

Le Conseil des Administrateurs est responsable de la conduite des opérations générales de la Banque, fonction qu'il exerce en vertu des pouvoirs que lui a délégués le Conseil des Gouverneurs. En application des Statuts, cinq des 24 Administrateurs sont désignés par les cinq États membres qui détiennent le plus grand nombre de parts du capital de la Banque et 19 sont élus par les autres États membres, répartis en groupes à l'occasion des élections qui ont lieu tous les deux ans.

Les Administrateurs décident de la suite à donner aux propositions de prêt de la BIRD et de crédit de l'IDA soumises par le Président et fixent les politiques qui guideront les opérations générales de la Banque et l'orientation de ses activités. Ils doivent également soumettre au Conseil des Gouverneurs, lors de ses assemblées annuelles, un rapport de vérification des comptes, un budget administratif et un Rapport annuel sur les opérations et les politiques de la Banque, et porter à sa connaissance toutes questions dont ils jugent que le Conseil des Gouverneurs doit être saisi.

Durant l'exercice 96, les Administrateurs ont tenu 114 réunions formelles et se sont réunis 41 fois en séminaires, séances informelles ou comité plénier. En outre, la plupart des Administrateurs sont membres d'un ou plusieurs des cinq comités permanents du Conseil : Comité d'audit, Comité pour l'efficacité du développement, Comité du budget, Comité du

personnel et Comité des questions administratives concernant les Administrateurs. Le Comité directeur des Administrateurs, organe consultatif informel, se réunit à intervalles réguliers.

En dehors des réunions et du travail en comité, les Administrateurs accompagnent le Président de la Banque lors des voyages qu'il entreprend dans les pays qu'ils représentent. Il arrive également que des groupes d'Administrateurs et d'Administrateurs suppléants se rendent spécialement dans les pays emprunteurs afin d'observer directement les opérations financées par la Banque et la mise en oeuvre de sa stratégie d'assistance. Ils rencontrent dans ce contexte des personnes et entités très diverses, que ce soit le personnel des missions résidentes ou des bureaux extérieurs de la Banque, les autorités locales et les responsables des projets, les ONG et les bénéficiaires des projets, ou les milieux d'affaires. Durant l'exercice 96, des groupes d'Administrateurs se sont ainsi rendus en Afrique de l'Est et en Afrique australe (Éthiopie, Kenya, Mozambique, Zambie), en Amérique latine et dans les Caraïbes (Brésil, El Salvador, Guyana) et en Asie centrale (Kazakhstan, République kirghize, Ouzbékistan).

Choix des grandes orientations

Les fonctions de supervision dévolues au Conseil des Administrateurs couvrent la quasi-

totalité des domaines d'action de la Banque, de sorte que le rôle de ce Conseil est pratiquement indissociable de la plupart des activités et initiatives de l'institution décrites dans ce Rapport. Il s'acquitte en partie de ce travail de supervision dans le cadre de l'approbation des diverses opérations de prêt de la Banque ou de l'IDA et de l'établissement du budget annuel. Bien qu'ils ne puissent pas prendre de décisions pour l'ensemble du Conseil des Administrateurs, les comités du Conseil procèdent de plus en plus à l'examen approfondi de questions spécifiques ou de pratiques suivies par la Banque, et font part à l'ensemble du Conseil de leurs conclusions et recommandations. Les Administrateurs examinent également les grandes orientations de la Banque pour faire en sorte qu'elles restent adaptées au contexte actuel. Dans un certain sens, ce que cherche à faire le Conseil des Administrateurs, dans son rôle de supervision, c'est de veiller à ce que les politiques de la Banque soient interprétées et exécutées correctement. Il est aidé en cela par le Département de l'évaluation rétrospective des opérations, service indépendant de la Banque, qui est directement responsable devant lui. C'est en jouant ce rôle que le Conseil a mis en évidence la nécessité pour la Banque d'examiner sérieusement le type de résultats qu'elle obtenait; cela a eu pour corollaire le Groupe d'étude sur la

gestion du portefeuille et les suites qui lui ont été données ces dernières années.

Agents de changement, les Administrateurs jouent aussi un rôle majeur dans le choix des accélérations ou des changements de cap à imprimer aux grandes orientations de la Banque. C'est en cela qu'ils représentent les États actionnaires et expriment l'évolution de leur conception du rôle de la Banque, notamment en réponse aux chocs économiques mondiaux. Dans ce contexte, les actionnaires peuvent être amenés, dans un laps de temps relativement court, à prendre conscience de la nécessité de redéfinir le rôle ou les priorités de la Banque. Cela est illustré par le net recentrage de l'action de celle-ci sur la lutte contre la pauvreté, il y a une dizaine d'années, et l'apparition de nouveaux centres d'intérêt comme la gestion des affaires publiques, la réforme du secteur financier ou le développement du secteur privé.

Les propositions présentées à ce titre reflètent normalement les initiatives jugées nécessaires par les actionnaires et amorcent la recherche d'un consensus, tant entre les Administrateurs eux-mêmes qu'avec la direction de la Banque. Ce processus est engagé sur la question du type de solution à apporter au problème de la dette publique des pays pauvres très endettés, la Banque et les États actionnaires s'attachant actuellement à définir les différents rôles qu'ils auront à jouer dans une approche coordonnée de ce problème.

