

CHAPITRE PREMIER
CONSEIL DES ADMINISTRATEURS

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, 5 des 24 administrateurs sont désignés par les cinq États membres qui détiennent le plus grand nombre de parts du capital et 19 sont élus par les autres États membres, répartis en groupes à l'occasion d'élections qui ont lieu tous les deux ans.

Les administrateurs décident de la suite à donner aux propositions soumises par le président en vue de l'octroi de prêts de la BIRD ou de crédits de l'IDA, et ils décident des politiques qui guident les opérations générales de la Banque. Ils doivent également soumettre au Conseil des gouverneurs, lors de l'Assemblée annuelle conjointe, un rapport de vérification des comptes, un budget administratif et un rapport sur les opérations de la Banque pendant l'exercice (le présent *Rapport annuel*), et porter à sa connaissance toutes questions dont ils jugent que le Conseil des gouverneurs doit être saisi.

Durant l'exercice 99, les administrateurs se sont réunis 93 fois en conseil ou comité plénier et ont aussi tenu 88 réunions informelles. Par ailleurs, les 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. Aucun des comités ne peut prendre de décision au nom de l'ensemble des administrateurs, mais il leur est de plus en plus souvent demandé d'étudier en profondeur les politiques et pratiques de la Banque et de présenter leurs constatations et recommandations aux administrateurs, et d'aider le Conseil à s'acquitter de ses responsabilités de supervision.

En outre, des groupes d'administrateurs et d'administrateurs suppléants peuvent décider de se rendre dans les pays emprunteurs pour s'informer directement des opérations financées par la Banque et de la mise en œuvre de sa stratégie d'aide. Ces voyages leur permettent de procéder à des échanges de vues avec de multiples interlocuteurs : responsables et bénéficiaires des projets, représentants des autorités nationales, organisations non gouvernementales (ONG), milieux d'affaires, et personnel des missions résidentes de la Banque. Ils s'informent également auprès d'autres partenaires du développement et institutions financières des éléments nouveaux intervenus dans les domaines du développement et de la finance. Durant l'exercice 99, des groupes d'administrateurs se sont ainsi rendus en Amérique latine (Argentine, Bolivie, Honduras) et au Moyen-Orient et en Afrique du Nord (Cisjordanie

et Gaza, Jordanie, Tunisie et Yémen).

La fonction de supervision dévolue au Conseil des administrateurs couvre la quasi-totalité des domaines d'action de la Banque, de sorte que son rôle est pratiquement indissociable de la plupart des activités et initiatives de l'institution décrites dans le présent *Rapport annuel*. L'exercice de cette responsabilité passe notamment par l'examen et l'approbation des opérations de prêt de la BIRD et de l'IDA et du budget annuel de l'institution. Les administrateurs jouent aussi un rôle important dans le choix des grandes orientations de la Banque. C'est dans l'exercice de cette fonction qu'ils expriment la conception que se font les États actionnaires de la mission de la Banque, et l'évolution de cette conception. Beaucoup des modifications apportées aux politiques et procédures de la Banque sont le fruit de propositions des administrateurs et prennent forme progressivement en l'espace de plusieurs années. C'est ainsi, par exemple, que la Banque en est venue à faire une place croissante aux questions liées à la gouvernance, au développement social, à la parité hommes-femmes, à l'environnement et au renforcement des capacités. 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. Le

Conseil intervient également activement dans la fixation de l'ordre du jour et la réflexion préliminaire sur les questions qui seront abordées dans le cadre de la réunion semestrielle du Comité du développement conjoint Banque-Fonds, qui, au cours de l'exercice 99, a notamment traité de la riposte de la Banque à la crise en Asie de l'Est, de la mise en oeuvre de l'Initiative en faveur des pays pauvres très endettés (PPTÉ), de l'aide aux pays sortant d'un conflit, de la coopération entre les banques multilatérales de développement, du Cadre de développement intégré (CDI), des principes et bonnes pratiques en matière de politique sociale, et de la capacité financière de la Banque.

