPTÉ = initiative en faveur des pays pauvres très endettés; LBC/FT = lutte contre le blanchiment de capitaux et le financement du terrorisme.

<sup>1</sup>À l'exclusion des activités liées à l'assistance technique conduites au siège. Une année-personne effective d'assistance technique est de 260 jours.

l'appui des réformes en Chine, en Indonésie et en Mongolie. Le niveau de l'assistance fournie aux autres régions du monde et aux projets interrégionaux est demeuré sensiblement le même depuis trois ans (tableau 6.2 et graphique 6.1).

Le Département des systèmes monétaires et financiers demeure le principal prestataire d'assistance technique du FMI, avec 127 années-personnes environ, du fait des initiatives engagées par le FMI en vue du renforcement des secteurs financiers. Le Département des finances publiques, deuxième fournisseur d'assistance technique au FMI, a porté ses prestations à 99,5 années-personnes. Si le volume de l'assistance technique du Département des statistiques a légèrement diminué par rapport à l'année précédente, le niveau de celle du Département juridique s'est maintenu du fait de sa participation à la lutte contre le blanchiment d'argent et le financement du terrorisme (tableau 6.2 et graphique 6.2). Au cours de l'exercice 2005, le Département des marchés de capitaux internationaux a commencé à fournir de l'assistance technique dans les domaines suivants : relations avec les investisseurs, divers aspects de la gestion des passifs et mise en place de marchés de capitaux locaux.

## L'Institut du FMI

L'Institut du FMI assure la formation de cadres des pays membres par le biais de cours et de séminaires axés sur quatre domaines essentiels — gestion macroéconomique,

politique financière, finances publiques et politiques du secteur extérieur. Les cours et séminaires sont assurés par des fonctionnaires de l'Institut ou des autres départements du FMI, assistés, à l'occasion, par des universitaires et des experts extérieurs. La formation a lieu au siège du FMI à Washington et dans divers centres à l'étranger. Une certaine préférence est accordée aux candidatures des cadres issus de pays en développement ou en transition.

Avec l'assistance des autres départements, l'Institut du FMI a donné 124 cours à environ 3.900 participants pendant l'exercice 2005 (tableau 6.3). Près des deux tiers des cours et près de la moitié des semaines-participants ont été offerts dans les six instituts régionaux du FMI en Autriche, au Brésil, en Chine, aux Émirats arabes unis, à Singapour et en Tunisie (tableau 6.4). La formation à Washington, qui comporte généralement des cours de plus longue durée, est demeurée importante et représente près d'un tiers des semaines-participants. Le reste des activités de formation a eu lieu à l'étranger et en dehors du réseau d'instituts régionaux du FMI, en général dans le cadre d'une collaboration permanente entre l'Institut et les programmes de formation nationaux ou régionaux, mais aussi sous forme de cours par téléenseignement, dont la partie stage s'effectue à Washington.

Le nombre de cours et de séminaires a augmenté de plus de 3 % en 2005, et le nombre de semaines-participants de plus de 4 %. Cette progression du nombre de semaines-participants s'explique pour près des deux tiers par l'expansion du programme de cours par téléenseignement. Deux cours par téléenseignement à l'intention des cadres africains ont été ajoutés, grâce à un financement des gouvernements français et britannique. Le fonctionnement en année pleine de l'Institut multilatéral d'Afrique, déplacé de Côte d'Ivoire en Tunisie au cours de l'exercice 2004, a aussi facilité la dissémination de la formation en 2005.

L'Institut du FMI continue de s'attacher à développer son cursus et à l'adapter aux besoins des pays membres. Durant l'exercice 2005, il a proposé de nouveaux cours sur des sujets tels que la décentralisation budgétaire et la gestion macroéconomique et la dette. L'Institut a aussi offert pour la première fois en français son cours de programmation et politique financières par téléenseignement et, en arabe, son cours de gestion macroéconomique et politiques du secteur extérieur. Les activités de formation concernant la lutte contre le blanchiment d'argent et le financement du terrorisme ont été multipliées, à l'appui des initiatives du FMI dans ce domaine. L'Institut a aussi continué à proposer, tant à Washington que par l'intermédiaire des instituts et programmes régionaux, des séminaires de courte durée sur des sujets de première importance. Ces séminaires s'adressent à des cadres de haut rang. Les séminaires organisés au cours de l'exercice 2005 traitaient des thèmes suivants : l'intégration économique du monde arabe, la titrisation des actifs et les instruments financiers structurés, les enjeux de la réforme des administrations fis-

calo-douanières, le régime de change de la Chine et l'aide extérieure et la gestion macroéconomique.

## Financement extérieur

Le FMI finance ses activités d'assistance technique et de formation en faisant principalement appel à ses ressources propres, mais les concours extérieurs constituent un complément important. Ces concours prennent la forme de dons versés principalement au compte-cadre administré pour les activités d'assistance technique du FMI, mais aussi d'accords de partage de coûts au titre de projets du Programme des Nations Unies pour le développement (PNUD) et, dans un nombre limité de cas, d'accords de remboursement direct. Au cours de l'exercice 2005, trois nouveaux sous-comptes ont été établis au sein du compte-cadre administré, qui regroupe désormais 19 sous-comptes actifs. Les trois nouveaux sous-comptes sont le sous-compte pour le Centre régional d'assistance technique au Moyen-Orient, le sous-compte pour l'assistance technique à l'appui de l'élaboration et de la gestion de la politique macroéconomique et financière et le sous-compte pour l'assistance technique créé à la demande de l'Espagne. Ces sous-comptes comprennent maintenant cinq sous-comptes multidonateurs à l'appui du Centre d'assistance technique financière du Pacifique (PFTAC), des Centres régionaux d'assistance technique en Afrique (AFRITAC), du Centre régional d'assistance technique au Moyen-Orient (METAC), de l'assistance technique à l'Iraq et de l'assistance technique pour l'élaboration et de la gestion de la politique macroéconomique et financière.

En 2005, les financements extérieurs ont représenté environ 26 % de l'assistance technique du FMI. Le Japon, qui a apporté environ 54 % du total, est resté le principal bailleur de fonds, les autres donateurs bilatéraux étant l'Allemagne, l'Australie, l'Autriche, le Brésil, le Canada, la Chine, le Danemark, les États-Unis, la Finlande, la France, l'Inde, l'Irlande, l'Italie, le Luxembourg, la Norvège, la Nouvelle-Zélande, les Pays-Bas, le Portugal, le Royaume-Uni, la Russie, Singapour, la Suède et la Suisse. Les dona-

**Tableau 6.2 Assistance technique : sources et prestations, exercices 2001–05**

(Années-personnes effectives)<sup>1</sup>

	Exercice 2001	Exercice 2002	Exercice 2003	Exercice 2004	Exercice 2005
<b>Budget d'assistance technique du FMI</b>	<b>265,5</b>	<b>268,8</b>	<b>262,2</b>	<b>262,1</b>	<b>283,4</b>
Personnel	171,8	172,2	174,1	186,1	195,6
Consultants au siège du FMI	22,7	23,2	20,1	20,6	27,4
Experts détachés sur place	71,0	73,4	68,0	55,4	60,4
<b>Concours extérieurs</b>	<b>77,7</b>	<b>77,8</b>	<b>93,5</b>	<b>105,3</b>	<b>97,1</b>
Programme des Nations Unies pour le développement	8,4	9,6	9,6	8,1	5,8
Japon	59,5	56,2	61,9	61,6	52,5
Autres cofinancements	9,8	12,0	22,0	35,6	38,9
<b>Total des ressources</b>	<b>343,3</b>	<b>346,6</b>	<b>355,7</b>	<b>367,4</b>	<b>380,6</b>
<b>Assistance technique ventilée par région<sup>2</sup></b>	<b>275,8</b>	<b>280,0</b>	<b>286,5</b>	<b>291,1</b>	<b>301,4</b>
Afrique	68,2	71,9	72,1	83,8	86,9
Asie et Pacifique	57,0	63,1	67,5	69,0	68,2
Europe I	30,2	30,3	27,7	—	—
Europe II	40,8	32,6	25,1	—	—
Europe	—	—	—	35,5	34,5
Moyen-Orient	27,8	22,4	26,5	—	—
Moyen-Orient et Asie centrale	—	—	—	40,1	45,1
Hémisphère occidental	23,7	28,0	32,6	26,6	32,7
Assistance technique régionale et interrégionale	28,0	31,7	35,1	36,0	33,9
<b>Assistance technique non régionale<sup>3</sup></b>	<b>67,5</b>	<b>66,6</b>	<b>69,2</b>	<b>76,4</b>	<b>79,2</b>
<b>Total des prestations</b>	<b>343,3</b>	<b>346,6</b>	<b>355,7</b>	<b>367,4</b>	<b>380,6</b>
<b>Assistance technique ventilée par département</b>					
Département des finances publiques	111,9	97,5	94,3	95,6	99,5
Département des systèmes monétaires et financiers	101,2	115,5	120,0	122,0	127,0
Département des statistiques	48,2	49,2	55,7	59,0	53,1
Institut du FMI	54,4	56,0	55,4	53,6	57,0
Département juridique	15,4	15,5	19,6	23,9	23,5
Autres départements <sup>4</sup>	12,2	12,9	10,7	13,3	20,4

Source : Bureau de la gestion de l'assistance technique du FMI.

<sup>1</sup>Une année-personne effective d'assistance technique est de 260 jours. De nouvelles définitions sont utilisées depuis 2001 et les données ont été ajustées rétroactivement.

<sup>2</sup>Au cours de l'exercice 2004, le Département Europe II a été dissous et les pays dont il avait la charge ont été absorbés par le nouveau Département Europe et le Département Moyen-Orient et Asie centrale.

<sup>3</sup>Assistance technique indirecte (politique, administration et évaluation de l'assistance technique et autres activités connexes).

<sup>4</sup>Département de l'élaboration et de l'examen des politiques, Département de la technologie et des services généraux et Bureau de la gestion de l'assistance technique.

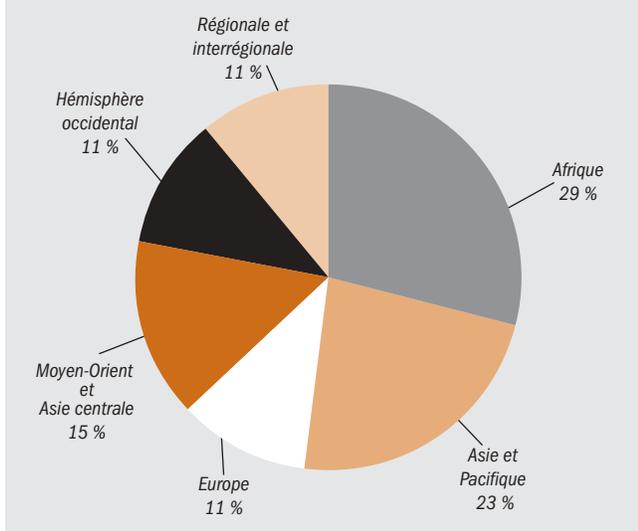
teurs multilatéraux sont la Banque africaine de développement, la Banque asiatique de développement, la Banque interaméricaine de développement, la Banque mondiale, la Commission européenne, le Fonds monétaire arabe, les Nations Unies et le PNUD.

## Évaluation et amélioration de l'efficacité

Au cours de l'exercice 2005, le Bureau indépendant d'évaluation (BIE) du FMI a remis son rapport d'évaluation de l'assistance technique du FMI (se reporter au chapitre 7 pour une description plus détaillée des attributions et activités du BIE). Le Bureau de gestion de l'assistance technique a par ailleurs commandé une évaluation indépendante des AFRITAC dans le cadre de son programme formel d'évaluation, lancé en avril 2003 (les autres évaluations programmées au cours des exercices 2006–07 sont indiquées au tableau 6.5).

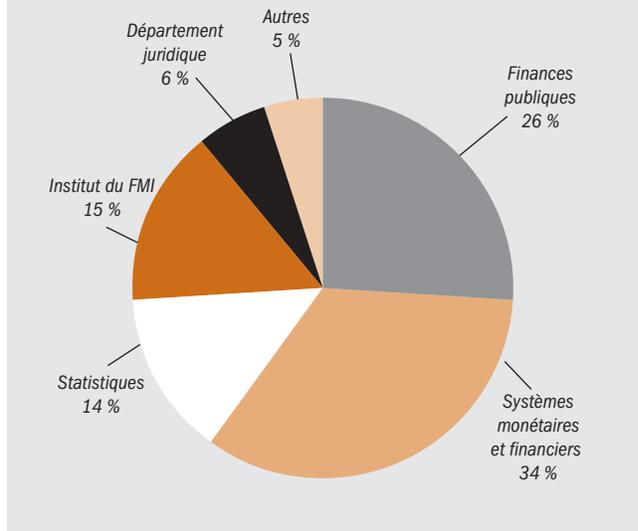
**Graphique 6.1 Assistance technique par région, exercice 2005**

(En pourcentage du total des prestations, années-personnes effectives)



**Graphique 6.2 Assistance technique par département, exercice 2005**

(En pourcentage du total des ressources, années-personnes effectives)



### Évaluation de l'assistance technique par le BIE

En février 2005, le Conseil d'administration a examiné le rapport du BIE sur le programme d'assistance technique du FMI. Les administrateurs ont insisté sur l'importance croissante que revêt cette assistance pour répondre aux différents besoins des pays membres, surtout pour l'élaboration et la mise en œuvre de leurs politiques économiques et pour le renforcement de leurs capacités. Ils sont convenus qu'en ce domaine les atouts majeurs du FMI sont sa faculté de réaction rapide et sa capacité d'adapter ses conseils à la situation de chaque pays et de produire des analyses exhaustives reposant sur un contrôle de qualité minutieux. Pour améliorer l'efficacité de l'assistance technique, il convient d'en définir la stratégie et les priorités davantage dans une optique à moyen terme, d'en systématiser le suivi et l'évaluation (de la mise en œuvre et des résultats), d'en renforcer l'internalisation et de revoir les critères de hiérarchisation.

Comme le BIE le reconnaît dans son rapport, le FMI a pris des dispositions qui vont dans le bon sens, dont l'élaboration de notes départementales de stratégie d'assistance technique, un programme expérimental visant l'inclusion d'une description récapitulative de l'assistance technique dans les rapports au titre de l'article IV, le lancement du programme d'évaluation de l'assistance technique en 2003 et la mise en place à l'échelle de l'institution du système d'information et de gestion de l'assistance technique, connu sous son sigle anglais TAIMS (encadré 6.2). Cependant, il demeure important d'améliorer l'efficacité de l'assistance technique et les administrateurs ont passé en revue les six principales recommandations du BIE à cet effet :

- **Recommandation 1.** Le FMI devrait élaborer un cadre de politique à moyen terme par pays servant à déterminer les priorités de l'assistance technique, tenant compte des orientations stratégiques propres au pays et relié de manière plus systématique aux évaluations des facteurs qui ont déterminé les résultats antérieurs.
- **Recommandation 2.** Le FMI devrait adopter des formules plus systématiques de suivi des progrès réalisés dans les principales activités d'assistance technique et d'identification des raisons qui expliquent les principaux dysfonctionnements.
- **Recommandations 3 et 4.** Il faut insister sur une association plus étroite des autorités et des parties prenantes à la conception des activités d'assistance technique et à la mise en œuvre des procédures de suivi, comme facteur d'internalisation de l'assistance technique signalant en outre la détermination à en atteindre les objectifs. Les experts chargés de la mise en œuvre de l'assistance technique devraient redoubler d'efforts pour définir les différentes options qui s'offrent et les examiner avec les responsables locaux avant de passer à la rédaction de leurs recommandations.
- **Recommandation 5.** Le programme d'évaluations *a posteriori* de l'assistance technique devrait être élargi et des procédures de diffusion plus systématique de leurs conclusions mises en place, ce qui renforcerait les récentes initiatives qui tendent vers un suivi et une évaluation plus systématiques.
- **Recommandation 6.** Les filtres de classement des priorités devraient être supprimés ou remplacés par de nouveaux

qui orienteraient plus efficacement l'affectation des ressources consacrées à l'assistance technique.

Les administrateurs ont repris à leur compte la recommandation selon laquelle le FMI devrait élaborer un cadre de politique à moyen terme par pays servant à déterminer les priorités de l'assistance technique, tenant compte des orientations stratégiques propres au pays et relié de manière plus systémique aux évaluations des facteurs qui ont déterminé les résultats antérieurs. La plupart des administrateurs étaient en particulier d'avis que les documents de stratégie pour la réduction de la pauvreté élaborés par les pays à faible revenu (chapitre 4) devaient servir à recenser les besoins d'assistance technique à moyen terme et à améliorer la coordination entre les différents organismes. Les administrateurs étaient par ailleurs favorables aux mesures suivantes : abandon des plans d'affectation annuels pour passer à un cadrage pluriannuel, de la même manière que le FMI va passer à un cadrage budgétaire sur trois ans; attribution aux départements géographiques d'un rôle central dans l'élaboration d'un système permettant de sérier les besoins d'assistance technique des pays en développement et participation des représentants résidents au recensement des besoins et au suivi des prestations. Comme ce système permettrait de comparer les besoins d'assistance technique entre les secteurs et les pays, il serait plus facile au FMI d'y répondre. Ce serait aussi un moyen de détecter les points de tension qui pourraient nécessiter une réaffectation des ressources parmi les départements fournisseurs d'assistance technique. L'ordre de priorité devrait être déterminé par une vision partagée des objectifs généraux du FMI à moyen terme, tout en ménageant suffisamment de souplesse pour répondre aux besoins urgents des pays membres. Les départements fonctionnels devraient rester responsables de garantir la qualité du service et de définir la stratégie d'assistance dans leurs secteurs respectifs, ainsi que de choisir le mode de prestation le plus approprié. Les administrateurs étaient généralement d'avis que c'est aux autorités nationales qu'il appartient de coordonner l'assistance, mais que le FMI devrait sans doute travailler en plus étroite collaboration avec les autres organismes et donateurs si les capacités administratives nationales sont déficientes.

