

Cote du document: EB 2011/104/R.45
Point de l'ordre du jour: 14 c) iii)
Date: 8 novembre 2011
Distribution: Publique
Original: Anglais

F



Ouvrer pour que les
populations rurales pauvres
se libèrent de la pauvreté

Cadre de contrôle interne pour les placements du FIDA

Note pour les représentants au Conseil d'administration

Responsables:

Questions techniques:

Iain Kellet

Responsable financier principal et Chef
du Département des opérations financières
téléphone: +39 06 5459 2403
courriel: i.kellet@ifad.org

Munehiko Joya

Directeur et Trésorier
Division des services de trésorerie
téléphone: +39 06 5459 2251
courriel: m.joya@ifad.org

Transmission des documents:

Deirdre McGrenra

Chef du Bureau des organes directeurs
téléphone: +39 06 5459 2374
courriel: gb_office@ifad.org

Conseil d'administration — Cent quatrième session
Rome, 12-14 décembre 2011

Pour: **Information**

Table des matières

Sigles et acronymes	i
Préambule	ii
I. Vue d'ensemble des meilleures pratiques en matière de contrôle interne	1
II. Structure organisationnelle, rôles et responsabilités	1
A. Les acteurs et leurs rôles	1
B. Rôles et responsabilités du FIDA dans le cadre financier	3
C. Politiques et procédures de placement	6
III. Évaluation des risques, contrôle et suivi	8
A. Structure du portefeuille de placements du FIDA	8
B. Détermination des risques	8
C. Mesure et gestion des risques	10
D. Activités de contrôle et suivi	16
Annexes	
I. Règlement intérieur et mandat du Comité consultatif pour les placements et les finances (FISCO) (comité de haut niveau)	18
II. Règlement intérieur et mandat du Comité consultatif pour les placements, les finances et la gestion de bilan (FALCO) (comité opérationnel)	21
III. Glossaire des indicateurs de risque et termes associés	24

Sigles et acronymes

CFO	Responsable financier principal
CFS	Division du Contrôleur et des services financiers
COSO	Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission
FALCO	Comité consultatif pour les placements, les finances et la gestion de bilan
FISCO	Comité consultatif pour les placements et les finances
FRA	Unité de planification financière et d'analyse des risques
MRR	Rapport mensuel sur les risques
TRE	Division des services de trésorerie
VEC	Valeur exposée conditionnelle

Préambule

1. L'Exposé de la politique de placement du FIDA, présenté au Conseil d'administration à sa cent troisième session, en septembre 2011, offre un cadre global pour la gestion des placements du FIDA.
2. Lorsqu'ils ont examiné ce point, les membres du Conseil d'administration ont soulevé plusieurs questions, dont la nécessité de présenter des informations supplémentaires sur les structures de contrôle interne du FIDA, le développement des capacités, le cadre de gestion des risques proposé, et la structure de gouvernance envisagée.
3. Le présent document, soumis pour information au Comité d'audit et au Conseil d'administration du FIDA, répond aux points susmentionnés.

Cadre de contrôle interne pour les placements du FIDA

I. Vue d'ensemble des meilleures pratiques en matière de contrôle interne

1. De nos jours, un nombre croissant d'entreprises procèdent systématiquement à la documentation, à la mise à l'essai, à l'évaluation et à l'amélioration de leurs procédures de contrôle interne. L'un des modèles les plus complets et détaillés est le Cadre intégré de contrôle interne, largement utilisé, publié par le Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO). Dans le modèle du COSO, le contrôle interne est largement défini comme une procédure menée dans une organisation par son conseil d'administration, son équipe dirigeante et d'autres membres du personnel afin de fournir l'assurance raisonnable, mais non la garantie, que les activités opérationnelles sont efficaces et efficaces, que la communication financière est fiable et que la réglementation applicable ainsi que les politiques internes de l'entité sont respectées. Pour ce faire, il convient de veiller à l'exactitude et à la fiabilité des données en conformité avec les politiques et procédures. Les contrôles internes font donc partie intégrante des politiques et procédures financières et opérationnelles de toute organisation.
2. Un cadre de contrôle interne efficace comporte cinq composantes essentielles:
 - a) **Environnement de contrôle:** valeurs et culture de l'organisation; politiques; structure de l'organisation. L'environnement de contrôle est le fondement de toutes les autres composantes du contrôle interne.
 - b) **Évaluation des risques:** détermination et mesure des menaces et définition des réponses à y apporter.
 - c) **Information et communication:** fiabilité, respect des délais, clarté, utilité.
 - d) **Activités de contrôle:** les politiques et procédures qui contribuent à ce que les directives de la direction soient exécutées.
 - e) **Suivi:** les procédures suivies pour évaluer la qualité de la performance du contrôle interne au fil du temps.
3. Le présent document décrit le cadre de contrôle interne proposé, qui concerne uniquement les activités de placement du FIDA. La section II porte sur certains aspects de l'environnement de contrôle, de la structure spécifiquement organisationnelle, et des rôles et responsabilités des divers acteurs clés. La section III examine les quatre autres composantes de ce cadre.