Avancement du Pacte stratégique

Durant l'exercice 99, les administrateurs ont continué de suivre l'avancement de la mise en oeuvre du Pacte stratégique conclu entre la Banque et ses actionnaires — un plan de réforme et de rénovation de l'institution qui lui permettra de travailler plus efficacement à la réalisation de son objectif primordial : la résorption de la pauvreté. Le Pacte stratégique a pour but de transformer la manière dont la Banque gère ses activités par l'amélioration de ses instruments, l'accélération de ses procédures, l'abaissement de ses coûts, l'élargissement de la place faite à la demande et le renforcement de l'impact de son action sur le développement. Les administrateurs, considérablement aidés par les Comités permanents du Conseil, ont examiné les rapports semestriels sur le Pacte stratégique. Le Comité du budget a examiné les dépenses au regard des objectifs d'ensemble du Pacte, en s'attachant tout spécialement aux progrès de la réaffectation des ressources aux services de première ligne, au coût et au rythme de la décentralisation, et à la mise en oeuvre de la gestion matricielle. Le Comité pour l'efficacité du développement (CODE) a axé ses travaux sur les objectifs du Pacte : s'attaquer à l'ordre du jour élargi du développement auquel sont confrontés les pays clients de la Banque, redynamiser les activités opérationnelles et restructurer les capacités de l'institution, en même temps que suivre la mise en oeuvre des stratégies de manière à renforcer l'indépendance et l'auto-évaluation. Le Comité du personnel a joué un

rôle important dans le traitement des aspects relatifs à la réforme de la politique des ressources humaines prévue dans le Pacte (politique de recrutement, de l'emploi, diversité, et rémunération, etc.). Au milieu de l'exercice, le Conseil, informé et conseillé par le Comité du personnel, a approuvé une réforme majeure du système de rémunération de la Banque, qui le rend fonctionnel, compétitif au plan international, et le lie plus étroitement aux décisions budgétaires.

Réaction aux crises financières

Sous la supervision des administrateurs, la Banque a continué de réagir très activement à la crise est-asiatique dans le cadre de l'action engagée par la communauté internationale pour rétablir la confiance et une croissance durable dans la région. Dans un premier temps, la Banque a engagé jusqu'à 16 milliards de dollars pour soutenir des programmes de réforme structurelle et d'assistance technique à l'appui des pays concernés. L'évolution de la situation en Asie de l'Est et au-delà a conduit le Conseil à examiner le soutien apporté par la Banque aux pays en proie à une crise financière et, surtout, son rôle dans la prévention des crises. Les administrateurs ont étudié divers perfectionnements financiers proposés pour faciliter aux emprunteurs la gestion de leur dette, et ils ont approuvé l'introduction de nouveaux types de prêt et instruments de couverture, dont celle du prêt à taux fixe basé sur le LIBOR prévue pour septembre 1999. Les administrateurs ont aussi étudié les directives et conditions financières applicables à deux nouveaux instruments, le prêt programmatique à l'ajustement structurel (PSAL) et le prêt exceptionnel à l'ajustement structurel (SSAL), conçus pour accroître l'impact de l'appui apporté par la Banque aux réformes structurelles et sociales sur l'instauration d'une croissance durable. Le PSAL élargit les conditions d'emploi des prêts à l'ajustement au financement de programmes de réformes à long terme pendant une période pouvant aller jusqu'à cinq ans. Le SSAL a pour objet d'aider les pays à faire face aux crises financières et à soutenir des réformes structurelles. Le Conseil a aussi approuvé des stratégies et directives traduisant concrètement la volonté de la Banque d'aider ses emprunteurs à conduire des politiques sociales satisfaisantes. Les

administrateurs ont par ailleurs encouragé les initiatives prises pour renforcer la collaboration de la Banque avec le FMI et d'autres instances internationales aux fins d'étudier comment affermir les bases de l'économie de marché, instaurer des normes, principes et pratiques optimales internationales, et améliorer la cohésion et la solidité de l'architecture financière internationale.