**Tableau 6.3 Programmes de formation de l'Institut du FMI, exercices 2001-05**

	Exercice 2001	Exercice 2002	Exercice 2003	Exercice 2004	Exercice 2005
<b>Formation dispensée au siège</b>					
Cours et séminaires	21	18	20	18	20
Participants	760	695	698	614	713
Semaines-participants	3.584	2.718	3.009	2.764	2.900
<b>Instituts et programmes de formation régionaux<sup>1</sup></b>					
Cours et séminaires	64	73	73	82	85
Participants	1.998	2.291	2.302	2.607	2.572
Semaines-participants	3.691	4.261	3.969	4.449	4.509
<b>Autres formations extérieures</b>					
Cours et séminaires	19	16	17	18	16
Participants	569	439	496	551	507
Semaines-participants	1.050	828	899	949	857
<b>Téléenseignement<sup>2</sup></b>					
Cours et séminaires	1	3	3	2	3
Participants	40	120	110	72	112
Semaines-participants	166	551	490	344	607
<b>Total des cours et séminaires</b>	<b>105</b>	<b>110</b>	<b>113</b>	<b>120</b>	<b>124</b>
<b>Total des participants</b>	<b>3.367</b>	<b>3.545</b>	<b>3.606</b>	<b>3.844</b>	<b>3.904</b>
<b>Total des semaines-participants</b>	<b>8.491</b>	<b>8.358</b>	<b>8.367</b>	<b>8.506</b>	<b>8.872</b>

Source : Institut du FMI.

<sup>1</sup>Institut multilatéral de Vienne (créé en 1992), Institut régional de Singapour (1998), Programme régional de formation FMI-FMA aux Émirats arabes unis (1999), Institut multilatéral d'Afrique (1999), actuellement situé en Tunisie, Programme conjoint Chine-FMI (2000), Centre régional multilatéral pour l'Amérique latine au Brésil (2001). Les chiffres ne prennent pas en compte les cours donnés par la Banque africaine de développement ou la Banque mondiale à l'Institut multilatéral d'Afrique, ou ceux donnés par les autorités autrichiennes à l'Institut multilatéral de Vienne.

<sup>2</sup>Pour éviter un nouveau comptage, le décompte des cours et séminaires et des participants n'inclut que la partie stage. Par contre, le décompte des semaines-participants inclut le volet téléenseignement et le stage. Au cours de l'exercice 2005, quatre cours par téléenseignement ont été administrés. Le stage correspondant à un de ces cours aura lieu durant l'exercice 2006.

Les administrateurs ont aussi retenu la recommandation que les services du FMI et les autorités conviennent, dès le début d'un projet d'assistance technique, d'une série d'indicateurs des progrès réalisés. Ils ont noté que le système TAIMS pourrait devenir l'instrument permettant la diffusion dans l'ensemble de l'institution de pratiques de suivi normalisées, plus efficaces et transparentes.

Il importe de s'attacher à associer plus étroitement les autorités et les parties prenantes à la conception des activités d'assistance technique et à la mise en œuvre des procédures de suivi, pour en favoriser l'internalisation et l'engagement. Les experts devraient redoubler d'efforts pour définir les différentes options qui s'offrent et les examiner avec les responsables locaux avant de rédiger leurs recommandations. Les administrateurs étaient d'avis qu'une plus grande implication des autorités nationales et une meilleure internalisation de l'assistance étaient essentielles pour en renforcer l'efficacité et accroître les capacités locales.

Les administrateurs ont recommandé que le programme d'évaluations *a posteriori* de l'assistance technique soit élargi et que des procédures de diffusion plus systématique de leurs conclusions soient mises en place, ce qui renforcerait les tendances récentes au FMI, notamment par des états des lieux périodiques et des évaluations régulières. Les adminis-

**Tableau 6.4 Programmes de formation des instituts du FMI**

	Date de création	Localisation	Parrainage	Pays participants
Institut multilatéral de Vienne	1992	Autriche	Autorités autrichiennes, Banque européenne pour la reconstruction et le développement, Banque mondiale, Organisation de coopération et de développement économiques, Organisation mondiale du commerce <sup>1</sup>	Pays en transition d'Europe et d'Asie
Institut régional de Singapour	1998	Singapour	Gouvernement de Singapour	Pays en développement et en transition d'Asie et du Pacifique
Institut régional de formation FMI-FMA	1999	Émirats arabes unis	Fonds monétaire arabe	Pays membres du Fonds monétaire arabe
Institut multilatéral d'Afrique <sup>2</sup>	1999	Tunisie	Banque africaine de développement, Banque mondiale	Pays africains
Programme conjoint Chine-FMI	2000	Chine	Banque du peuple de Chine	Chine
Centre régional multilatéral pour l'Amérique latine	2001	Brésil	Gouvernement du Brésil	Pays d'Amérique latine

<sup>1</sup>D'autres pays européens et l'Union européenne, qui ne figurent pas parmi les parrains officiels de l'Institut multilatéral de Vienne, lui apportent néanmoins un appui financier.

<sup>2</sup>En 2003, l'IMA a provisoirement quitté la Côte d'Ivoire pour s'installer en Tunisie, à cause de l'insécurité en Côte d'Ivoire.

trateurs sont convenus que les évaluations externes sont un bon moyen de responsabiliser l'institution et de lui offrir des perspectives nouvelles.

Il a en outre été souligné qu'au vu des besoins pressants d'assistance technique des pays en développement dans le contexte des objectifs du Millénaire pour le développement, la mise en œuvre des recommandations ne doit pas entraîner de diminution du volume d'assistance fournie à ces pays.

### Évaluation des AFRITAC

Les centres régionaux d'assistance technique en Afrique de l'Est et de l'Ouest ont été créés respectivement en 2002 et en 2003, dans le but de renforcer les capacités des pays subsahariens pour l'élaboration et la mise en œuvre de stratégies de lutte contre la pauvreté et pour améliorer la coordination de l'assistance technique dans le processus d'élaboration des

DSRP. Les AFRITAC ont fourni des services d'assistance technique et de formation dans divers domaines : supervision des banques et des établissements de microfinance, administration douanière, dette et marchés financiers, opérations monétaires, gestion des dépenses publiques, administration des recettes, statistiques et administration fiscale. À l'initiative du Bureau de gestion de l'assistance technique, ils ont fait l'objet, au cours de l'exercice 2005, d'une évaluation par une équipe de trois consultants indépendants spécialistes de l'économie publique, de la gestion financière et des techniques d'évaluation.

Il ressort de cette évaluation que les AFRITAC constituent un bon moyen de développer les capacités. Ils se distinguent des autres modes de prestation de l'assistance technique par leur plus grande réactivité aux besoins des clients, leur proximité avec les pays membres, leur temps de réponse rapide, leur familiarité avec le contexte et les enjeux locaux, et la pertinence de leur direction. Pour l'essentiel, les deux centres, qui réagissent à la demande en procédant à des consultations approfondies avec les pays membres, ont atteint leurs objectifs. Les répondants au questionnaire ont noté que la formule des AFRITAC a favorisé l'internalisation des programmes, affermi la solidarité régionale, tenu les donateurs mieux informés de la situation et des besoins des pays, responsabilisé le personnel et accru le recours à des experts africains. Cette formule semble aussi avoir un bon rapport coût/efficacité, et les centres sont bien gérés. Les gouvernements des pays membres leur ont apporté leur appui. Le principal volet où des améliorations sont possibles est celui du suivi et de l'évaluation, car les indicateurs de réalisation font défaut. Les AFRITAC ont travaillé en collaboration étroite avec des organisations régionales telles que la Fondation pour le renforcement des capacités en Afrique et AFRISTAT (Observatoire économique et statistique de

**Tableau 6.5 Programme d'évaluation de l'assistance technique (AT), exercices 2006-07**

Sujet du rapport d'évaluation	Exercice
AT pour la politique fiscale en faveur de pays ayant subi un manque à gagner du fait de la réforme commerciale et tarifaire	2006
AT de renforcement des capacités à quatre pays dans le domaine des systèmes monétaires et financiers	
AT pour la lutte contre le blanchiment de capitaux et le financement du terrorisme	2007
Administration des recettes – AT à des pays du Moyen-Orient	
Administration des recettes – AT à des pays d'Asie du Sud-Est	
Système général de diffusion des données (SGDD) – Projets d'assistance technique régionale	

l'Afrique subsaharienne), et entendent développer encore leurs liens avec l'Institut de gestion macroéconomique et financière pour l'Afrique orientale et australe et l'Institut multilatéral d'Afrique.

L'équipe d'évaluation a formulé plusieurs recommandations, dont les suivantes : les pays bénéficiaires devraient adopter des programmes exhaustifs de renforcement des capacités dans le cadre de leurs documents de stratégie pour la réduction de la pauvreté; les administrations qui bénéficient de l'assistance des AFRITAC devraient, avec l'aide du FMI, préparer des plans de développement des ressources humaines et de la capacité institutionnelle; la représentation des pays au comité d'orientation doit refléter leurs besoins d'assistance technique; les pays devraient soigneusement sélectionner les participants aux ateliers; les participants seront invités à partager avec leurs collègues et ceux des organismes qui leur sont liés les connaissances nouvellement acquises; le FMI devrait recruter un expert à court terme pour aider les AFRITAC à élaborer des indicateurs de réalisation, de même qu'un cadre logique en vue d'évaluer les résultats des AFRITAC au moins une fois par an; les AFRITAC doivent continuer à promouvoir l'expertise africaine par le biais du recrutement d'experts résidents du continent et de l'utilisation d'experts africains pour les missions de courte durée, préparer ceux qui peuvent jouer le rôle de formateurs

## Encadré 6.2 Le Système d'information et de gestion de l'assistance technique

Au cours de l'exercice 2005, le FMI a lancé la première phase du projet de système d'information et de gestion de l'assistance technique connu sous son sigle anglais TAIMS; il s'agit d'un projet informatique étalé sur plusieurs années qui permettra d'aligner sur les meilleures pratiques le mode de prestation et de gestion de l'assistance technique du FMI. Celui-ci disposera dès lors de l'outil dont il a besoin pour gérer efficacement les ressources, les projets et les relations avec les bailleurs de fonds, pour rationaliser la planification à moyen terme et pour assurer un suivi-évaluation intégré.

Le système TAIMS sera déployé en trois phases à l'échelle de l'ensemble de l'institution pour permettre au FMI de dresser à tout moment un inventaire cohérent, facilement accessible et intégré des activités d'assistance technique de tous les départements. Il servira aussi à rendre compte à la direction et au Conseil d'administration des activités d'assistance technique et, à terme, des résultats obtenus.

La phase I consiste à mettre en place un système assisté par ordinateur pour l'ensemble

du FMI afin de regrouper les informations sur les projets émanant des bases de données existantes. D'autres informations (description générale des projets, définition des objectifs et produits, activités et actions de suivi prévues) seront aussi recueillies à ce stade. Le système permet d'établir à la fois une description narrative des projets et de calculer les ressources utilisées et les coûts.

La phase II du TAIMS visera à améliorer la planification à moyen terme de l'assistance technique de manière à mieux prendre en compte les priorités stratégiques et les impératifs de gestion. Le but est de permettre au FMI de prévoir ses futurs besoins de ressources. Des outils seront mis au point pour faciliter l'élaboration des plans d'affectation de ressources.

La phase III du TAIMS, si elle est approuvée par la direction, visera à mettre au point des outils et les méthodes de travail correspondantes pour évaluer l'efficacité de l'assistance technique du FMI sur le moyen terme. Elle permettra d'affiner les instruments mis au point durant les phases I et II pour améliorer l'efficacité de l'assistance et la qualité de la base de données TAIMS.

et intensifier leur coopération avec les institutions régionales. En avril 2005, les comités d'orientation des deux AFRITAC ont pris note du rapport de l'évaluation indépendante et ont décidé d'élaborer un plan d'action pour donner suite à ses principales recommandations.

A high-angle, blue-tinted photograph of three business professionals walking away from the camera on a highly reflective floor. The floor's surface is composed of large, light-colored tiles that create a grid pattern. The individuals are silhouetted against the bright, reflective surface, and their shadows are cast clearly in front of them. The overall atmosphere is professional and forward-looking.

# Gouvernance et gestion du FMI

CHAPITRE | 7

Le FMI répond de son action devant les gouvernements de ses pays membres, dont les représentants siègent au Conseil des gouverneurs et qui nomment ou élisent les administrateurs qui siègent au Conseil d'administration.

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

Deux comités de gouverneurs représentent l'ensemble des membres. Le *Comité monétaire et financier international* (CMFI) du Conseil des gouverneurs est un organe consultatif composé de 24 gouverneurs du FMI (ou de leurs suppléants), représentant les mêmes pays ou groupes de pays que les 24 administrateurs qui forment le Conseil d'administration du FMI. Le CMFI se réunit normalement deux fois par an, en mars-avril et au moment de l'Assemblée annuelle, en septembre-octobre. Il a notamment pour attributions de donner des orientations au Conseil d'administration, ainsi que de fournir des avis et de faire rapport au Conseil des gouverneurs sur les questions relatives à la gestion du système monétaire et financier international. Le CMFI est actuellement présidé par M. Gordon Brown, Chancelier de l'Échiquier du Royaume-Uni. Le *Comité du développement* (dont la dénomination officielle est le Comité ministériel conjoint des Conseils des gouverneurs de la Banque et du Fonds sur le transfert de ressources réelles aux pays en développement) est un organe conjoint composé de 24 gouverneurs de la Banque mondiale ou du FMI, ou de leurs suppléants. Ce comité joue le rôle d'un forum destiné à favoriser le consensus entre les gouvernements sur les enjeux du développement, notamment sur les ressources financières nécessaires pour promouvoir le développement économique des pays en développement. Il se réunit en général deux fois par an, après les réunions du Comité monétaire et financier international. Les deux comités présentent généralement une synthèse de leurs réunions dans des communiqués qui sont publiés sur le site Internet du FMI (appendice IV).

Le *Conseil d'administration* supervise la conduite des affaires courantes du FMI au siège à Washington. Il organise ses travaux en fonction des directives du CMFI et s'appuie sur la

documentation que lui fournissent les services du FMI. Le Directeur général préside le Conseil d'administration et assure la direction des services du FMI; il est assisté dans ses fonctions par un premier Directeur général adjoint et deux Directeurs généraux adjoints. Le Conseil d'administration, composé de 24 administrateurs, joue un rôle central dans la formulation des politiques et des décisions du FMI, et il est investi de tous les pouvoirs requis pour conduire les affaires de l'institution, à l'exception de ceux qui, aux termes des Statuts, sont réservés au Conseil des gouverneurs ou au Directeur général. Le Conseil siège en «session permanente», c'est-à-dire qu'il se réunit aussi souvent que les affaires courantes l'exigent, normalement trois jours complets par semaine. Au cours de l'année civile 2004, il a tenu environ 500 heures de réunion, qui se répartissent en 265 réunions formelles (celles durant lesquelles des décisions sont prises), 9 séminaires informels et 91 autres réunions informelles comprenant notamment des travaux en comité. Le Conseil a consacré 55 % de son temps aux questions concernant les pays membres (consultations au titre de l'article IV et examens et approbations d'accords financiers du FMI essentiellement), 22 % à la surveillance multilatérale et régionale ainsi qu'à des questions de politique générale (perspectives de l'économie mondiale, rapports sur la stabilité financière dans le monde, ressources financières du FMI, renforcement du système financier international, situation de la dette, pays à faible revenu et questions relatives aux mécanismes de crédit du FMI et à l'élaboration des programmes, par exemple), et le reste à des questions diverses, notamment d'ordre administratif.

Chaque pays membre dispose d'un nombre de voix attribuées qui est déterminé par sa quote-part au FMI (laquelle correspond globalement au poids économique relatif du pays et aide aussi à prévoir le plafond des montants qu'il peut emprunter) et par les voix de base qui sont également réparties entre tous les pays membres (pour de plus amples informations sur les quotes-parts, voir [www.imf.org/external/np/exr/facts/quotas.htm](http://www.imf.org/external/np/exr/facts/quotas.htm)). En vertu des Statuts du FMI, des révisions générales des quotes-parts sont effectuées à intervalles de cinq ans au plus. Le FMI mène actuellement la treizième revue générale des quotes-parts, qui doit être achevée au plus tard en janvier 2008. À cet effet, le Conseil d'administration a examiné à diverses reprises les questions relatives à la répartition des quotes-parts ainsi qu'à la voix et à la représentation des pays membres au sein du FMI (encadré 7.1).