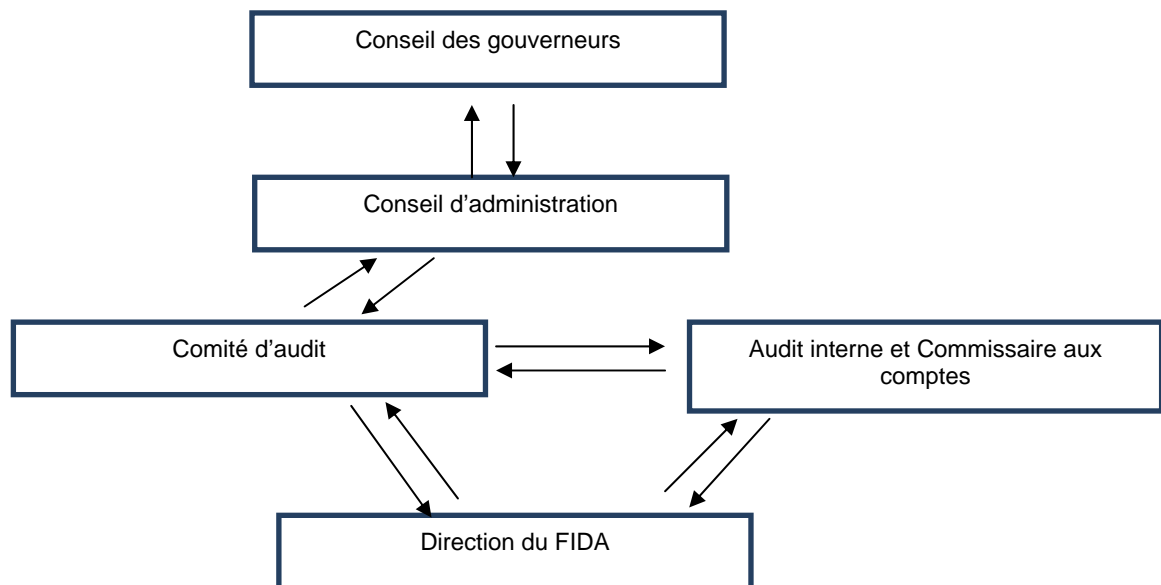
II. Structure organisationnelle, rôles et responsabilités

A. Les acteurs et leurs rôles

4. Aux termes du cadre du COSO, chaque membre d'une organisation porte une certaine part de responsabilité à l'égard du contrôle interne. Pratiquement tous les employés produisent des informations qui sont utilisées dans le système de contrôle interne, ou effectuent d'autres actions qui sont nécessaires à l'exécution de ce contrôle. De plus, chaque grande entité, au sein de la gouvernance de l'organisation, a un rôle particulier à jouer. Dans le cas du FIDA, il s'agit des entités suivantes:
 - a) Le **Conseil des gouverneurs**, qui est l'instance plénière suprême du Fonds. Il se compose de représentants des États membres. Tous les pouvoirs du Fonds sont dévolus au Conseil des gouverneurs. Dans la limite des dispositions de la charte du Fonds, il peut déléguer ses pouvoirs au Conseil d'administration.

- b) Le Conseil **d'administration** et le **Comité d'audit**, qui est nommé par le Conseil d'administration, supervisent le contrôle interne et la gestion des risques. Aidé dans cette tâche par le Comité d'audit, le Conseil approuve les principes opérationnels du contrôle interne, y compris les grandes lignes du processus de gestion des risques, un état résumé des risques, les objectifs du contrôle et des points de contrôle commun aux fins de la communication financière.
- c) L'**audit interne** et le **Commissaire aux comptes** de l'organisation mesurent eux aussi l'efficacité du contrôle interne. Ils déterminent si les contrôles sont correctement conçus et mis en œuvre et s'ils fonctionnent effectivement, et ils formulent des recommandations en vue d'améliorer le contrôle interne.
- d) La **direction** est responsable de la mise en œuvre du processus de contrôle interne et de gestion des risques, en collaboration avec la direction du groupe, les équipes de gestion subsidiaires et les responsables des finances.
- e) Le **Comité de gestion des risques** est chargé d'appuyer et de superviser les activités de gestion des risques du Fonds. C'est un élément critique dans la gestion du risque opérationnel, qui a une incidence sur les activités de placement du Fonds.
5. La direction et le personnel du FIDA s'engagent à respecter le Code de conduite de l'organisation, qui a pour objet de réglementer leur conduite en accord avec les intérêts du Fonds.
6. Le sommet de l'organigramme et les rapports hiérarchiques sont présentés au graphique 1.