Initiatives en faveur des PPTE et des pays sortant d'un conflit

Durant l'exercice 99, les administrateurs ont conservé leur appui à l'Initiative en faveur des pays pauvres très endettés, initiative conjointe de la Banque et du Fonds visant à ramener l'endettement des pays pauvres très endettés (PPTE) remplissant les conditions requises à un niveau tolérable. Trois pays ont atteint le « point d'achèvement » défini par l'Initiative au cours de l'exercice. Les administrateurs ont approuvé le report de la date limite d'accès au programme des pays éligibles de septembre 1998 à la fin de 2000 et souligné qu'il était important que les politiques et instruments de la Banque lient de manière explicite l'allègement de la dette à l'instauration d'un développement durable et à la réduction de la pauvreté. Le Conseil a également examiné des propositions visant à inscrire l'appui apporté par la Banque aux pays sortant d'un conflit dans le cadre d'une action internationale soigneusement concertée, notant que l'efficacité de l'aide est fonction de l'à-propos de sa fourniture, de sa nature et de sa bonne intégration à une stratégie d'assistance d'ensemble. S'agissant du conflit au Kosovo, le Conseil a suivi attentivement l'évolution de la situation et a souligné combien il était important que la Banque et les autres institutions concernées soient bien préparées à contribuer au processus de reconstruction, une fois la crise passée.

Stratégies-pays et stratégies sectorielles

Le Conseil, aidé par le Comité pour l'efficacité du développement, a approuvé des politiques et directives qui visent à élargir la portée de l'évaluation à l'ensemble d'un pays, plutôt que de la limiter au seul projet, et à faire une plus large place, dans l'analyse, à l'obtention de résultats, tant au niveau du pays que du secteur. L'examen par le Conseil des stratégies d'aide-

pays (SAP), principal instrument utilisé par la Banque pour examiner et orienter les programmes de la Banque pour un pays, a été centré sur le maintien de la priorité donnée à la lutte contre la pauvreté, en même temps que sur le renforcement des partenariats avec les gouvernements, le FMI et les autres organismes de développement et la société civile, sur l'amélioration de la sélectivité manifestée dans la répartition des ressources entre les divers emplois concurrents et sur la transparence du processus. Les améliorations apportées aux SAP récemment consistent notamment à intégrer les leçons de l'expérience, à consulter la société civile, à évaluer l'impact de l'aide apportée par la Banque et les résultats sur le terrain, et à renforcer la présence de la Banque dans les pays emprunteurs. Lors de l'examen des SAP qui leur ont été présentées durant l'exercice 99, les administrateurs ont souligné la nécessité de mettre encore davantage l'accent sur l'appropriation du processus par le pays et les résultats sur le terrain ; ils ont aussi appelé à une plus grande sélectivité stratégique et au renforcement de l'auto-évaluation et du suivi de la mise en oeuvre des SAP. À l'occasion de l'examen des Études sur l'assistance-pays et des Notes sur l'aide à un pays durant l'exercice 99, le Comité CODE a également continué à veiller à ce que les conclusions des évaluations soient systématiquement et rapidement prises en compte dans l'élaboration de nouvelles orientations, politiques et procédures. Durant l'exercice 99, le Conseil a continué à encourager l'élaboration de documents de stratégie sectorielle pour enrichir les stratégies-pays en remplaçant l'avantage comparatif, l'efficacité et les priorités de la Banque dans une perspective sectorielle. Les administrateurs ont approuvé une stratégie pour le secteur de l'éducation et examiné une nouvelle stratégie environnementale pour le secteur de l'énergie ; ils ont aussi étudié une nouvelle manière de prendre en compte la contribution des facteurs culturels à l'instauration d'un développement durable.