**Encadré 7.1 Quotes-parts, voix et participation : état d'avancement de la réflexion engagée au FMI**

Le Conseil des gouverneurs du FMI a adopté, le 30 janvier 2003, une résolution concluant la douzième révision générale des quotes-parts, sans proposer une augmentation des quotes-parts au FMI. La résolution notait également que, durant la treizième révision générale, le Conseil d'administration entendait «suivre de près et évaluer l'adéquation des ressources du FMI, examiner les mesures qui permettraient de parvenir à une répartition des quotes-parts reflétant l'évolution de l'économie mondiale et réfléchir aux dispositions à prendre pour renforcer la gouvernance du FMI». Les Statuts du FMI prévoient que les révisions générales des quotes-parts sont effectuées à intervalles de cinq ans au plus; la treizième révision doit par conséquent être achevée au plus tard en janvier 2008.

Le 31 juillet 2003, le Conseil a examiné divers aspects de la répartition des quotes-parts, y compris leurs formules de calcul, et du nombre de voix attribuées. La plupart des administrateurs ont estimé qu'une approche globale assortie d'éléments bénéfiques pour l'ensemble des pays membres présentait beaucoup d'avantages. Une telle approche prévoirait une augmentation générale des quotes-parts comportant un volet sélectif assez important alloué au moyen d'une nouvelle formule de calcul, des augmentations

ponctuelles destinées à corriger les discordances les plus manifestes et un relèvement du nombre des voix de base visant spécifiquement à combler l'érosion de la part des voix de base des plus petits pays membres<sup>1</sup>. Au vu de la position de liquidité du FMI et du suivi régulier de l'adéquation de ses ressources, la plupart des administrateurs estimaient qu'une augmentation des quotes-parts n'était pas justifiée. Des calculs actualisés des quotes-parts ont été donnés à titre d'exemple au Conseil en août 2004.

Ces dernières années, le Conseil a pris un certain nombre de mesures pour accroître les moyens administratifs et techniques des bureaux des administrateurs qui représentent les pays en développement ou en transition afin qu'ils puissent participer pleinement et efficacement au processus de prise de décision du FMI. En avril 2003, le Conseil a décidé de permettre aux administrateurs pour l'Afrique subsaharienne d'accroître leurs effectifs de trois unités.

Le Conseil a aussi progressé dans sa réflexion sur plusieurs autres aspects visant à renforcer les capacités des bureaux des administrateurs, en particulier ceux des pays en développement ou en transition. Les récentes initiatives et celles en cours portent notamment sur un accord relatif à : la présentation de directives informelles et à caractère facultatif

sur les qualifications et les tâches du personnel des bureaux des administrateurs; la formation complémentaire continue des personnes nouvellement recrutées par les bureaux des administrateurs; l'examen des moyens de favoriser une communication plus étroite et effective avec les autorités des capitales grâce aux technologies nouvelles; le renforcement des efforts visant à fournir promptement aux nouveaux administrateurs et à leurs collaborateurs une information exhaustive sur les procédures de fonctionnement du Conseil et sur les politiques du FMI.

Un rapport intérimaire du Conseil sur les quotes-parts, la voix et la représentation des pays membres<sup>2</sup> a été remis au CMFI pour sa réunion du 2 octobre 2004. Prenant note de ce rapport, le CMFI a encouragé le Conseil à «poursuivre l'examen de ce dossier, en notant que, comme l'a signalé le Conseil, il faudra qu'un large consensus se dégage entre les actionnaires pour progresser dans ce domaine». À cet égard, le CMFI a également recommandé que le processus de ratification du quatrième amendement soit mené à terme (voir communiqué du CMFI, 2 octobre 2004).

<sup>1</sup>Une augmentation des voix de base nécessiterait un amendement des Statuts.

<sup>2</sup>Disponible à [www.imf.org/external/np/fin/2004/eng/092204.htm](http://www.imf.org/external/np/fin/2004/eng/092204.htm).

Le FMI est tenu de respecter les normes les plus élevées en matière de gestion et de contrôle internes; à cet égard, plusieurs initiatives importantes ont été engagées. Des actions sont menées pour réformer la procédure budgétaire interne du FMI, avec pour objectif final d'instaurer un cadre budgétaire à moyen terme axé sur les résultats. (Voir la section «Budgets de fonctionnement et d'équipement» ci-après et la Vue d'ensemble pour plus de précisions.) Le FMI a entrepris en 2005 un réexamen complet des conditions d'emploi, de rémunération et avantages connexes, en faisant appel à des experts externes. Il a également effectué une revue d'ensemble de ses représentations résidentes.

### Budgets de fonctionnement et d'équipement

Le budget de fonctionnement du FMI sert à financer les frais de personnel et de voyages et les autres dépenses de fonctionnement. Il couvre la période du 1<sup>er</sup> mai au 30 avril et est approuvé par le Conseil d'administration sur une base

nette et une base brute. Le budget brut comprend les dépenses qui sont financées par les recettes, essentiellement des contributions de bailleurs de fonds extérieurs pour le renforcement des capacités (assistance technique et formation de cadres nationaux). Le budget net couvre exclusivement les dépenses qui sont financées par le revenu net d'exploitation du FMI. Outre les plafonds des dépenses brutes et nettes, le Conseil d'administration fixe le plafond du nombre de postes de fonctionnaires à plein temps (contrats à durée indéterminée et à durée déterminée).

À compter du prochain exercice, le Conseil d'administration autorisera également un crédit budgétaire triennal pour les dépenses d'équipement. Les dépenses d'équipement concernent l'aménagement des locaux, imposé notamment par la réglementation et à des fins de sécurité, ainsi que les projets liés aux technologies de l'information. La réforme des procédures afférentes au budget d'équipement mise en place en 2003 a instauré la transition d'un système de crédit budgétaire annuel pour différentes étapes

des projets d'équipement à une budgétisation complète dès le lancement du projet, autorisant des dépenses à hauteur d'un montant donné sur les trois exercices suivants; les crédits non dépensés dans les délais impartis ne peuvent être reportés sauf s'ils font l'objet d'une nouvelle autorisation du Conseil d'administration.

Les dépenses de fonctionnement nettes du FMI sont financées par ses recettes d'exploitation, qui comprennent les commissions prélevées au titre de l'utilisation des ressources du FMI. Le taux des commissions est surtout déterminé en fonction des perspectives de recettes — qui dépendent dans une large mesure du niveau de l'encours des crédits du FMI et du taux d'intérêt du DTS —, mais aussi du niveau des dépenses (voir chapitre 5 «Opérations et politiques financières»). Selon les estimations établies pour l'examen du budget 2006 effectué par le Conseil d'administration en avril 2005, les taux de commission prévus aux budgets de fonctionnement et d'équipement pour 2006 devraient être supérieurs de 4 points de base à ceux des résultats de l'exercice 2005, toutes choses étant égales par ailleurs.

### Rappel

À la suite d'un examen externe réalisé en été 2001, le FMI a entrepris de moderniser ses procédures et pratiques budgétaires internes pour adopter un système budgétaire à moyen terme, axé sur la réalisation de missions, semblable à celui que de nombreux pays industrialisés ont adopté pour leur secteur public. À cette fin, le FMI est passé à un budget-dollars tout en maintenant un plafond d'effectifs et a fixé une limite globale pour l'enveloppe du budget de fonctionnement. Les départements doivent désormais établir des plans d'activité pour la prestation directe de services aux pays membres et, dans le cas des départements de soutien, aux autres départements.

L'une des principales recommandations émanant de l'examen externe visait à ce que le FMI se dote d'une stratégie à moyen terme. L'élaboration de cette stratégie a débuté vers la fin de 2004. Toutefois, en attendant que ce travail soit mené à bien et compte tenu des deux grandes revues des dépenses en cours<sup>1</sup>, le budget de fonctionnement de l'exercice 2006 a été établi à titre transitoire.

D'autres réformes budgétaires sont néanmoins intervenues durant l'exercice 2005.

- Un nouveau système de déclaration de l'emploi du temps (DET) a été instauré afin de réduire le nombre de codes d'activité et de mieux les faire correspondre aux activités primaires du FMI.

- Un nouveau système de répartition des coûts qui complète le DET a été mis en place pour affecter les coûts de personnel et les autres coûts à chaque activité primaire.
- Des indicateurs de résultats ont été adoptés à titre expérimental pour certaines activités.

Ces mesures ont été appuyées par un système amélioré de gestion informatique. Il est prévu d'apporter de nouvelles améliorations au système informatique.

### Budgets et dépenses effectives de l'exercice 2005

Le *budget de fonctionnement* de l'exercice clos le 30 avril 2005 autorisait un montant total de dépenses de 905,1 millions de dollars EU (849,6 millions, net des remboursements). Le *budget d'équipement* de l'exercice 2005 prévoyait un total de dépenses sur trois ans de 31,8 millions de dollars EU pour les nouveaux projets entamés durant cet exercice, dont 8,1 millions pour la construction des locaux, y compris les aménagements liés aux impératifs de sécurité et 23,7 millions pour les projets relatifs aux technologies de l'information et de la communication.

Les dépenses de fonctionnement de l'exercice 2005 se sont chiffrées à 892,2 millions de dollars en données brutes, soit 12,9 millions (1,4 %) de moins que prévu dans le budget initial. Cet écart résulte d'une économie de 6,4 millions de dollars au titre des voyages et de 5,5 millions de dollars au titre des autres dépenses. Les dépenses de personnel ont excédé l'enveloppe prévue de 1 million de dollars, une fois pris en compte l'accélération des versements prévus au titre du régime de retraite et la correction de l'ajustement des salaires avec effet rétroactif, qui ont plus que compensé la réduction du niveau des effectifs par rapport aux prévisions. Les remboursements ont dépassé les prévisions, ce qui résulte pour partie d'un remboursement ponctuel non budgétisé de 3 millions de dollars du régime d'assurance maladie. En outre, les décaissements des bailleurs de fonds pour le financement de l'assistance technique et les rabais et ristournes obtenus lors de la négociation des tarifs aériens ont été plus élevés que prévu. Le tableau 7.1 fournit plus de précisions sur les dépenses de fonctionnement effectives des exercices 2003 à 2005 et sur les dépenses inscrites au budget de l'exercice 2006.

Les indicateurs d'activité disponibles et les données saisies pour les voyages, les missions d'experts et de membres du personnel indiquent une légère augmentation des activités de renforcement des capacités en 2005, résultant en partie de l'accroissement des financements extérieurs destinés à l'assistance technique. Ces données font aussi apparaître une légère réaffectation de ressources du suivi de l'utilisation des ressources du FMI à la surveillance, parce que l'on recense quatre cas de moins de programmes financés ou de pays en passe de conclure un programme avec le FMI que durant l'exercice 2004. Le travail relatif à la normalisation et à l'élaboration des

<sup>1</sup>La revue des conditions d'emploi, de rémunération et des avantages sociaux ainsi que la revue des technologies de l'information couvrent des dépenses qui représentent plus de 75 % du total du budget de fonctionnement.

**Tableau 7.1 Budgets de fonctionnement des exercices, 2003-06<sup>1</sup>**

(Millions de dollars EU)

	Exercice clos le 30 avril 2003 : dépenses effectives	Exercice clos le 30 avril 2004 : dépenses effectives	Exercice clos le 30 avril 2005 : budget	Exercice clos le 30 avril 2005 : dépenses effectives	Exercice s'achevant le 30 avril 2006 : budget
<b>Budget de fonctionnement</b>					
Dépenses de personnel					
Salaires	337,1	355,9	373,8	375,2	395,7 <sup>2</sup>
Avantages et autres dépenses de personnel	191,3	200,3	259,9	259,5	263,8
<b>Total partiel</b>	<b>528,4</b>	<b>556,2</b>	<b>633,7</b>	<b>634,7</b>	<b>659,7</b>
Autres dépenses					
Voyages	79,9	91,5	97,6	90,2	99,4
Autres dépenses	155,7	158,4	173,8	167,3	177,9
<b>Total partiel</b>	<b>235,6</b>	<b>249,9</b>	<b>271,4<sup>3</sup></b>	<b>257,5</b>	<b>277,3</b>
<b>Total du budget de fonctionnement (brut)</b>	<b>764,0</b>	<b>806,1</b>	<b>905,1</b>	<b>892,2</b>	<b>937,0</b>
Remboursements	(44,1)	(58,5)	(55,5)	(66,1)	(60,9)
<b>Total du budget de fonctionnement (net)</b>	<b>719,9</b>	<b>747,6</b>	<b>849,6</b>	<b>826,1</b>	<b>876,1</b>

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

<sup>1</sup>Budgets de fonctionnement approuvés par le Conseil d'administration pour l'exercice clos le 30 avril 2005 et pour l'exercice s'achevant au 30 avril 2006, comparés aux dépenses effectives des exercices clos les 30 avril 2003, 2004 et 2005.

<sup>2</sup>Y compris une réserve de 1 million de dollars pour les salaires.

<sup>3</sup>Y compris une réserve pour imprévus de 2 millions de dollars – 1 million pour les voyages et 1 million pour les autres dépenses.

politiques, aux études et au fonctionnement du système monétaire international est resté relativement stable.

Comme indiqué plus haut, on dispose aussi d'informations sur le coût des activités primaires du FMI. Il est néanmoins difficile d'opérer une comparaison stricte entre les exercices 2004 et 2005 en raison du passage évoqué précédemment à un nouveau système de déclaration de l'emploi du temps. Si le nouveau système a permis de relier de façon plus précise le temps consacré par les services du FMI à ses activités primaires, il a aussi entraîné de légers glissements dans le temps de travail déclaré au titre de ces activités, qui tient davantage à l'affinage des données qu'à des transferts de ressources réelles.

Le total des dépenses d'équipement de l'exercice 2005 a été contenu dans les limites des crédits approuvés. Le montant de dépenses de 126,0 millions de dollars a été couvert par les crédits budgétaires ouverts à partir du budget de 2005 à cet effet, ainsi que par les crédits d'équipement des budgets antérieurs. Le montant total des dépenses afférentes à la construction du second bâtiment du siège, par exemple, est resté dans les limites de l'enveloppe pluriannuelle de 149,3 millions de dollars approuvée par le Conseil d'administration. Ce bâtiment a été livré et ouvert au personnel en mai 2005, soit avec huit mois d'avance sur le calendrier initial (encadré 7.2).

### Budgets de l'exercice 2006

Le 22 avril 2005, le Conseil d'administration a approuvé un budget de fonctionnement d'un montant brut de 937 millions de dollars et d'un montant net de 876,1 millions de

dollars, soit une augmentation nominale brute de 3,5 % (3,1 % en termes nets) par rapport aux crédits approuvés pour l'exercice 2005. Le Conseil d'administration a également approuvé le maintien du plafond des effectifs à 2.802 postes à temps plein pour l'exercice 2006<sup>2</sup>.

Comme indiqué précédemment, le budget de fonctionnement a été élaboré à titre transitoire. Dans le cadre imposé d'une croissance réelle nulle de l'enveloppe budgétaire globale, la priorité a été donnée au renforcement de l'efficacité de la surveillance, suivant les recommandations de la revue bisannuelle de la surveillance de juillet 2004, ainsi qu'au renforcement de l'appui du FMI aux pays à faible revenu. Ainsi, le budget 2006 prévoit des augmentations des ressources consacrées à la surveillance, en privilégiant le secteur financier et les

pays à faible revenu (d'Afrique en particulier), et aux travaux relatifs aux programmes de prêts du FMI. Il est prévu un montant globalement stable de ressources allouées aux actions d'assistance technique et de formation destinées aux cadres des pays membres. L'aptitude du FMI à assurer les prestations de renforcement des capacités est de plus en plus tributaire de la disponibilité de financements extérieurs provenant des bailleurs de fonds. Le graphique 7.1 présente la part des ressources qu'il est prévu de consacrer à chaque catégorie d'activité primaire, sur le montant brut du budget de fonctionnement pour 2006.

La nécessaire réaffectation des ressources au sein de l'enveloppe budgétaire s'effectue entièrement par redéploiement des effectifs et des ressources—dollars, essentiellement au profit des activités primaires. Au cours des quatre dernières années, plus de 50 postes à temps plein ont été redéployés d'activités de soutien à des activités primaires, ce qui a permis au FMI d'accroître les prestations liées à ces activités primaires, tout en respectant un plafond global d'effectifs inchangé.

S'agissant du coût des intrants, le budget de fonctionnement de l'exercice 2006 autorise un ajustement de 3,6 % de la grille des salaires et prévoit des dépenses supplémentaires de sécurité, fondées sur les recommandations du Secret Service (service chargé de la garde rapprochée des personnalités) des

<sup>2</sup>La documentation relative au budget peut être consultée en ligne à l'adresse [www.imf.org/external/np/pp/eng/2005/040105.htm](http://www.imf.org/external/np/pp/eng/2005/040105.htm).

États-Unis (encadré 7.3). Pour la deuxième année successive, il comporte une baisse (en termes réels) des crédits alloués aux voyages, à la construction de locaux et à d'autres catégories de dépenses. Certaines lignes budgétaires qui n'ont pas été utilisées au cours des dernières années ont été supprimées.