Le Groupe de travail du Comité du développement sur les banques multilatérales de développement (BMD) est un autre type d'initiative des actionnaires ayant abouti à des recommandations dans le sens d'un changement au niveau de la Banque et des autres grandes BMD.

Établi en octobre 1995 par le Comité du développement, ce groupe avait pour mandat d'évaluer les répercussions que le changement économique à l'échelle mondiale a eues sur les priorités, les instruments, les opérations et la gestion des cinq principales banques multilatérales de développement. Dans le rapport qu'il a remis au Comité en avril 1996, le groupe a défini les cinq domaines d'action prioritaires que doivent soutenir les BMD pour assurer un développement durable. Outre la réduction de la pauvreté, que le groupe considère comme le

problème de développement numéro un, ces priorités consistent à promouvoir une bonne gestion publique et une société civile solide, à rendre le développement écologiquement durable, à investir dans l'infrastructure et les services publics, et à encourager le développement du secteur privé.

Pour cela, ajoute le rapport, les BMD doivent : renforcer le rôle stratégique de leurs Conseils d'administration; encourager la prise en charge des réformes, des programmes et des projets par les pays eux-mêmes; appliquer les leçons du passé; établir de meilleures règles de base pour permettre un partage plus large de l'information économique sur les pays; et faire preuve d'un esprit d'économie très marqué, d'autant plus que leurs coûts sont supportés en grande partie par les pays en développement du monde entier, sous forme de commissions et de frais.

Les Administrateurs ont décidé que la Banque présentera dans deux ans un rapport d'activités sur cette question au Comité du développement.

Lutte contre la pauvreté

Au cours de l'exercice 96, le Conseil des Administrateurs a poursuivi ses efforts tendant à assurer une intégration plus complète de l'objectif essentiel de la Banque qu'est la lutte contre la pauvreté dans les stratégies d'aide aux pays et dans tout le travail, notamment d'analyse, effectué par la Banque au niveau des pays emprunteurs. Les Administrateurs ont insisté pour que cet objectif ne passe pas au second plan du fait des changements actuellement entrepris pour rendre la Banque plus efficace. Tout en reconnaissant les progrès considérables accomplis ces dernières années, ils ont souligné qu'il importe de rester à jour sur le plan des évaluations de la pauvreté pour les pays emprunteurs, car on peut difficilement commencer à prendre des mesures sérieuses pour aider un pays à réduire durablement la pauvreté si l'on ne possède pas les données de base. Ils ont en outre demandé que des efforts supplémentaires soient menés en vue d'identifier les véritables causes de la pauvreté dans les pays, pour permettre ainsi de cibler comme il faut les mesures destinées à réduire ce fléau.

Initiatives institutionnelles

Le Comité du budget a examiné les initiatives d'ordre institutionnel proposées par le Président sous l'angle de l'incidence qu'elles ont sur le budget et du désir exprimé par le Conseil pour que les réductions budgétaires déjà convenues soient respectées au maximum. Ses membres ont demandé à la direction d'expliquer, outre la raison d'être de ces initiatives, les estimations détaillées de coûts, les éventuels arbitrages avec d'autres programmes de la Banque et les possibilités de redéploiement. Les nouvelles initiatives seront financées en grande partie par des gains d'efficacité ou des réductions dans d'autres postes du budget.

Le Comité du personnel a fait le point des innovations apportées à ce jour aux procédures internes de la Banque, et notamment de ce qui a été entrepris dans le cadre des programmes pilotes. Il a appelé la direction à adopter une approche plus globale des questions de personnel et à contrôler les effets de la gestion du changement dans ce domaine.

Le Comité d'audit a examiné un rapport sur l'efficacité des contrôles et approuvé l'utilisation du cadre défini par le Comité de l'organisation de tutelle (COSO) de la Commission Treadway pour l'exécution d'un examen des contrôles internes à l'échelon de l'ensemble de la Banque. Cet examen a commencé durant l'exercice 96.

Efficacité du développement

Le Comité pour l'efficacité du développement a continué d'exhorter la direction à concevoir des indicateurs d'efficacité du développement, ou d'impact sur le développement, susceptibles d'être appliqués préalablement aux opérations. Cela serait un élément majeur des suites données au travail du Groupe d'étude sur la gestion du portefeuille, et irait dans le sens des efforts entrepris pour concevoir des projets de meilleure qualité.

Ce comité souhaite également amener la SFI à mettre au point des indicateurs destinés à jauger l'efficacité de ses investissements sur le plan du développement.

L'autre aspect majeur des suites données au rapport du Groupe d'étude concerne le travail de supervision ainsi que l'évaluation et la gestion du portefeuille, et le Conseil en fait à présent l'examen au moyen d'un « Rapport annuel sur la performance du portefeuille ». Il a noté avec satisfaction que les services de la Banque et les responsables des pays utilisent désormais de plus en plus des méthodes de restructuration et de gestion actives du portefeuille.

Nouveaux auditeurs

Durant l'exercice 95, le Conseil avait décidé, sur recommandation du Comité d'audit, d'instituer une rotation périodique entre les auditeurs externes de la Banque. Les procédures à suivre pour solliciter les offres de cinq firmes internationales ont été arrêtées pendant l'exercice 96, et l'on s'attend à ce que l'appel d'offres proprement dit et le choix du nouveau cabinet d'audit interviennent au cours de l'exercice 97.