Graphique 1

Sommet de la structure organisationnelle

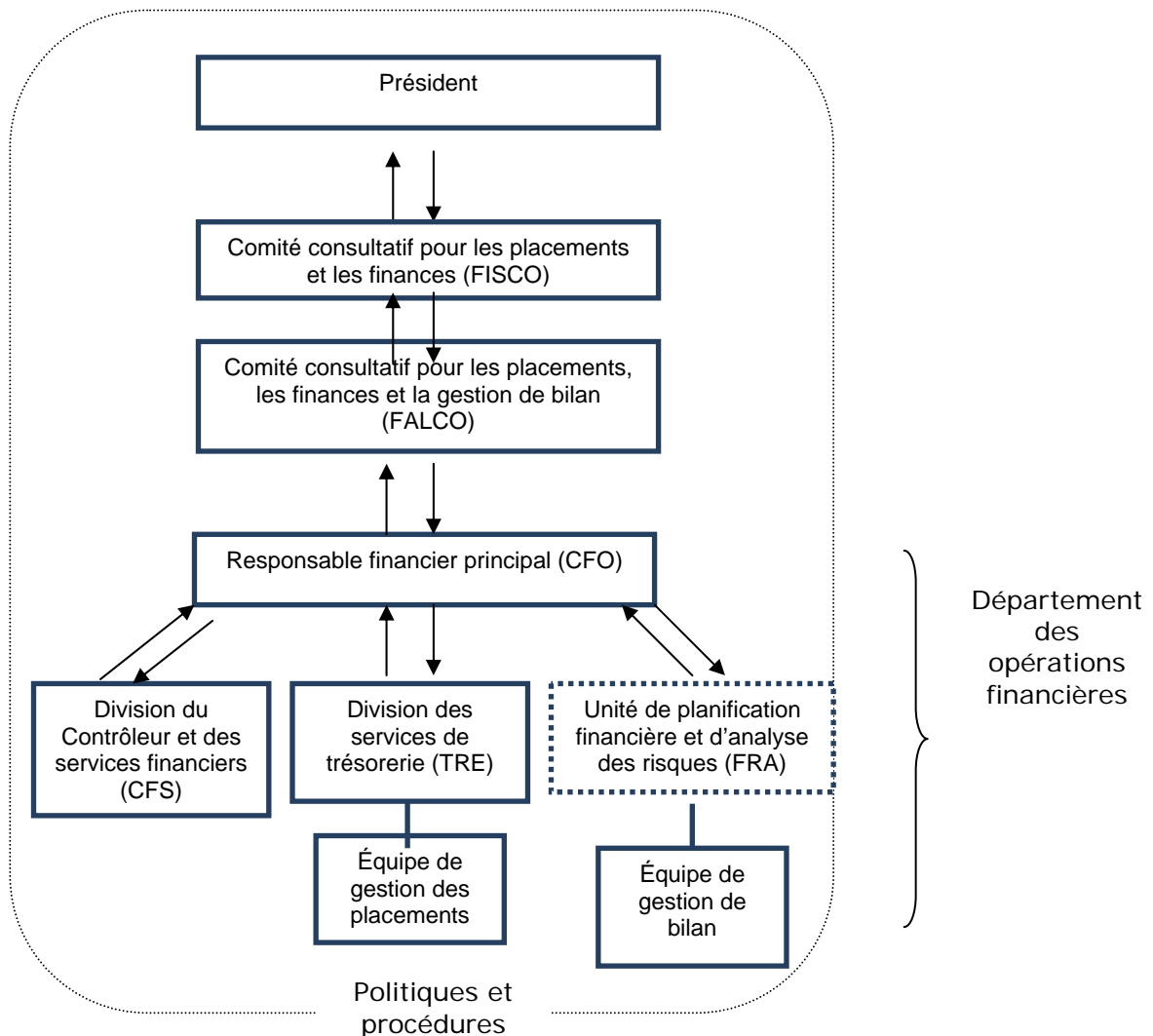
7. La partie B de la présente section examine en détail la structure interne du FIDA ainsi que les rôles et responsabilités spécifiques et expose les composantes essentielles du cadre régissant les placements.