Le plan d'investissement à moyen terme pour les exercices 2006 à 2008, qui couvre tous les nouveaux projets d'équipement qui doivent démarrer durant les trois prochaines années, a aussi un caractère transitoire, en attendant l'achèvement des revues susmentionnées. Le plan d'investissement 2006–08 prévoit des dépenses d'équipement pour un montant de 148,3 millions de dollars, contre 122,9 millions pour le plan d'investissement de la période 2005–07 approuvé pour l'exercice 2004. L'augmentation est largement justifiée par le coût des projets dictés par des impératifs de sécurité, d'un montant total d'environ 30 millions de dollars sur les trois prochaines années. Le coût de ces projets de sécurité a été en partie couvert moyennant le rééchelonnement ou le report d'autres projets d'aménagement des locaux. En matière de technologies de l'information, la priorité absolue a été donnée à la mise en place d'équipements auxiliaires pour garantir le fonctionnement de tous les systèmes vitaux en cas de perturbation grave.

Le plan à moyen terme prévoit des dépenses d'équipement pour un montant de 52,5 millions de dollars durant l'exercice 2006, dont 28,5 millions sont alloués à l'aménagement des locaux et 24,0 millions aux projets informatiques.

### Le cadre budgétaire à moyen terme

Outre l'approbation des budgets de fonctionnement et d'équipement pour l'exercice suivant, le Conseil d'administration a été appelé, depuis l'exercice 2002, à prendre acte chaque année d'un cadre indicatif de dépenses à moyen terme (CDMT). Le CDMT présente une «enveloppe globale» de référence pour les dépenses de fonctionnement de l'exercice en cours et de chacun des deux suivants. Il reflète le coût des politiques en vigueur, à plafond d'effectifs inchangé, et intègre une estimation des augmentations de prix des principaux intrants, c'est-à-dire frais de personnel, de voyages et autres dépenses.

Dans le cadre du programme de réforme budgétaire, le CDMT sera transformé en un cadre budgétaire exhaustif à moyen terme (CBMT). En attendant la conclusion de la mise au point de la stratégie à moyen terme du FMI, un CBMT initial pour les exercices 2007 et 2008 a été élaboré, essentiellement à titre d'exemple. L'intégration des projections d'augmentation des prix des principaux intrants du FMI et du coût additionnel de la tenue de la prochaine Assemblée annuelle à Singapour (5 millions de dollars) donne lieu à des augmentations de 4,4 % et 3,3 % des budgets de fonctionnement brut et net en 2007 et 2008 respectivement.

### Encadré 7.2 Nouveau bâtiment du siège

La construction d'un second bâtiment (HQ2), attendant au siège du FMI, était pratiquement achevée à la clôture de l'exercice 2005; l'emménagement dans les nouveaux locaux a été mené à bien en juin 2005. La livraison du bâtiment avant la date prévue a permis au FMI de résilier le bail des locaux situés dans l'immeuble International Square avec sept mois d'avance. Avec la résiliation du bail des locaux situés au 1776 G Street en décembre 2005 et le transfert du personnel qui y travaille au bâtiment du siège, la totalité des services du FMI sera installée dans un ensemble immobilier appartenant en pleine propriété au FMI pour la première fois depuis 1983. Le bâtiment HQ2 est un édifice moderne, lumineux, dont la structure se caractérise par de larges surfaces vitrées qui créent un espace ouvert et attrayant. Le bâtiment a aussi été conçu dans un souci de sécurité, par l'utilisation de béton et de verre renforcé, ainsi que d'un système de filtrage de l'air conditionné. Il comporte également une grande salle de conférence et des mini-atrium, à chaque étage, qui servent de lieux de rencontre informels.

Le bâtiment HQ2 est équipé de technologies de pointe telle que la téléphonie par IP (Internet Protocol), qui permet aux institutions d'exploiter leurs réseaux informatiques existants pour les communications vocales, ce qui abaisse les coûts tout en permettant d'élargir la gamme des services offerts – téléconférence audio et vidéo, par exemple. Cette technologie sera étendue à l'ensemble des services du FMI d'ici la fin de l'année 2005.

### Ressources humaines

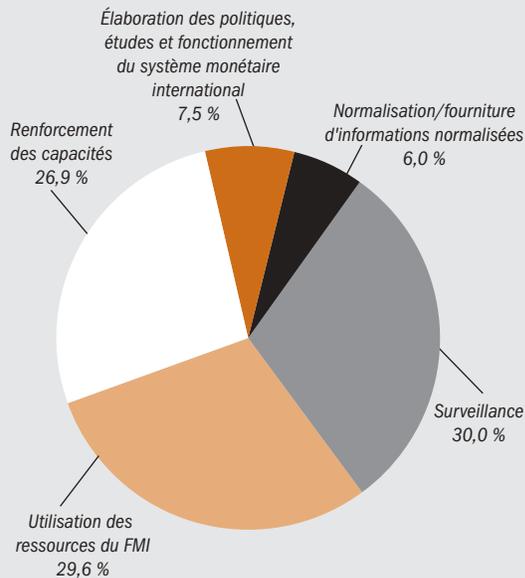
Le Directeur général nomme les fonctionnaires, qui n'ont d'obligations qu'envers le FMI et doivent, aux termes des Statuts, faire preuve d'une efficacité et d'une compétence technique du «plus haut niveau». En veillant à cet objectif primordial, le FMI «doit tenir dûment compte de l'importance d'un recrutement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

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

Afin de favoriser la continuité du service 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

**Graphique 7.1 Répartition des ressources par domaine d'activité primaire**

(Projections pour l'exercice 2006; en pourcentage du budget de fonctionnement brut)<sup>1</sup>



Source : Bureau du budget et de la planification.

Note : Les domaines d'activité primaire sont les suivants :

**Élaboration des politiques, études et fonctionnement du système monétaire international** : surveillance multilatérale (notamment les *Perspectives de l'économie mondiale* et le Rapport sur la stabilité financière dans le monde); collaboration avec les organisations sur les questions financières internationales; fonctionnement/réforme du CMFI, du Comité du développement et des organes connexes.

**Normalisation/fourniture d'informations normalisées** : diffusion et travaux de recherche sur les normes établies par le FMI et sur les données statistiques; compilation et diffusion de données statistiques normalisées; élaboration de politiques et de méthodologies statistiques.

**Surveillance** : surveillance bilatérale et multilatérale. Consultations au titre de l'article IV; conseils de politique y afférents; renforcement de la surveillance pour le suivi et l'effet de signalisation; travaux d'analyse, de recherche et d'élaboration des politiques; programme d'évaluation du secteur financier; évaluations des centres financiers offshore et lutte contre le blanchiment de capitaux/financement du terrorisme; rapports sur l'observation des normes et des codes.

**Utilisation des ressources du FMI** : activités opérationnelles liées à l'utilisation des ressources du compte des ressources générales; recours à la facilité pour la réduction de la pauvreté et pour la croissance et à l'initiative renforcée en faveur des pays pauvres très endettés; études, évaluations (évaluations *ex post* comprises) et élaboration des politiques; suivi/évaluation de la liquidité du FMI et du financement de la FRPC/PPTE; sauvegarde des ressources du FMI.

**Renforcement des capacités** : actions d'assistance technique et de formation dispensées à l'extérieur; collaboration avec d'autres prestataires d'assistance technique et bailleurs de fonds; suivi, évaluation et travaux de recherche y afférents.

<sup>1</sup>Gouvernance – à savoir, les prestations assurées aux départements chargés de domaines d'activités primaires ou au titre de la structure de gouvernance du FMI – non comprise.

l'évolution du marché du travail et d'apporter du sang neuf à l'institution. Pour un certain nombre de qualifications et de fonctions ayant trait surtout à certains services ou à des domaines économiques ou financiers hautement spécialisés, le FMI a été amené par des considérations pratiques à opter pour des recrutements à court terme ou à avoir recours à la

**Encadré 7.3 Questions de sécurité**

Le 1<sup>er</sup> août 2004, évoquant les menaces d'un groupe terroriste international contre des institutions financières de la région de New York, du Nord du New Jersey et de Washington, le Département de la sécurité intérieure des États-Unis a relevé le niveau d'alerte pour ces zones, incluant le périmètre du siège du FMI. Le FMI a immédiatement réagi en renforçant son dispositif interne de sécurité, que les services du maintien de l'ordre ont jugé approprié; les services du FMI chargés de la sécurité restent en en liaison étroite avec les services fédéraux de sécurité. Le 17 novembre 2004, les autorités américaines ont abaissé le niveau d'alerte terroriste afférent aux institutions financières dans ces trois zones, en signalant le renforcement des mesures de sécurité permanentes du FMI et d'autres institutions. D'autres mesures de renforcement du dispositif de sécurité physique sont prévues en 2006.

sous-traitance. Une revue d'ensemble des conditions d'emploi, de rémunération et des avantages annexes du personnel est en cours et devrait être achevée en 2006. Lancée en juillet 2004 à l'initiative du Directeur général, cette revue d'ensemble couvre les politiques de recrutement, de rétention et de formation du personnel du FMI. Son objectif premier est de faire en sorte que ces politiques soient conformes aux besoins stratégiques de l'institution et présentent le meilleur rapport coût-efficacité.

Au 31 décembre 2004, le FMI employait 1.994 cadres d'exécution et de direction (dont les deux tiers environ étaient des économistes) et 718 agents auxiliaires. Il employait en outre 384 contractuels (experts d'assistance technique, consultants et autres employés à court terme) non pris en compte dans le plafond des effectifs titulaires. Sur les 184 pays membres du FMI, 141 étaient représentés dans les effectifs. (Voir tableau 7.2 pour l'évolution de la ventilation par nationalité des cadres du FMI depuis 1980.)

**Changements intervenus à la direction générale du FMI**

Il n'y a pas eu de changement au sein de l'équipe dirigeante du FMI depuis la nomination, le 7 juin 2004, de M. Rodrigo de Rato au poste de Directeur général, pour un mandat de cinq ans. De nationalité espagnole, M. de Rato a occupé les fonctions de Ministre de l'économie et Vice-Président du gouvernement chargé des questions économiques de 2000 à 2004, et avait été auparavant Ministre de l'économie et des finances de son pays.

**Recrutement et rétention du personnel**

En 2004, 178 fonctionnaires ont été recrutés, contre 175 en 2003. Ces recrutements se décomposent comme suit : 91 économistes, 34 cadres de divers niveaux dans les filières spécialisées et 46 agents auxiliaires. Parmi les nouvelles recrues, 56 étaient des économistes en milieu de carrière et

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

En 2004, 159 fonctionnaires, dont 115 cadres d'exécution et de direction, ont quitté le FMI. Le taux de départ de ces cadres a été de 6 %.

### Grille des traitements

Pour recruter et retenir le personnel hautement qualifié dont il a besoin, le FMI a établi un système de rémunération et d'avantages annexes qui vise à être compétitif au plan international, à récompenser les fonctionnaires performants et à tenir compte des besoins particuliers d'un personnel multinational et en majorité expatrié. Outre la revue d'ensemble des conditions d'emploi, de rémunération et des avantages annexes du personnel qui doit être achevée en 2006, la grille des traitements du FMI est réexaminée tous les ans par le Conseil d'administration et ajustée, le cas échéant, sur la base d'une comparaison des rémunérations versées par certains établissements privés financiers ou industriels d'Allemagne, des États-Unis et de France et des organismes publics représentatifs, principalement des États-Unis. Après analyse des rémunérations de référence, la grille des traitements a été relevée de 5,6 % pour l'exercice 2005<sup>3</sup>, et le Conseil d'administration a approuvé une hausse de 3,6 % pour l'exercice 2006 (tableau 7.3).

### Rémunération des directeurs généraux

Pour tenir convenablement compte des responsabilités de chacun des directeurs généraux et de la relation entre la grille des traitements du personnel et celle de l'équipe de direction, le barème des traitements des directeurs généraux s'établit comme suit, à compter du 1<sup>er</sup> juillet 2004 :

Directeur général	376.380 dollars EU <sup>4</sup>
Premier Directeur général adjoint	327.290 dollars EU
Directeurs généraux adjoints	311.700 dollars EU

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

<sup>3</sup>Le Conseil d'administration a d'abord approuvé un ajustement de 3,6 % de la structure de la grille des salaires avant d'y ajouter un correctif de 2 points.

<sup>4</sup>Le Directeur général reçoit en outre une indemnité de 67.380 dollars pour couvrir ses frais de représentation.

**Tableau 7.2 Ventilation des cadres du FMI par région et par nationalité<sup>1</sup>**

(Pourcentage)

Région <sup>2</sup>	1980	1990	2004
<b>Afrique</b>	<b>3,8</b>	<b>5,8</b>	<b>5,8</b>
<b>Asie</b>	<b>12,3</b>	<b>12,7</b>	<b>15,7</b>
Japon	1,4	1,9	1,8
Autres pays d'Asie	10,9	10,8	13,9
<b>Europe</b>	<b>39,5</b>	<b>35,1</b>	<b>35,0</b>
Allemagne	3,7	4,3	4,9
France	6,9	5,5	4,6
Italie	1,7	1,4	2,9
Royaume-Uni	8,2	8,0	5,3
Économies en transition	—	—	5,0
Autres pays d'Europe	19,0	15,9	12,3
<b>Moyen-Orient</b>	<b>5,4</b>	<b>5,5</b>	<b>4,3</b>
<b>Hémisphère occidental</b>	<b>39,1</b>	<b>41,0</b>	<b>39,2</b>
Canada	2,6	2,8	3,7
États-Unis	25,9	25,9	23,9
Autres pays de l'Hémisphère	10,6	12,3	11,6
<b>Total</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>

<sup>1</sup>Grades A9 à B5. Les grades A9 à A15 correspondent aux cadres professionnels et les grades B1 à B5 aux cadres de direction.

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

### Rémunération des 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 2004, une augmentation de 4,1 % de la rémunération des administrateurs et de leurs suppléants<sup>5</sup>. La rémunération des administrateurs est de 196.730 dollars. Celle des suppléants est de 170.170 dollars<sup>6</sup>.

### Diversité

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

<sup>5</sup>Le comité chargé de l'examen des rémunérations a pris en considération la variation en pourcentage de la rémunération des plus hauts fonctionnaires du ministère des finances et de la banque centrale d'un échantillon représentatif de pays membres, ainsi que l'évolution de l'indice des prix à la consommation de ces pays.

<sup>6</sup>Ces chiffres ne s'appliquent pas à l'administrateur pour les États-Unis, ni à son suppléant, dont les salaires sont plafonnés par le Congrès.

**Tableau 7.3 Grille des salaires**

(Dollars EU, au 1<sup>er</sup> mai 2005)

Grade <sup>1</sup>	Minimum de la tranche	Maximum de la tranche	Titres illustratifs
A1	25.270	37.950	Sans objet (les activités à ce grade ont été externalisées)
A2	28.320	42.460	Chauffeur
A3	31.680	47.560	Assistant aux écritures
A4	35.490	53.290	Assistant de secrétariat (débutant)
A5	39.810	59.710	Assistant de secrétariat (expérimenté)
A6	44.480	66.820	Assistant de secrétariat principal, autres assistants (des systèmes informatiques, des ressources humaines, des relations extérieures, etc.)
A7	49.890	74.870	Assistant de recherche, assistant principal d'administration, autres assistants principaux (de comptabilité, des ressources humaines, des relations extérieures, etc.)
A8	55.880	83.880	Assistant principal d'administration
A9	59.410	89.210	Bibliothécaire, traducteur, agent de recherche, agent du service des ressources humaines, des relations extérieures
A10	68.360	102.560	Comptable, agent de recherche, agent d'administration
A11	75.510	117.810	Économiste (débutant, niveau doctorat), avocat, spécialiste (comptabilité, systèmes informatiques, ressources humaines, relations extérieures, etc.)
A12	87.910	131.930	Économiste, avocat, spécialiste (comptabilité, systèmes informatiques, ressources humaines, relations extérieures, etc.)
A13	98.500	147.740	Économiste, avocat, spécialiste (comptabilité, systèmes informatiques, ressources humaines, relations extérieures, etc.)
A14	110.310	165.490	Chef de division adjoint, économiste principal
A15/B1	124.650	187.050	Chef de division, chef de division adjoint
B2	143.700	208.520	Chef de division, conseiller
B3	170.770	222.210	Sous-directeur de département
B4	199.020	248.760	Directeur adjoint de département, conseiller principal
B5	234.350	281.330	Directeur de département

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

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

À cet effet, le FMI a mis en place une stratégie de la diversité, fondée sur le principe d'inclusion, des repères quantitatifs et qualitatifs, un suivi régulier, et intégrant l'impératif de la diversité dans son travail quotidien. Le FMI donne beaucoup de poids, lors de l'évaluation des cadres investis de missions de supervision et dans les décisions de recrutement et de promotion, aux compétences en matière de gestion des ressources humaines, qui revêtent une importance particulière dans une institution dont les fonctionnaires viennent d'horizons différents. Depuis 1995, la Conseillère principale chargée de la diversité, qui rend compte directement au Direc-

teur général, conseille et assiste la direction, le Département des ressources humaines et les autres départements sur les moyens de renforcer, de gérer et de suivre la diversité au sein du FMI (tableaux 7.2, 7.4 et 7.5). Conformément à la stratégie du FMI en la matière, le Département des ressources humaines s'attache à intégrer la diversité dans sa politique et ses pratiques de gestion des ressources humaines.