Cadre de développement intégré

Les administrateurs ont approuvé le principe du Cadre de développement intégré, approche holistique du développement qui, en mettant en lumière l'interaction entre les facteurs sociaux,

structurels, humains, environnementaux, économiques, financiers et les aspects liés à la gouvernance, vise à promouvoir l'adoption de politiques plus équilibrées, et ils considèrent l'adoption de ce cadre comme une initiative heureuse et opportune. Ils ont loué les principales caractéristiques du CDI, et notamment le fait qu'il permet à la Banque de contribuer plus efficacement au développement au plan humain, social et structurel ; qu'il renforce l'appropriation des programmes par les pays et instaure des partenariats solides avec les autres parties prenantes au développement en définissant nettement les contributions attendues des uns et des autres, ainsi que des règles quant à leur responsabilité ; qu'il fait une plus large place à la société civile, aux populations, aux collectivités territoriales et aux organisations non gouvernementales et encourage leur participation ; qu'il évalue l'efficacité avec laquelle la Banque s'acquitte de sa mission de lutte contre la pauvreté du point de vue des résultats plutôt que des apports. Les administrateurs ont appelé l'attention sur l'ampleur de la tâche que représente la mise en oeuvre du CDI et souligné qu'il fallait que la Banque exploite son avantage comparatif de manière à collaborer le plus efficacement et le plus économiquement possible avec les gouvernements, les autres organismes de développement et la société civile. Ils ont aussi débattu de ce qu'implique le CDI pour les politiques de la Banque, ses instruments et ses directives, ainsi que de sa mise en oeuvre en Bolivie et au Ghana, les deux premiers d'une douzaine de pays à appliquer le Cadre à titre pilote. Ils ont trouvé encourageant le caractère participatif de ces deux premières expériences, ainsi que l'originalité de la démarche adoptée et le respect des politiques et directives de la Banque qu'ils ont pu constater.

Capacité financière

Le Conseil a approuvé une résolution relative à la Douzième reconstitution des ressources de l'IDA, le partenariat pour la réduction de la pauvreté conclu entre les bénéficiaires, les dona-

teurs, et la Banque et l'IDA qui a apporté à l'IDA 8,6 milliards de DTS de nouveaux financements des bailleurs de fonds. Avec l'aide du Comité de l'audit, les administrateurs ont étudié les questions relatives à la formation et à l'affectation du revenu net de la Banque, à la lumière des derniers développements économiques et financiers mondiaux, en vue d'élaborer des options équilibrées visant à préserver la capacité financière de la Banque et à l'aider à répondre aux besoins de développement à venir de ses États membres emprunteurs. Le Comité de l'audit a aussi poursuivi son examen de l'impact global de la crise financière internationale sur le portefeuille de prêts de la Banque, ainsi que de l'amélioration du cadre de gestion des risques encourus par la Banque, et des mesures prises pour renforcer les contrôles internes.

Panel d'inspection

Les administrateurs ont créé un groupe de travail chargé d'évaluer et de revoir les procédures du Panel d'inspection indépendant. Celui-ci a été créé en septembre 1993 par le Conseil pour mieux faire droit aux préoccupations des populations affectées par les opérations de la Banque, en veillant à ce que cette dernière respecte ses politiques et procédures opérationnelles en ce qui concerne la conception, la préparation et l'exécution d'un projet. En avril 1999, le Conseil a approuvé le rapport du Groupe de travail, fruit de consultations approfondies avec des juristes et des organisations de la société civile représentant des plaignants, réels ou éventuels. En approuvant le rapport, les administrateurs ont réaffirmé la résolution portant création du panel, l'importance de la fonction qu'il exerce, ainsi que son indépendance et son intégrité. Le rapport contenait un certain nombre d'éclaircissements visant à mettre le panel mieux à même de donner suite efficacement aux plaintes. En particulier, l'approbation de ce rapport constitue un engagement à faire mieux connaître, à l'intérieur et à l'extérieur de la Banque, le rôle du Panel d'inspection, en même temps qu'elle engage le Conseil à lui faciliter la tâche.