La direction reçoit périodiquement des rapports actualisés sur les repères quantitatifs et qualitatifs pour les groupes les plus sous-représentés, établis dans le cadre du Plan d'action renforcé en faveur de la diversité de 2003. Afin de consolider le suivi des données, un processus de collecte de données sur les fonctionnaires qui ont plusieurs nationalités a été mis en place en 2004. Des progrès sensibles ont été accomplis dans le recrutement et la promotion de plusieurs groupes sous-représentés, mais il reste beaucoup à faire pour assurer la parité des sexes et l'équilibre régional à tous les grades.

Une enquête a été lancée à la fin de 2003 et achevée en 2004 auprès du personnel pour recueillir les opinions et les impressions sur divers aspects de l'environnement de travail. L'enquête a mis en lumière des questions concernant l'évolution des carrières, la discrimination, le harcèlement et le suivi des performances. Suite à cette enquête, les départements ont élaboré et mis en œuvre des plans visant à résoudre les questions émanant des conclusions de l'enquête. Partant des données de l'enquête, la Conseillère principale sur la diversité a effectué une analyse de la diversité, axée sur les données raciales et ethniques. La direction a également approuvé en 2004 un programme centralisé de mobilité qui a permis d'étoffer le système de transferts internes.

Promouvoir et maintenir la diversité du personnel dans une institution, quelle qu'elle soit, est un défi permanent qui exige un effort concerté. L'évolution de la situation est suivie attentivement et les problèmes sont signalés de manière très transparente sous diverses formes — notamment dans le *Rapport annuel sur la diversité* — qui est affiché sur le site Internet du FMI. La Conseillère principale travaille en étroite collaboration avec le Département des ressources humaines et les autres départements pour identifier les besoins et les occasions de promouvoir la diversité dans le contexte du plan annuel de gestion des ressources humaines établi par chaque département, qui inscrit les efforts de promotion de la diversité au FMI dans un cadre plus efficace et plus systématique. Les actions en matière de diversité comportent en général des initiatives dans les domaines du recrutement et de la gestion des carrières, des programmes d'orientation et de mentorat pour les nouveaux fonctionnaires et des mesures pour améliorer les évaluations annuelles, ainsi que la sélection et la formation des cadres dirigeants. Le FMI déploie des efforts particuliers pour donner davantage de transparence aux politiques, procédures et statistiques de ressources humaines.

## Organisation

Les effectifs du FMI se répartissent principalement entre les départements géographiques et fonctionnels ou ayant des missions d'information et de liaison, et de soutien. Chaque département a à sa tête un directeur qui rend directement compte au Directeur général (graphique 7.2).

### Départements géographiques

Les cinq départements géographiques actuels — *Afrique, Asie et Pacifique, Europe, Moyen-Orient et Asie centrale, et Hémisphère occidentale* — tiennent la direction et le Conseil d'administration au fait de l'évolution et de la politique économiques des pays de la région dont ils s'occupent. En outre, ils mettent au point les accords financiers à l'appui des programmes de réformes économiques des pays membres dont ils suivent la mise en œuvre. Avec les départements fonctionnels, ils offrent aux pays membres des conseils, ainsi qu'une assistance technique, et assurent la liaison avec les organisations régionales ou multilatérales de leur ressort. Ils effectuent, également avec le concours des départements fonctionnels, l'essentiel de la surveillance bilatérale du FMI par les contacts directs qu'ils entretiennent avec les pays membres. En outre, 85 fonctionnaires des départements géographiques du FMI sont détachés auprès des pays membres en qualité de représentants résidents (encadré 7.4).

### Départements fonctionnels et services spécialisés

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

Tableau 7.4 Ventilation du personnel par sexe

	1980		1990		2004 <sup>1</sup>	
	Effectifs	%	Effectifs	%	Effectifs	%
<b>Ensemble du personnel (total)</b>	<b>1.444</b>	<b>100,0</b>	<b>1.774</b>	<b>100,0</b>	<b>2.714</b>	<b>100,0</b>
Femmes	676	46,8	827	46,6	1.246	45,9
Hommes	768	53,2	947	53,4	1.468	54,1
<b>Personnel auxiliaire<sup>2</sup> (total)</b>	<b>613</b>	<b>100,0</b>	<b>642</b>	<b>100,0</b>	<b>718</b>	<b>100,0</b>
Femmes	492	80,3	540	84,1	613	85,4
Hommes	121	19,7	102	15,9	105	14,6
<b>Cadres professionnels<sup>3</sup> (total)</b>	<b>646</b>	<b>100,0</b>	<b>897</b>	<b>100,0</b>	<b>1.633</b>	<b>100,0</b>
Femmes	173	26,8	274	30,5	579	35,5
Hommes	473	73,2	623	69,5	1.054	64,5
<b>Économistes (total)</b>	<b>362</b>	<b>100,0</b>	<b>529</b>	<b>100,0</b>	<b>1.008</b>	<b>100,0</b>
Femmes	42	11,6	70	13,2	249	24,7
Hommes	320	88,4	459	86,8	759	75,3
<b>Non-économistes (total)</b>	<b>284</b>	<b>100,0</b>	<b>368</b>	<b>100,0</b>	<b>625</b>	<b>100,0</b>
Femmes	131	46,1	204	55,4	330	52,8
Hommes	153	53,9	164	44,6	295	47,2
<b>Cadres de direction<sup>4</sup> (total)</b>	<b>185</b>	<b>100,0</b>	<b>235</b>	<b>100,0</b>	<b>363</b>	<b>100,0</b>
Femmes	11	5,9	13	5,5	54	14,9
Hommes	174	94,1	222	94,5	309	85,1
<b>Économistes (total)</b>	<b>99</b>	<b>100,0</b>	<b>184</b>	<b>100,0</b>	<b>293</b>	<b>100,0</b>
Femmes	4	4,0	9	4,9	31	10,6
Hommes	95	96,0	175	95,1	262	89,4
<b>Non-économistes (total)</b>	<b>86</b>	<b>100,0</b>	<b>51</b>	<b>100,0</b>	<b>70</b>	<b>100,0</b>
Femmes	7	8,1	4	7,8	23	32,9
Hommes	79	91,9	47	92,2	47	67,1

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

<sup>2</sup>Grades A1 à A8.

<sup>3</sup>Grades A9 à A15.

<sup>4</sup>Grades B1 à B5.

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

Le *Département des marchés de capitaux internationaux* assiste le Conseil d'administration et la direction dans la surveillance du système monétaire et financier international et renforce les capacités du FMI à prévenir et à gérer les crises. Dans le cadre de la surveillance, il produit tous les six mois un Rapport sur la stabilité financière dans le monde, qui analyse l'évolution et les aspects systémiques des marchés de capitaux internationaux. Il assure la liaison avec les acteurs des marchés privés, les autorités nationales responsables de la politique financière et les instances officielles dont relève le système financier international. Il joue en outre un rôle de premier plan dans les tra-

**Tableau 7.5 Ventilation du personnel par pays en développement et industrialisés**

Personnel	1990		2004 <sup>1</sup>	
	Effectifs	%	Effectifs	%
<b>Ensemble du personnel</b>	<b>1.774</b>	<b>100,0</b>	<b>2.714</b>	<b>100,0</b>
Pays en développement	731	41,2	1.187	43,7
Pays industrialisés	1.043	58,8	1.527	56,3
<b>Personnel auxiliaire<sup>2</sup> (total)</b>	<b>642</b>	<b>100,0</b>	<b>718</b>	<b>100,0</b>
Pays en développement	328	51,1	394	54,9
Pays industrialisés	314	48,9	324	45,1
<b>Cadres professionnels<sup>3</sup> (total)</b>	<b>897</b>	<b>100,0</b>	<b>1.633</b>	<b>100,0</b>
Pays en développement	343	38,2	682	41,8
Pays industrialisés	554	61,8	951	58,2
<b>Économistes (total)</b>	<b>529</b>	<b>100,0</b>	<b>1.008</b>	<b>100,0</b>
Pays en développement	220	41,6	442	43,8
Pays industrialisés	309	58,4	566	56,2
<b>Non-économistes (total)</b>	<b>368</b>	<b>100,0</b>	<b>625</b>	<b>100,0</b>
Pays en développement	123	33,4	240	38,4
Pays industrialisés	245	66,6	385	61,6
<b>Cadres de direction<sup>4</sup> (total)</b>	<b>235</b>	<b>100,0</b>	<b>363</b>	<b>100,0</b>
Pays en développement	60	25,5	111	30,6
Pays industrialisés	175	74,5	252	69,4
<b>Économistes (total)</b>	<b>184</b>	<b>100,0</b>	<b>293</b>	<b>100,0</b>
Pays en développement	54	29,3	91	31,1
Pays industrialisés	130	70,7	202	68,9
<b>Non-économistes (total)</b>	<b>51</b>	<b>100,0</b>	<b>70</b>	<b>100,0</b>
Pays en développement	6	11,8	20	28,6
Pays industrialisés	45	88,2	50	71,4

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

<sup>2</sup>Grades A1 à A8.

<sup>3</sup>Grades A9 à A15.

<sup>4</sup>Grades B1 à B5.

vaux de réflexion du FMI sur l'accès aux marchés financiers internationaux, ainsi que sur la gestion de la dette extérieure, et conseille les pays en la matière.

L'*Institut du FMI* offre une formation aux cadres des pays membres (des pays en développement, en particulier) dans des domaines tels que la programmation et la politique financières, la politique du secteur extérieur, la méthodologie de la balance des paiements, la comptabilité nationale et les statistiques de finances publiques ou les finances publiques. Il anime en outre un programme actif de cours et de séminaires d'économie, de finance et d'économétrie à l'intention des économistes du FMI (chapitre 6).

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

## Encadré 7.4 Missions résidentes

À la fin d'avril 2005, le FMI avait 85 représentants résidents couvrant 90 pays d'Afrique, d'Asie, d'Europe, de l'Hémisphère occidental et du Moyen-Orient. De nouveaux bureaux ont été ouverts en Jordanie (pour l'appui à l'Iraq) et en République Dominicaine. Le bureau du Paraguay a été installé en mai 2005. Ces missions résidentes, en général composées d'un seul fonctionnaire en détachement, assisté de personnel d'appui recruté localement, ont pour but d'améliorer la transmission des conseils du FMI aux autorités nationales et sont souvent établies en liaison avec un programme de réformes. Les représentants résidents, qui entretiennent en général de bons rapports avec les principaux décideurs nationaux, peuvent constituer un atout significatif pour la qualité du travail de terrain du FMI. Grâce à leur expérience professionnelle et à leur connaissance approfondie du terrain, ils participent notamment à la formulation des conseils du FMI, au suivi des résultats – surtout de l'exécution des programmes appuyés par le FMI – et coordonnent l'assistance technique. Ils peuvent aussi attirer l'attention du FMI et du pays hôte sur d'éventuels dérapages dans la mise en œuvre de la politique économique, apporter sur place leur concours pour l'exécution des programmes et promouvoir activement l'image du FMI dans les pays membres. Depuis le lancement des initiatives renforcées en faveur des pays à faible revenu, les représentants résidents aident les pays à élaborer leurs propres stratégies de lutte contre la pauvreté (chapitre 4) en prenant part aux débats sur ces stratégies, dont chaque pays a l'initiative, et en présentant le point de vue du FMI. Ils appuient par ailleurs le suivi de l'exécution des programmes et contribuent au renforcement des capacités institutionnelles, en collaboration avec les diverses composantes de l'État, les organisations de la société civile, les bailleurs de fonds et les autres parties prenantes.

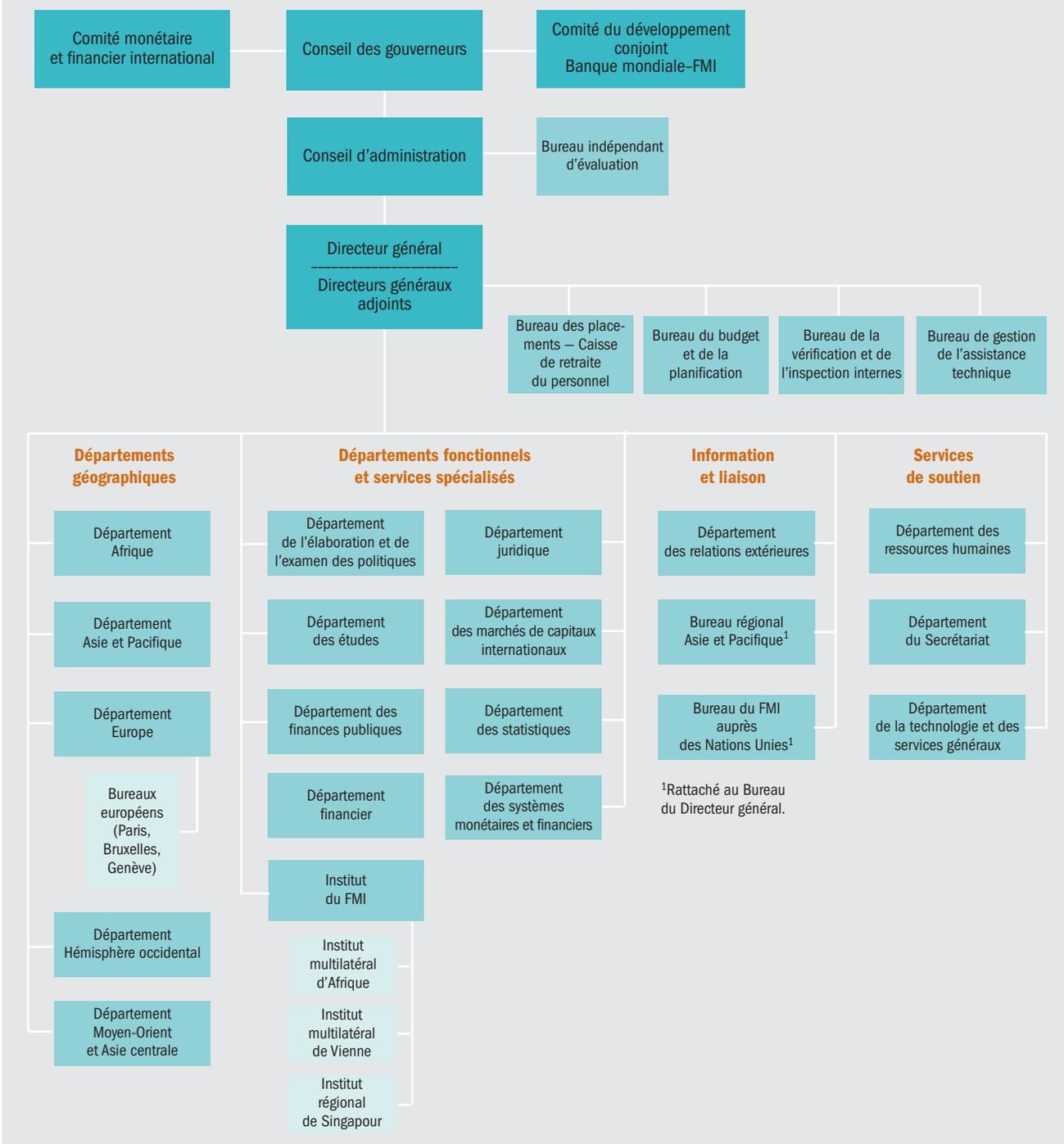
FMI. Il établit des conclusions sur la compétence du FMI en matière de mesures et de restrictions de change.

Le *Département des systèmes monétaires et financiers* est organisé en quatre secteurs opérationnels : surveillance du système financier (programme d'évaluation du secteur financier et participation aux consultations au titre de l'article IV, notamment), contrôle des banques et résolution des crises, opérations monétaires et de change et infrastructures connexes, et assistance technique. Il offre aux pays membres et aux départements géographiques une assistance technique, opérationnelle ou analytique, y compris la mise au point et la diffusion de bonnes politiques et de pratiques optimales. L'une de ses fonctions importantes est d'assurer la coordination nécessaire avec les banques centrales, les organes de tutelle et les autres organisations internationales.

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

Graphique 7.2 Organigramme du Fonds monétaire international

(Au 30 avril 2005)



il a animé les travaux du FMI visant le renforcement du système financier international, l'allègement et le recentrage de la conditionnalité, et la mise sur pied de la facilité pour la réduction de la pauvreté et pour la croissance (FRPC) et de l'initiative en faveur des pays pauvres très endettés (PPTE). Aux côtés des départements géographiques, il participe aux

missions (couvrant, en règle générale, de 80 à 90 pays par an) et aide les pays membres qui bénéficient de l'appui du FMI à mobiliser d'autres ressources financières.

Le *Département des études* effectue un travail d'analyse et de recherche dans les domaines qui sont du ressort du FMI. Il

## Cadres de direction

(Au 30 avril 2005)

Gerd Häusler, Conseiller  
Raghuram G. Rajan, Conseiller économique

### Départements géographiques

Abdoulaye Bio-Tchané  
Directeur, Département Afrique

David Burton  
Directeur, Département Asie et Pacifique

Michael C. Deppler  
Directeur, Département Europe

Anoop Singh  
Directeur, Département Hémisphère occidental

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

### Départements fonctionnels et services spécialisés

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

Raghuram G. Rajan  
Directeur, Département des études

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

Michael G. Kuhn  
Directeur, Département financier

Leslie J. Lipschitz  
Directeur, Institut du FMI

Sean Hagan  
Conseiller juridique, Département juridique

Gerd Häusler  
Directeur, Département des marchés de capitaux internationaux

Robert Edwards  
Directeur, Département des statistiques

Stefan Ingves  
Directeur, Département des systèmes monétaires et financiers

### Information et liaison

Thomas C. Dawson II  
Directeur, Département des relations extérieures

Hiroyuki Hino  
Directeur, Bureau régional Asie et Pacifique

Saleh M. Nsouli  
Directeur, Bureaux européens

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

### Services de soutien

Jorge R. Marquez-Ruarte  
Directeur, Département des ressources humaines

Shailendra J. Anjaria  
Secrétaire, Département du Secrétariat

Brian C. Stuart  
Directeur, Département de la technologie et des services généraux

### Bureaux

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

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

Alain Coune  
Directeur, Bureau de la vérification et de l'inspection internes

Thomas Bernes  
Directeur, Bureau indépendant d'évaluation  
(a pris ses fonctions en juin 2005)

analyses pour les débats relatifs à la surveillance au sein du Groupe des Sept, du Groupe des Vingt et de groupements régionaux tels que l'APEC (Forum de coopération économique Asie-Pacifique), ainsi que pour l'examen de l'évolution de l'économie et des marchés mondiaux par le Conseil d'administration. Enfin, il entretient des contacts avec le monde universitaire et les instituts de recherche.

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

### Information et liaison

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

joue un rôle de premier plan dans la surveillance multilatérale et la conception de la stratégie du FMI concernant le fonctionnement du système monétaire international et formule, en collaboration avec d'autres départements, les conseils donnés aux pays membres. Il coordonne la rédaction, tous les six mois, des *Perspectives de l'économie mondiale*, ainsi que des

externes, tels que les organisations de la société civile et les parlementaires des pays membres, et supervise le site Internet du FMI (chapitre 8).

Les bureaux du FMI en Asie, en Europe et auprès des Nations Unies maintiennent un contact étroit avec les autres organisa-

tions internationales ou régionales. Le bureau auprès des Nations Unies participe activement au processus du financement du développement, tandis que les bureaux en Asie et en Europe contribuent à la surveillance bilatérale et régionale et jouent un rôle majeur dans les efforts de sensibilisation et d'information du FMI (chapitre 8).

### Services de soutien

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

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

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

Le FMI a aussi des entités rattachées au bureau du Directeur général.

Le *Bureau du budget et de la planification* conseille le Conseil d'administration, la direction et les départements du FMI en matière d'élaboration et d'exécution des budgets

de fonctionnement et d'équipement, ainsi que dans la mise en œuvre des réformes du cadre budgétaire pluriannuel décrites ci-dessus.

Le *Bureau de l'audit et de l'inspection internes* contribue à la gouvernance interne du FMI en réalisant des examens indépendants de l'efficacité de sa gestion du risque, de son dispositif de contrôle et de ses procédures de gouvernance. Le Bureau de l'audit et de l'inspection internes réalise de 20 à 25 audits et revues par an, qui portent, par exemple, sur les aspects suivants : adéquation des mécanismes de contrôle et des procédures visant à sauvegarder et à gérer les avoirs et comptes financiers du FMI; évaluation de l'efficacité et de l'efficience de l'utilisation des ressources internes; évaluation du degré d'adéquation de la gestion des technologies de l'information; existence d'un dispositif approprié de sécurité physique et de sécurité informatique.

Le *Bureau de gestion de l'assistance technique* a pour mission d'améliorer l'efficacité et la prestation de l'assistance technique du FMI aux pays membres. Il est chargé : 1) d'élaborer la politique d'assistance technique, de la mettre en œuvre et d'en rendre compte; 2) de mobiliser et gérer les ressources destinées à l'assistance technique.

### Bureau indépendant d'évaluation

Le *Bureau indépendant d'évaluation* (BIE) a été créé par le Conseil d'administration du FMI en 2001, dans le but d'accroître la transparence et la responsabilisation et de développer la culture du savoir au sein de l'institution. Il fonctionne indépendamment de la direction et des services du FMI et fait régulièrement part de ses conclusions au Conseil d'administration. Le site Internet du BIE ([www.imf.org/ieo](http://www.imf.org/ieo)) fournit de plus amples informations sur ses activités, notamment son mandat, son programme de travail, ses publications et ses actions de sensibilisation et d'information. Thomas A. Bernes a été nommé Directeur du BIE en mai 2005, en remplacement de Montek Singh Ahluwalia; il a pris ses fonctions en juin 2005. M. Ahluwalia, qui a occupé ces fonctions depuis juillet 2001, a remis sa démission pour devenir Vice-Président de la Commission du plan de l'Inde.

Durant l'exercice 2005, le BIE a achevé les évaluations suivantes : rôle du FMI dans l'élaboration des documents de stratégie pour la réduction de la pauvreté et la mise en œuvre de la facilité pour la réduction de la pauvreté et pour la croissance (chapitre 4); rôle du FMI en Argentine (chapitre 3); assistance technique du FMI (chapitre 6).

Au cours du prochain exercice, le BIE évaluera l'approche de la libéralisation du compte de capital adoptée par le FMI, l'assistance du FMI à la Jordanie de 1989 à 2004 et, en collaboration avec le Département de l'évaluation des opérations de la Banque mondiale, le programme conjoint Banque mondiale-FMI d'évaluation du secteur financier.



# Coopération, communication et sensibilisation

CHAPITRE | 8

un des buts du FMI, qui est énoncé dans ses Statuts, est de «promouvoir la coopération monétaire internationale au moyen d'une institution permanente fournissant un mécanisme de consultation et de collaboration en ce qui concerne les problèmes monétaires internationaux».

C'est d'abord et avant tout dans ses travaux avec ses pays membres que le FMI s'emploie à promouvoir la coopération internationale. Mais il le fait également lorsqu'il collabore avec d'autres organisations internationales qui ont des mandats et responsabilités différents des siens, en particulier la Banque mondiale, l'Organisation mondiale du commerce (OMC), les Nations Unies et leurs organismes spécialisés, la Banque des règlements internationaux (BRI), le Forum de stabilité financière, l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE), les banques régionales de développement, les organismes de normalisation et les groupes intergouvernementaux.

La coopération internationale est aujourd'hui encore plus essentielle au maintien de la stabilité du système monétaire international qu'elle l'était lorsque le FMI a été créé, il y a de cela 60 ans. Elle est également indispensable à la réalisation des objectifs que la communauté internationale s'est fixés ces dernières années — qui sont notamment de contribuer au succès du cycle de négociations commerciales de Doha dans le cadre de l'OMC et d'aider les pays les plus pauvres à atteindre les objectifs du Millénaire pour le développement — action directement liée au mandat du FMI, qui est de favoriser une croissance équilibrée des échanges internationaux et de promouvoir la progression des revenus réels. Le rôle du FMI dans le système monétaire international, la répartition des tâches entre lui et d'autres organisations internationales et sa collaboration avec celles-ci sont parmi les questions abordées dans l'examen stratégique en cours au FMI, qui est évoqué dans l'introduction générale.

En même temps, le FMI a pris de plus en plus conscience de la nécessité de bien communiquer avec les groupes non officiels et le grand public pour mieux leur faire connaître ses travaux et parce qu'il sait combien la transparence est importante pour instaurer une responsabilisation adéquate. C'est ainsi que, dans son communiqué d'octobre 2004, le Comité monétaire et financier international (voir appendice IV) a appelé le FMI à «mieux faire passer ses messages aux marchés et au public tout en préservant son rôle de conseiller franc et confidentiel». Le Département des relations extérieures du

FMI coordonne et organise dans l'ensemble les efforts de communication avec les groupes non officiels et le public, mais ce sont le Conseil d'administration, la haute direction du FMI — le Directeur général, la Première Directrice générale adjointe et les deux autres Directeurs généraux adjoints — et les services de tous ses départements qui jouent un rôle important à cet égard. Au centre des efforts de communication déployés ces dernières années par le FMI figure sa politique de transparence, qui prévoit la publication de la majorité des documents de politique générale officiels et des rapports sur les États membres qui sont examinés par le Conseil d'administration (voir le *Rapport annuel 2004*, page 72).

### Coopération avec les autres organisations internationales

La coopération entre le FMI et les autres organisations internationales a continué à se resserrer au cours de l'exercice 2005.

### Représentation régionale

Les bureaux du FMI en Europe (à Paris, Bruxelles et Genève) et son Bureau régional pour l'Asie et le Pacifique (à Tokyo) entretiennent des relations étroites avec d'autres organisations internationales. Les services du Bureau de Paris assurent la liaison avec le Groupe des Dix (G-10), l'OCDE, la BRI et la Commission européenne. Ils assistent en outre, le cas échéant, aux réunions d'organismes tels que le Groupe d'action financière sur le blanchiment de capitaux (GAFI), le Parlement européen et le Conseil de l'Europe.

Le Bureau de Genève rend compte des activités des organismes socioéconomiques ayant leur siège dans cette ville, en accordant une importance particulière au système commercial multilatéral et à l'évolution des questions commerciales au sein de l'Union européenne. Parmi ces organismes figurent l'OMC, l'Organisation internationale du travail, la Conférence des Nations Unies sur le commerce et le développement, le Haut Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés, le Haut Commissariat des Nations Unies aux droits de l'homme, l'Organisation mondiale de la santé, la Commission économique des Nations Unies pour l'Europe et l'Union interparlementaire.

Au cours de l'exercice 2005, les bureaux du FMI en Europe ont participé notamment à ses travaux dans les domaines suivants : cycle de négociations de Doha sur la libéralisation

des échanges, évaluation intérimaire par la communauté internationale des progrès dans la réalisation des objectifs du Millénaire pour le développement, travaux du G-10 sur la situation financière du FMI et du Haut Commissariat des Nations Unies aux droits de l'homme sur le rôle de ces droits dans les stratégies de développement.

Le Bureau régional du FMI pour l'Asie et le Pacifique a pour fonction de renforcer la surveillance du FMI en Asie et de promouvoir ses initiatives dans la région. Il œuvre en étroite collaboration avec des groupes régionaux tels que le Forum de coopération économique Asie-Pacifique, l'Association des nations de l'Asie du Sud-Est, la Réunion Asie-Europe, le Forum des pays insulaires du Pacifique, l'Association d'Asie du Sud pour la coopération régionale, les banques centrales de l'Asie du Sud-Est et de l'EMEAP (Executives' Meeting of East Asia-Pacific). Le Bureau entretient par ailleurs des relations étroites avec la Banque asiatique de développement et la Commission économique et sociale des Nations Unies pour l'Asie et le Pacifique, ainsi qu'avec le Bureau de la Banque mondiale au Japon.

### Banque mondiale

L'étroite collaboration entre le FMI et la Banque mondiale date de leur création à la Conférence de Bretton Woods de 1944. Comme le prévoient leurs statuts respectifs et le Concordat signé en 1989, les deux institutions jouent des rôles complémentaires essentiels pour assurer la stabilité et la croissance de l'économie mondiale ainsi que le recul de la pauvreté. Cette collaboration s'observe à tous les niveaux : le Directeur général du FMI et le Président de la Banque mondiale se réunissent régulièrement et visitent ensemble plusieurs régions et pays; les hauts fonctionnaires des deux institutions se consultent et leurs services participent à des missions conjointes. En outre, elles coordonnent entre elles les conseils qu'elles donnent aux pays membres et s'échangent des informations. Il y a aussi coordination de haut niveau entre les deux institutions à l'Assemblée annuelle des Conseils des gouverneurs du FMI et de la Banque mondiale, ainsi qu'aux réunions ministérielles qui se tiennent deux fois par an. De plus, les gouverneurs participent aux réunions — tenues elles aussi deux fois par an — du Comité du développement, créé en 1974 pour formuler des avis aux Conseils des gouverneurs du FMI et de la Banque mondiale sur les questions de développement essentielles — dont le commerce et l'environnement — et sur les ressources financières nécessaires pour promouvoir le développement économique dans les pays à faible revenu.

Au cours de l'exercice 2005, les deux institutions ont continué à participer à des initiatives centrées sur les objectifs du Millénaire pour le développement (OMD), l'aide et son efficacité, la viabilité et l'allègement de la dette, le commerce, la réforme du secteur financier et la lutte contre le blanchiment de capitaux et le financement du terrorisme. Elles ont continué à agir de concert pour atteindre leur objectif commun, qui est de réduire

la pauvreté en stimulant la croissance économique et en allégeant la dette des PPTE par le biais de l'initiative créée en leur faveur et du dispositif des stratégies de réduction de la pauvreté (chapitre 4). En avril 2005, elles ont publié le deuxième *Rapport de suivi mondial*. Ce rapport annuel évalue les progrès dans la conduite des politiques et des actions nécessaires pour atteindre les OMD. Les services de la Banque mondiale et du FMI collaborent en outre au renforcement du Système général de diffusion des données (SGDD) dans le but d'étayer l'élaboration des indicateurs afférents aux OMD. Au cours de l'exercice 2005, ils ont rédigé ensemble deux rapports à l'intention du Comité du développement sur des modalités novatrices de financement des OMD et soumettra un troisième rapport, consacré aux contributions internationales (impôt international) à l'Assemblée annuelle de septembre 2005.

Le FMI et la Banque mondiale ont constamment soutenu le cycle de négociations multilatérales de Doha sur le commerce après l'échec de la dernière réunion ministérielle de l'OMC à Cancún (Mexique) en septembre 2003. Ils ont en outre coopéré au suivi de la stabilité du système financier, notamment par le biais du programme d'évaluation du secteur financier (PESF; chapitre 2), qui a été créé en 1999 et vise à accroître l'efficacité des efforts déployés pour favoriser la solidité des systèmes financiers des pays membres.

### Nations Unies

Le FMI œuvre en étroite collaboration avec les Nations Unies par l'intermédiaire de son représentant spécial auprès de cette organisation et par de nombreux autres contacts avec elle. En poste à la représentation du FMI aux Nations Unies à New York, le représentant spécial a pour mandat de favoriser la communication et la coopération entre le FMI et les Nations Unies. Le Bureau de New York a pour principale fonction de faire connaître le point de vue du FMI, d'apporter les éclaircissements nécessaires lorsque les débats des Nations Unies portent sur des questions ayant trait au FMI, de tenir celui-ci au courant des faits marquants du fonctionnement du système des Nations Unies et de faciliter la coopération entre les deux institutions.

Au cours de l'exercice 2005, le FMI a continué à collaborer avec les Nations Unies, en particulier au suivi de l'application du Consensus de Monterrey de 2002 et au soutien des efforts déployés par les pays membres pour atteindre les objectifs du Millénaire pour le développement. C'est ainsi qu'Agustín Carstens, Directeur général adjoint du FMI et un certain nombre d'administrateurs de l'institution ont participé à la réunion tenue en avril 2005 par le Conseil économique et social des Nations Unies (ECOSOC) avec les institutions de Bretton Woods, l'OMC et la CNUCED. Les représentants des Nations Unies ont souscrit dans l'ensemble aux travaux du FMI dans les pays à faible revenu, et le Président de l'ECOSOC a vivement engagé les organismes des Nations Unies et les institutions financières internationales à poursuivre leur coopération en faveur des pays en développement.

## Organisation mondiale du commerce

La collaboration entre le FMI et l'OMC peut revêtir un caractère officiel ou informel, comme énoncé dans l'Accord de coopération qu'ils ont signé en décembre 1996. Aux termes de cet accord, le FMI a un statut d'observateur aux réunions de l'OMC et assiste régulièrement aux réunions formelles de nombreux organes de l'OMC. Les services du FMI contribuent aux travaux du Groupe de travail du commerce, de la dette et des finances de l'OMC et participent régulièrement aux réunions de son Comité des restrictions appliquées à des fins de balance des paiements; ils sont en outre associés au cadre intégré de l'OMC pour l'assistance technique liée au commerce. L'Accord de coopération a été efficace pour ce qui est de l'échange de documents et de l'attribution du statut d'observateur sur une base de réciprocité, et il a donné lieu à une coopération fréquente et productive entre les services des deux institutions.

## Organismes internationaux de normalisation

L'évaluation par le FMI des normes et codes et ses rapports sur leur observation à ses pays membres lui permettent de collaborer avec les organismes internationaux de normalisation, auxquels il communique le point de vue de l'ensemble de ses pays membres. C'est ainsi qu'il a récemment

- suivi, avec le Comité de Bâle et l'Association internationale des contrôleurs d'assurance (IAIS), les questions soulevées dans le rapport du FMI intitulé «Financial Sector Regulation—Issues and Gaps» (chapitre 2);
- travaillé avec l'IAIS à l'élaboration de méthodes servant à évaluer la solvabilité des compagnies d'assurances;
- participé à l'initiative prise par le Comité de Bâle pour adapter les Principes fondamentaux de Bâle pour un contrôle bancaire efficace (diffusés en 1997) en fonction des nouvelles orientations et de Bâle II;
- collaboré avec le Comité sur les systèmes de paiement et de règlement à l'élaboration de directives générales sur l'établissement de systèmes de paiement et de principes régissant les systèmes de paiement pour les envois de fonds.

## Dialogue fiscal international

Établi en 2004, le Dialogue fiscal international (DFI), initiative conjointe du FMI, de la Banque mondiale et de l'OCDE, vise à renforcer la coopération entre les autorités fiscales du monde entier. La participation du FMI s'explique par la responsabilité qu'il a de promouvoir des politiques macroéconomiques solides, en particulier dans le domaine budgétaire, et par l'importance que revêt un système fiscal permettant de mobiliser des recettes pour financer les dépenses publiques nécessaires par des moyens non générateurs de distorsions et équitables et d'une manière permettant d'éviter des déficits fâcheux. Le site du DFI ([www.itdweb.org](http://www.itdweb.org)) fournit des informations sur les

principales questions ayant trait à la politique et à l'administration fiscales et sur les lois et pratiques fiscales dans le monde entier.

En mars 2005, le DFI a organisé sa première conférence mondiale, qui s'est tenue à Rome sous l'égide du Ministère italien de l'économie et des finances. La conférence a rassemblé des experts fiscaux représentant plus de 100 pays et organisations internationales. De nombreux thèmes touchant à la taxe sur la valeur ajoutée (TVA) y ont été abordés, en particulier la nécessité de combattre la fraude, d'alléger les procédures administratives pour les entreprises et de chercher à améliorer la coopération internationale.

## Communication externe et campagnes de sensibilisation

Les activités de communication externe du FMI sont principalement de trois types :

- communication par l'intermédiaire des médias — articles, expressions d'opinions (publiées en regard des éditoriaux d'un journal) et lettres à la rédaction, ainsi que séances d'information, interviews et autres contacts avec les journalistes;
- publication — par voie électronique aussi bien que sur support papier (encadré 8.1);
- campagnes de sensibilisation — communication et réunion avec les parlementaires, les organisations de la société civile, le secteur privé, le grand public et, dans certains cas, les services d'organismes publics qui ne sont généralement pas parmi les interlocuteurs du FMI.

## Information des parlementaires

L'information des groupes non officiels fait partie intégrante des travaux du FMI dans les pays, et son dialogue avec les parlementaires est particulièrement important à cet égard, étant donné leurs fonctions de décideurs et de représentants élus. Le FMI a étendu ses opérations de sensibilisation aux parlementaires ces dernières années, face à la haute priorité accordée à cette activité à la fois par sa direction et par son Conseil d'administration. Le but recherché est de familiariser les parlementaires avec les travaux du FMI, de connaître leur point de vue et les aspects qu'ils jugent préoccupants et de leur expliquer les raisons des conseils que le FMI donne.

Il arrive souvent que les missions du FMI s'entretiennent avec des membres importants du Parlement pendant leur séjour dans le pays. Par ailleurs, le FMI a organisé des séminaires nationaux et régionaux, en particulier sur le renforcement des capacités. Il a en outre participé à des conférences/ateliers organisés par des groupes interparlementaires et accueilli des délégations de parlementaires en visite à Washington, où il a son siège.

### Encadré 8.1 Diffusion de l'information : les activités de publication et le site Internet du FMI

Le FMI publie un large éventail de documents, dont un grand nombre sont diffusés à la fois sur support papier et sur son site Internet ([www.imf.org](http://www.imf.org)).

- Ces dernières années, le FMI a diffusé un nombre croissant de rapports et autres documents qui retracent les évolutions et tendances économiques et financières observées dans les États membres. Chaque rapport, établi par une équipe du FMI après consultation des autorités nationales, est publié sur le consentement du pays membre. Dans cette catégorie de documents figurent les rapports de consultation au titre de l'article IV, les rapports ayant trait à l'utilisation des ressources du FMI, les documents consacrés à des questions générales, les rapports sur l'évolution récente de l'économie et les appendices statistiques.
- Le *Rapport annuel* du FMI trace un tableau complet des activités du FMI pour l'exercice financier et sert d'outil de référence.
- L'*Annual Report on Exchange Arrangements and Exchange Restrictions* présente, sous forme de tableaux, des informations sur les régimes de change et de commerce des pays membres du FMI.
- Les *Perspectives de l'économie mondiale* et le *Global Financial Stability Report (GFSR)* sont les principaux moyens par lesquels le FMI porte à la connaissance du public les résultats de la surveillance qu'il exerce au niveau mondial, ainsi que certains de ses travaux analytiques les plus importants.
- Le FMI publie des rapports périodiques sur ses activités et les événements extérieurs qui les influencent. Pendant l'exercice 2005, il a publié la 29<sup>e</sup> édition de l'ouvrage intitulé *Selected Decisions and Selected Documents of the International Monetary Fund*, et le volume III de *Current Developments in Monetary and Financial Law*.

- Les études des services du FMI sur le système monétaire international et autres analyses thématiques sont publiées dans *IMF Staff Papers*, revue trimestrielle du FMI, dans *IMF Research Bulletin*, publication trimestrielle, dans la série des documents de travail et des Études spéciales du FMI, dans des livres et dans divers autres ouvrages.
- Le *tableau d'affichage des normes de diffusion des données* (<http://dsbb.imf.org/Applications/web/dsbbhome/>) est relié aux données et aux sites statistiques Internet des souscripteurs à la NSDD et des participants au SGDD; il présente en outre, sous une forme conviviale qui se prête à des comparaisons entre pays, des informations complètes sur les méthodes et pratiques d'établissement et de diffusion de ces données.
- *International Financial Statistics (IFS)*, publication mensuelle, contient des données financières à jour sur les pays du monde entier; le Département des statistiques du FMI publie en outre un annuaire dans lequel sont présentées des données annuelles sur une période de douze ans pour les pays inclus dans la publication mensuelle. La base de données d'IFS est accessible en ligne aux abonnés. Les autres publications statistiques sont les suivantes : *Balance of Payments Statistics Yearbook*, *Government Finance Statistics Yearbook* et *Direction of Trade Statistics* (numéros trimestriels et annuaire).
- Les guides et manuels publiés par le FMI portent sur des sujets divers, tels que les statistiques de balance des paiements et leur élaboration, les statistiques de la dette extérieure, les tendances des investissements directs étrangers et l'indice des prix à la production.
- Le *Bulletin du FMI*, qui paraît deux fois par mois, renseigne sur les politiques et activités courantes du FMI, et son supplément annuel, *L'abc du FMI*, offre une image

claire et concise de l'évolution des politiques et opérations de l'institution.

- Les brochures telles que celles intitulées *Qu'est-ce que le FMI?* et *L'assistance technique du FMI* sont rédigées à l'intention des profanes, comme le sont les fiches techniques et notes de synthèse affichées sur le site Internet du FMI, qui servent à expliquer les aspects essentiels des opérations et politiques de l'institution.
- La revue trimestrielle *Finances & Développement (F&D)* et la série des *Dossiers économiques* (brochures consacrées à de vastes questions économiques relevant des domaines de compétence du FMI) sont rédigées dans un langage accessible aux non-spécialistes et diffusent à leur intention des informations sur des sujets d'actualité.
- Les articles d'opinion présentés dans les publications du monde entier et les discours affichés sur le site Internet externe du FMI donnent un aperçu d'ensemble de l'institution et de ses politiques.
- Le *Bulletin d'information de la société civile* ([www.imf.org/external/np/exr/cs/eng/index.asp](http://www.imf.org/external/np/exr/cs/eng/index.asp)), publication trimestrielle accessible en ligne, traite des activités du FMI et des questions présentant un intérêt particulier pour les organisations de la société civile.
- Des vidéos décrivant les travaux du FMI sont mis à la disposition des médias, des institutions éducatives et des organisations sociales et sont utilisés par le FMI dans ses activités de recrutement.
- Du matériel éducatif peut être obtenu auprès du Centre du FMI et sur le site [www.imf.org/econed](http://www.imf.org/econed). Le Centre du FMI, qui est ouvert au public du lundi au vendredi, offre une exposition permanente sur le système monétaire international et des expositions temporaires sur des thèmes connexes.

*Séminaires nationaux.* Les séminaires nationaux, tels que ceux qui se sont tenus en Tanzanie (octobre 2004), au Cambodge (mars 2005), au Timor-Leste (mars 2005) et en Mongolie (avril 2005), sont centrés sur les défis propres au pays. Les séminaires régionaux à l'intention de plusieurs pays — par exemple les séminaires de l'Institut multilatéral de Vienne (depuis 1995) et le séminaire organisé avec la Communauté économique et mo-

étaire de l'Afrique centrale (CEMAC) en janvier 2005 — ont permis de dégager des thèmes communs et de tirer des enseignements de l'expérience d'un groupe de pays. On observe une hausse de la demande de séminaires de renforcement des capacités à l'intention des parlementaires et de leur personnel sur les questions de politique macroéconomique, en particulier celles qui appellent des mesures législatives.

*Participation du FMI à des conférences/ateliers organisés par des groupes interparlementaires.* Le FMI a des relations bien établies avec le Réseau parlementaire sur la Banque mondiale; sa direction et ses services participent à la conférence annuelle de cet organisme, ainsi qu'aux manifestations régionales et aux visites sur le terrain qu'il organise. Les services du FMI ont en outre participé à des réunions organisées par l'Union interparlementaire, l'Organisation mondiale des parlementaires contre la corruption, les Parlementaires pour une action mondiale, le Centre parlementaire et l'Association des parlementaires du Commonwealth.

*Visites de délégations de parlementaires.* Le nombre des délégations de parlementaires reçues au FMI est en hausse. La plupart d'entre elles sont des délégations nationales, mais il y en a aussi beaucoup qui sont multinationales. En général, les services et les bureaux des administrateurs du FMI collaborent à l'organisation des réunions et séances d'information, auxquelles participe parfois la direction. C'est ainsi que le Comité spécial du Trésor du Royaume-Uni et le Comité de développement international de ce pays viennent tous les ans en visite au FMI et rencontrent le Directeur général ainsi que les cadres de direction de l'institution. Et les membres de l'Assemblée parlementaire de l'OTAN sont venus au siège du FMI au début de 2005.

### Le dialogue avec les organisations de la société civile

Le FMI est au centre des travaux de nombreuses organisations de la société civile (OSC) — organisations non gouvernementales (ONG), syndicats et organisations confessionnelles. Les OSC ont des intérêts très divers tant au niveau national que mondial.

Le dialogue avec les OSC porte sur des *dossiers mondiaux* en permanence d'actualité, parmi lesquels : les conséquences sociales et écologiques des conseils du FMI, la réduction de la pauvreté, le FMI et les droits de l'homme, la gouvernance et la transparence, la conditionnalité des programmes, et la voix et la représentation des pays en développement au FMI et à la Banque mondiale.

Les contacts entre le FMI et les OSC prennent diverses formes — réunions, séminaires et consultations avec la direction, les administrateurs et les services du FMI, au siège de l'institution et ailleurs dans le monde. Des questions très diverses sont traitées dans une série de rencontres relevant du dialogue avec la société civile, organisées parallèlement à l'Assemblée annuelle et aux réunions de printemps du FMI et de la Banque mondiale. Les OSC sont souvent invitées à contribuer à l'examen des politiques du FMI en participant à des séminaires ou en donnant leur point de vue au sujet des documents affichés sur le site Internet externe du FMI.

Le FMI entretient le *dialogue avec le mouvement ouvrier international*, représenté principalement par la Confédération in-

ternationale des syndicats libres (CISL) et la Confédération mondiale du travail (CMT), sous forme d'ateliers, de séminaires régionaux et de réunions des dirigeants, organisés souvent conjointement avec la Banque mondiale à Washington. Le FMI et la Banque mondiale se sont mis d'accord avec la CISL et la CMT en 2002 sur la tenue de réunions biennales par les dirigeants syndicaux, avec réunion de leurs services respectifs sur des questions particulières dans l'intervalle. La deuxième de ces réunions, qui a eu lieu en octobre 2004, a rassemblé environ 80 dirigeants de confédérations nationales et internationales de syndicats, représentant près de 200 millions de travailleurs du monde entier.

Pour ce qui est de la communication avec les organisations confessionnelles, l'événement marquant de ces dernières années a été le dialogue avec le Conseil mondial des églises (WCC), principale organisation interdénonominale d'églises protestantes. Créé en 1948, il compte parmi ses membres des églises de plus de 400 millions de fidèles. Le dialogue s'est amorcé par une initiative que le FMI a prise en 2000 face aux critiques formulées publiquement par le WCC à l'encontre de la Banque mondiale et de lui-même. Il s'est poursuivi depuis lors et a porté principalement sur des questions ayant trait à la réduction de la pauvreté et au développement. En octobre 2004, après la tenue de réunions de haut niveau au siège du WCC, les dirigeants des institutions concernées ont fait une déclaration conjointe dans laquelle ils reconnaissent l'ampleur et l'importance des domaines d'intérêt commun et concluent que, bien qu'il subsiste de profondes divergences de vues entre elles, les trois institutions devraient trouver un meilleur moyen de travailler ensemble. Le dialogue se poursuivra et sera centré, dans la période à venir, sur des études de cas et des sujets spécifiques.

*Au niveau national*, les missions du FMI, ses représentants résidents et ses bureaux régionaux d'Europe ainsi que d'Asie et du Pacifique sont de plus en plus conscients de l'importance d'un engagement plus systématique en tant que moyen leur permettant notamment de connaître le point de vue des OSC, de dégager un consensus sur des politiques solides et d'assurer leur internalisation. Dans les pays à faible revenu, la nature participative du processus d'élaboration des documents de stratégie pour la réduction de la pauvreté conduit à attendre des gouvernants qu'ils consultent la société civile, et les services du FMI sont souvent invités à y prendre part. D'après une enquête interne menée auprès des services du FMI en 2002, 69 % des missions du FMI ont pris contact avec des syndicats et autres représentants du monde du travail au moins une fois au cours des deux années précédentes pour connaître le point de vue des syndicats et pour leur exposer les raisons des conseils donnés par le FMI et en discuter avec eux. Après consultation des OSC, le FMI a publié un *Guide des relations des services du FMI avec les organisations de la société civile*, diffusé sur son site Internet externe, pour aider son personnel et les OSC — à établir des relations plus productives.

## Encadré 8.2 Le Bureau des relations civiques et communautaires du FMI

Le Bureau des relations civiques et communautaires du FMI coordonne les efforts que déploie celui-ci pour être un bon voisin et une entité civique responsable, comme en témoignent les dons du *Programme d'action civique* aux organisations caritatives, le travail bénévole des employés du FMI dans le cadre de l'initiative *INVOLVE* et les activités d'aide et de partenariat du service des *Relations communautaires* en faveur des collectivités locales.

Que ses activités s'exercent dans la ville de Washington, qui abrite le siège du FMI, ou dans les pays en développement, le Bureau donne la priorité aux programmes sans but lucratif qui s'attaquent aux problèmes sociaux urgents et aident les plus démunis à devenir indépendants — rappelant l'action menée par le FMI pour améliorer le niveau de vie de ses pays membres. Son budget (703.734 dollars pour l'exercice 2005), qui ne finance que des actions humanitaires, est distinct de l'aide financière que le FMI fournit à ses pays membres.

Le *Programme d'action civique* du FMI fournit des dons en espèces et en nature aux organisations caritatives, sous la direction d'un comité consultatif composé de 12 représentants (membres du personnel, conjoints/partenaires, retraités et volontaires du programme *INVOLVE*). (Les directives et la liste des bénéficiaires passés sont présentées à [www.imf.org/external/np/cpac/cpindex.htm](http://www.imf.org/external/np/cpac/cpindex.htm).)

Au cours de l'exercice 2005, la direction du FMI a remis des donations à des organisations caritatives des pays suivants : Angola, Burkina Faso, Gabon, Guinée équatoriale, Inde, Nigéria, Ouganda et Sénégal. Les ser-

vices du FMI ont procédé à des collectes pour les victimes du tsunami survenu dans l'océan Indien et des cyclones des Caraïbes, ainsi que pour d'autres urgences humanitaires au Paraguay, en Russie et au Soudan, recueillant au total 360.000 dollars. Le FMI y apporte une contribution égale à 50 % du montant obtenu par les collectes et la campagne d'entraide annuelle.

*INVOLVE*, acronyme pour **I**nternational **V**olunteer **V**enture, encourage les employés et retraités du FMI, ainsi que leurs familles et amis, à participer à des projets locaux (65 au total pour l'année), dont l'objet est de vêtir les enfants pauvres et de les aider dans leurs études scolaires, de nourrir les sans-abri et de réparer les maisons des personnes âgées, ou encore à prendre part à des manifestations annuelles organisées par la ville, comme «Help the Homeless Walkathon» et «D.C. Cares Servathon».

Le service des *Relations communautaires* œuvre en partenariat avec ses homologues et met la capacité d'assistance du FMI au service des collectivités locales. Pendant l'exercice 2005, il a mis les locaux du FMI à la disposition de groupes communautaires, tels que le D.C. Children and Youth Investment Trust, qui est parrainé par le bureau du maire de Washington. Le FMI a fortement contribué aux œuvres de bienfaisance locales, dont le D.C. Housing Trust Fund, D.C. Central Kitchen, la maison de retraite St. Mary's Court et les programmes d'embellissement des quartiers avoisinants. Tous les ans, le FMI organise un camp d'été populaire d'une semaine pour les enfants des quartiers pauvres.

Par ailleurs, le FMI a créé en 1994 le Bureau des relations civiques et communautaires pour intensifier ses activités de sensibilisation et d'assistance de la communauté de Washington, où son siège est situé, ainsi que des communautés de pays en développement, notamment par des dons aux œuvres de bienfaisance (encadré 8.2).

### Intégration de la communication aux opérations

Les services du FMI ont de plus en plus souvent consulté diverses parties prenantes ainsi que le grand public dans l'élaboration des propositions de politiques et l'examen des résultats correspondants. Parmi les activités de communication et de

sensibilisation menées au cours de l'exercice 2005 par le FMI figurent

- L'examen biennal 2004 de la surveillance (chapitre 2), pour lequel le FMI a consulté, au moyen de nombreux interviews, enquêtes et ateliers, non seulement les autorités nationales, mais aussi les opérateurs du marché financier, les laboratoires de réflexion et autres experts et observateurs non gouvernementaux, ainsi que les médias;
- une campagne de sensibilisation vaste et systématique menée à l'appui des efforts déployés par le FMI pour évaluer et expliquer ses opérations dans les pays à faible revenu. Au cours de l'exercice 2005, les services du FMI ont participé à diverses activités, notamment à des conférences et séminaires centrés sur les politiques ou initiatives de l'institution. On peut citer, par exemple, deux conférences tenues en Afrique, sous l'égide du FMI, sur l'examen de la conception des programmes soutenus par le FMI et la participation de ce dernier à des séminaires sur la viabilité de la dette à Accra, Berlin et Paris. L'une des innovations récentes est l'organisation d'événements à l'intention des OSC à Washington lors de l'Assemblée annuelle d'octobre 2004.

### Surveillance

La sensibilisation fait partie intégrante du processus de surveillance bilatérale et régionale du FMI. Tandis que les

missions de consultation au titre de l'article IV (chapitre 1) sont axées sur la communication entre les autorités nationales et l'équipe du FMI, les déclarations faites par celle-ci à la conclusion de ces missions, les conférences et communiqués de presse, ainsi que les notes d'information au public (NIP) diffusées par le Conseil d'administration à l'issue de son examen des consultations au titre de l'article IV, sont utilisés — avec le consentement du pays intéressé — pour faire connaître et expliquer au public les résultats de la surveillance et pour informer les marchés. Le Centre d'information des médias diffuse, en ligne, des communiqués de presse sur les documents du FMI publiés sous embargo. Les bureaux européens et asiatique du FMI entretiennent des relations avec les médias

locaux. Ils adressent souvent des articles d'opinion et des lettres à la rédaction des journaux locaux pour expliquer des points propres aux pays ainsi que des questions d'ordre régional. En outre, les interactions avec les parlementaires, le secteur privé et les organisations de la société civile, notamment avec les syndicats et les organisations confessionnelles, sont devenues plus importantes pour améliorer les connaissances du FMI sur certains points spécifiques et celles de ses interlocuteurs sur son point de vue.

### Aide financière

C'est peut-être dans les pays qui utilisent les ressources du FMI que les activités de sensibilisation sont des plus importantes. D'après les directives de 2002 sur la conditionnalité<sup>1</sup>, les services du FMI devraient encourager les autorités nationales à élargir la base de soutien à des politiques solides pour accroître les chances de réussite du programme. Dans les pays à faible revenu qui bénéficient d'une aide financière au titre de la facilité pour la réduction de la pauvreté et pour la croissance, la préparation d'un document de stratégie pour la réduction de la pauvreté offre un mécanisme de consultation du public par les autorités.

Les missions et les représentants résidents consacrent de plus en plus de temps et de ressources aux activités de sensibilisation à mesure qu'évoluent les programmes. Ces fonctionnaires du FMI sont bien placés non seulement pour expliquer le point de vue du FMI et les conseils qu'il donne, mais aussi pour lui faire part des préoccupations des groupes non officiels et pour aider à façonner les programmes du FMI d'une manière propre à renforcer l'internalisation des programmes.

### Normes et codes

Le FMI a pris un certain nombre d'initiatives pour sensibiliser les pays membres aux *normes et codes internationaux* et pour en favoriser le respect, en fournissant, le cas échéant, l'assistance technique nécessaire à cet effet. Près de 75 % de ses évaluations synoptiques, connues sous le nom de rapports sur l'observation des normes et des codes (RONC), ont été publiées. Les documents énonçant les normes et codes sont affichés sur le site Internet externe du FMI, et certains sont disponibles également sur support papier.

Le site Internet externe du FMI offre aux experts externes la possibilité de contribuer aux travaux du FMI sur les *questions d'ordre statistique*. Les projets de manuels statistiques y sont affichés pour commentaire, et le FMI organise des séances de discussion sur des questions statistiques telles que le traitement des créances improductives

et des régimes de pension dans les statistiques macroéconomiques. Ces dernières années, le FMI a intensifié la publication et la diffusion de manuels et guides statistiques dans plusieurs langues pour promouvoir l'uniformisation des méthodologies et politiques. Il jouit du statut de membre ou d'observateur auprès d'un certain nombre d'organismes de normalisation. Il participe aux réunions du Forum de stabilité financière et a été invité, en octobre 2004, à devenir membre à part entière de l'Association internationale des contrôleurs d'assurance.

Le FMI a continué à intensifier ses efforts de sensibilisation des régions, qui ont été intégrés à ses activités d'assistance technique, dans le cadre des initiatives de diffusion des données. Au cours de l'exercice 2005, ses services ont animé plusieurs séminaires et ateliers régionaux de sensibilisation pour promouvoir la souscription des pays à la norme spéciale de diffusion des données (NSDD) et leur participation au système général de diffusion des données (SGDD).

En 2005, par exemple, le FMI a organisé des séminaires et ateliers sur les normes internationales de lutte contre le blanchiment de capitaux et le financement du terrorisme, ainsi que sur le formulaire type de déclaration des données sur les réserves internationales.

### Conférences sur les politiques et études

Le FMI a en outre organisé des ateliers et des séminaires à l'intention des fonctionnaires des pays membres pour diffuser les résultats de ses études et pour solliciter leur point de vue. Politiques, institutions et instabilité, tel est le thème de la conférence annuelle du Département des études du FMI qui s'est tenue en novembre 2004. Le FMI a organisé en octobre 2004, avec la Bank Negara Malaysia, une conférence de haut niveau à Kuala Lumpur sur son rôle dans le soutien au développement du secteur financier en Asie et en décembre 2004, avec la Banque centrale des États de l'Afrique de l'Ouest (BCEAO), un séminaire sur le commerce et l'intégration régionale en Afrique. Enfin, en janvier 2005, il a invité les représentants de nombreux organismes intervenant dans la lutte contre le HIV/sida à participer à un atelier pour leur expliquer que les programmes qu'il soutient ne fixent pas de plafond budgétaire aux dépenses de santé et pour corriger leur impression que ses conseils compromettent le décaissement de fonds destinés à la lutte contre ce fléau.

### Rôle de la direction du FMI

Au début d'août 2004, à l'issue de sa tournée en Afrique, Rodrigo de Rato, Directeur général du FMI, a affirmé que le FMI était déterminé à aider la région à stimuler la croissance économique pour atteindre les objectifs du Millénaire pour le développement. Au cours de cette tournée d'une semaine, il s'est entretenu avec des dirigeants et des parlementaires africains ainsi que des représentants de la société

<sup>1</sup>Voir [www.imf.org/external/np/pdr/cond/2003/eng/050803.htm](http://www.imf.org/external/np/pdr/cond/2003/eng/050803.htm) et [www.imf.org/external/np/pdr/cond/2002/eng/guid/092302.htm](http://www.imf.org/external/np/pdr/cond/2002/eng/guid/092302.htm).

civile de questions allant du rehaussement de la voix et de la participation de l'Afrique au FMI à l'amélioration de la gouvernance dans le secteur pétrolier. Le Directeur général est retourné par la suite en Afrique subsaharienne pour participer au Sommet extraordinaire de l'Union africaine sur l'emploi et la lutte contre la pauvreté, qui s'est tenu les 8 et 9 septembre à Ouagadougou, au Burkina Faso. Dans l'allocution qu'il a prononcée au sommet, M. de Rato a énoncé trois objectifs prioritaires de l'action du FMI dans la région : apporter ses concours financiers d'une manière plus souple et plus rapide; recentrer son intervention dans les pays qui n'ont pas besoin de son aide financière, notamment en dispensant des conseils de politique économique et une assistance technique; améliorer son travail d'analyse et son aide à l'appui des initiatives d'intégration régionale en Afrique. En marge du sommet, M. de Rato a eu des entretiens privés avec neuf chefs d'État ou de gouvernement pour prendre connaissance en personne de leurs difficultés et entendre leur avis sur ce que le FMI devrait faire pour combattre la pauvreté sur le continent.

En septembre 2004 également, M. de Rato s'est rendu à Santiago (Chili) pour assister à la onzième réunion annuelle des ministres des finances du Forum de coopération économique Asie-Pacifique (APEC). Les participants, qui comprenaient des hauts fonctionnaires, des chefs d'entreprise et des universitaires des pays de l'APEC, ont convenu de promouvoir les réformes structurelles dans les 21 pays membres de l'Association et, à cette fin, d'instituer un comité directeur pour élaborer des réformes structurelles et en surveiller la mise en œuvre.

La direction du FMI a en outre œuvré avec les gouvernements et d'autres organisations internationales pour évaluer l'aide financière nécessaire à la reconstruction des zones dévastées par le tsunami survenu en décembre 2004 dans l'océan Indien. Le FMI a offert une aide d'urgence de l'ordre de 1 milliard de dollars et envoyé dans la région une équipe chargée d'évaluer les besoins de financement et d'aide des divers pays. Le Directeur général a visité en janvier 2005 la région la plus durement touchée, celle d'Aceh, au nord de Sumatra. Pendant qu'il était en Indonésie, il a assisté à la réunion spéciale des dirigeants des pays de l'ASEAN sur les répercussions du tremblement de terre et du tsunami, et a rencontré des responsables régionaux et internationaux, parmi lesquels le Secrétaire général des Nations Unies, Kofi Annan, le Président de la Banque mondiale à l'époque, James Wolfensohn, et le Président de la Banque asiatique de développement, Tadao Chino.

Les Directeurs généraux adjoints du FMI ont eux aussi assisté à un grand nombre de conférences, réunions et séminaires pendant l'exercice 2005. En juin 2004, Anne O. Krueger, Première Directrice générale adjointe du FMI, a pris la parole à une conférence tenue à Vienne (Autriche) et intitulée : «60 Years of Bretton Woods: The Governance of the

International Financial System—Looking Ahead». Elle a ensuite assisté à la 74<sup>e</sup> Assemblée générale annuelle de la Banque des règlements internationaux, à Bâle (Suisse). En novembre 2004, M<sup>me</sup> Krueger a prononcé le discours-programme à la conférence des banquiers de 2004 à New Delhi (Inde) et, en décembre 2004, elle est intervenue au séminaire du FMI sur le commerce et l'intégration régionale en Afrique, tenu à Dakar (Sénégal). Enfin, elle s'est rendue en janvier 2005 à Sri Lanka et aux Maldives, deux des pays durement touchés par le tsunami.

En octobre 2004, Agustín Carstens, Directeur général adjoint du FMI, a pris la parole à la conférence de haut niveau tenue à Kuala Lumpur (Malaisie) sur les problèmes du secteur financier des marchés émergents d'Asie et le rôle du FMI. Il a ensuite participé à la réunion du Conseil de l'OMC à Genève (Suisse), avant d'assister à la sixième conférence annuelle sur le risque des pays d'Amérique latine, qui s'est déroulée à Madrid (Espagne).

En octobre 2004, Takatoshi Kato, Directeur général adjoint du FMI, a participé à un séminaire organisé à Nairobi (Kenya) sous l'égide du FMI et intitulé «Growth and Poverty Reduction—Lessons from Africa, China, and India». En novembre 2004, il a prononcé l'allocution d'ouverture au Forum 2004 de l'APEC sur la finance et le développement à Hainan (Chine).

### Évaluation de la communication externe par le Conseil d'administration

En mars 2005, le Conseil d'administration a étudié un rapport du Département des relations extérieures sur «l'intégration de la communication et des opérations du FMI»<sup>2</sup>. Il s'agit là de son quatrième examen de la stratégie de communication du FMI, débattue pour la première fois en 1998. Ces quatre examens sont venus compléter et renforcer les analyses et mises à jour séparées de la politique de transparence du FMI, qui établit les directives régissant les types et le détail d'information que le FMI peut publier<sup>3</sup>.

De l'avis des administrateurs, le FMI continue à mener dans l'ensemble une stratégie de communication raisonnablement équilibrée qui vise avant tout à renforcer le courant de pensée mondial en faveur de politiques saines et transparentes tout en veillant à ce que ses avis soient plus convaincants et donc plus efficaces. Le débat a en outre donné lieu à des suggestions sur divers aspects de la stratégie de communication du FMI qui ne sauraient être appli-

<sup>2</sup>Le texte du rapport peut être consulté sur le site [www.imf.org/external/np/exr/docs/2005/020805.htm](http://www.imf.org/external/np/exr/docs/2005/020805.htm).

<sup>3</sup>Voir la note d'information au public (NIP) n° 03/122, «IMF Reviews the Fund's Transparency Policy—Issues and Next Steps», [www.imf.org/external/np/sec/pn/2003/pn03122.htm](http://www.imf.org/external/np/sec/pn/2003/pn03122.htm).

qués sans tenir compte de l'évolution de la stratégie à moyen terme du FMI.

Les administrateurs ont convenu que l'un des grands objectifs à moyen terme de la stratégie de communication du FMI devrait être d'assurer une coordination plus étroite des activités de communication avec les opérations du FMI et d'améliorer leur intégration à ces dernières, à la fois dans le cadre des travaux de l'institution dans les pays et, de manière plus générale, dans l'élaboration et la mise en œuvre des politiques. Les administrateurs se sont montrés en faveur d'une collaboration plus étroite entre les départements géographiques et le Département des relations extérieures aux fins de l'élaboration et de la mise en œuvre de plans de communication régionaux et nationaux. Pour que ces plans soient adaptés aux circonstances et aux priorités de chaque pays, ils doivent être élaborés et réalisés avec le soutien des administrateurs et des autorités nationales.

Nombre d'administrateurs ont estimé que les bureaux régionaux et les bureaux des représentants résidents jouent un rôle de soutien crucial, mais ils ont souligné l'importance d'une étroite coordination entre les chefs de mission, les directeurs de département et la direction pour l'établissement d'une communication efficace. Les administrateurs se sont vus par ailleurs jouer un rôle constant dans les activités de communication externe, à la fois en qualité de responsables du FMI et de représentants de pays membres. À cet égard, ils ont considéré que les déplacements en groupe des administrateurs restent un autre outil de sensibilisation qui permet à la fois de renseigner les pays membres sur le FMI et sur ses politiques et d'être à l'écoute des autorités et de la société civile.

Les administrateurs ont convenu dans l'ensemble que la planification et l'exercice des activités de communication dans le cadre des programmes appuyés par le FMI restent une priorité importante. À cet égard, il y a lieu de continuer à axer la communication sur les efforts des autorités elles-mêmes en vue de renforcer l'internalisation des programmes de politique économique. Les administrateurs ont recommandé de consulter étroitement les autorités pendant la planification de la communication dans le pays et ont souscrit à l'importance accordée au renforcement de la communication avec les parlements nationaux lorsque les autorités le jugent nécessaire.

De l'avis des administrateurs, les possibilités qui s'offrent au FMI d'opérer une diffusion plus large et plus efficace des résultats de ses activités de surveillance sont énormes.

Dans de nombreux cas, l'intensification des activités de communication liées à la surveillance doit principalement incomber aux services des départements géographiques, assistés par le Département des relations extérieures. Un certain nombre d'administrateurs ont souligné les avantages offerts par la publication dans les langues locales des résumés des analyses et des conclusions établies dans le cadre de la surveillance, de même que de la documentation afférente aux programmes. Ils ont pris note des avantages et des possibilités d'élargissement de la communication qui en découleraient, ainsi que des coûts supplémentaires qu'entraînerait une plus vaste diffusion de documents dans des langues autres que l'anglais. À cet égard, les administrateurs ont salué la récente création d'un groupe de travail composé d'administrateurs et de membres des services du FMI, qui se penchera sur les questions relatives à la publication de documents dans des langues autres que l'anglais sur le site Internet externe du FMI.

Dans la période à venir, les progrès de la communauté internationale vers la réalisation des objectifs du Millénaire pour le développement (OMD) susciteront un intérêt particulier. Dans ce contexte, il est nécessaire de mettre l'accent sur l'engagement pris par le FMI d'aider les pays à progresser vers les OMD, et une communication claire sera essentielle pour que le signal soit bien compris par les pays à faible revenu, dans le droit fil des délibérations actuelles de l'institution sur son rôle dans ces pays. Par ailleurs, les administrateurs ont fait observer que le FMI n'est que l'un des partenaires à la réalisation des OMD et que sa stratégie de communication doit éviter de susciter des espoirs excessifs.

Les administrateurs étaient d'avis que, en dépit des gros progrès réalisés dans l'information du public sur les politiques du FMI, la mission de l'institution demeure plus difficile à cerner ou à comprendre que celle de certaines autres organisations internationales. C'est pourquoi les activités de publication et de sensibilisation destinées à expliquer les travaux du FMI aux journalistes, aux parlementaires, à la société civile et au grand public resteront très importantes. Les contacts avec le secteur privé sont un autre moyen connu d'intensifier le travail de sensibilisation. Les administrateurs ont en outre pris note du rôle important du Bureau indépendant d'évaluation dans les activités de sensibilisation et de communication du FMI.