B. Rôles et responsabilités du FIDA dans le cadre financier

8. La structure interne du FIDA pour ce qui concerne les placements est présentée dans le graphique 2, ci-dessous.

Graphique 2

Structure organisationnelle interne



9. **Président.** Le Président supervise le placement des actifs et prend les décisions à cet égard sur la base de l'Exposé de la politique de placement tel qu'approuvé. Il peut déléguer certains pouvoirs concernant les placements.
10. **Les comités de placement.** Le 15 janvier 2007, le Président a publié un Bulletin annonçant la création de deux nouveaux comités en remplacement de l'ancien Comité consultatif des placements:
- le Comité consultatif pour les placements et les finances (FISCO) – le comité de haut niveau; et
 - le Comité consultatif pour les placements, les finances et la gestion de bilan (FALCO) – le comité opérationnel.
11. Le FISCO assiste et conseille le Président dans la prise de décisions concernant le placement de fonds et d'autres questions financières stratégiques. La mission du Comité est d'examiner, de suivre et de discuter les besoins de ressources, les grandes tendances des marchés financiers, la situation de la gestion du bilan, la

politique de placement et de liquidité, et la performance des prestataires de services financiers, et de délibérer sur ces sujets. Le FISCO est présidé par le Président et se réunit au moins une fois par trimestre. Le règlement intérieur et le mandat du FISCO sont exposés à l'annexe I.

12. Le FALCO est un forum de discussion, d'examen et d'analyse approfondis des questions techniques et opérationnelles en rapport avec la gestion financière et le placement de toutes les ressources du FIDA, y compris les fonds détenus en fiducie. Le Comité a pour mission de soumettre à la réflexion du FISCO des avis écrits et des recommandations sur les questions financières stratégiques et sur la mise en œuvre des politiques et stratégies relatives aux ressources financières. Le FALCO est présidé par le Responsable financier principal (CFO) du FIDA et se réunit au moins une fois par mois. Le règlement intérieur et le mandat du FALCO sont exposés à l'annexe II.
13. **Responsable financier principal.** En tant que Chef du Département des opérations financières, le CFO est responsable de la gestion des ressources financières du FIDA. Au travers de la Division des services de trésorerie (TRE) et de la Division du Contrôleur et des services financiers (CFS) et, après approbation, par l'intermédiaire de l'Unité de planification financière et d'analyse des risques (FRA), le Responsable financier principal:
 - a) assure la gestion des ressources financières du FIDA, et en rend compte, dans un souci d'efficacité en fonction des coûts, de maîtrise des risques, de transparence et de responsabilité;
 - b) place et gère les actifs financiers qui ne sont pas immédiatement nécessaires pour satisfaire les besoins opérationnels;
 - c) préserve et maximise les ressources disponibles pour les opérations, grâce à une gestion financière prudente et au placement des ressources financières, et en menant les actions appropriées en matière de comptabilité, d'information et de projection relatives à l'usage de ces ressources par le FIDA; et
 - d) collabore avec les partenaires internes et externes pour partager ses connaissances, harmoniser les systèmes et procédures de gestion financière, ou en rendant cette collaboration possible.
14. **Division du Contrôleur et des services financiers.** Les principaux services spécialisés fournis par CFS sont les suivants:
 - a) veiller au maintien de systèmes de contrôle interne adéquats, de sorte que toutes les transactions financières du FIDA soient correctement, complètement et précisément enregistrées et communiquées, et conformes aux pouvoirs, politiques et procédures du FIDA;
 - b) assurer, tant à l'intérieur qu'à l'extérieur du FIDA, une communication financière exacte et régulière qui reflète et rend compte de toutes les transactions du Fonds, et établir des rapports sur les résultats financiers et la situation financière;
 - c) rédiger les documents des organes directeurs et autres documents officiels sur les questions financières, tels que les états financiers et les rapports sur les ressources disponibles pour engagement;
 - d) renforcer la gestion financière et les responsabilités fiduciaires des parties prenantes internes et externes, y compris le contrôle de l'administration des prêts, dons et fonds supplémentaires, des flux de fonds et de la communication financière;
 - e) effectuer la gestion financière et budgétaire des fonds extrabudgétaires et des entités hébergées; et

- f) assurer la liaison avec le Commissaire aux comptes et le Comité d'audit.
15. **Division des services de trésorerie.** Les services spécialisés fournis par TRE sont les suivants:
- a) formuler et mettre en œuvre les politiques financières et les procédures y afférentes, y compris la politique de placement et l'exigence de liquidité minimale;
 - b) gérer la trésorerie des décaissements et des recettes via les comptes bancaires opérationnels;
 - c) gérer les opérations de trésorerie et la liquidité à court terme;
 - d) gérer le placement interne et externe des ressources du FIDA et d'autres organismes;
 - e) assurer l'harmonisation des opérations de trésorerie dans l'ensemble du système des Nations Unies;
 - f) développer les partenariats avec d'autres institutions financières internationales sur les questions financières; et
 - g) développer et gérer les relations professionnelles avec les prestataires de services financiers.
16. Au travers du FALCO et du FISCO, TRE assiste le Président et le Responsable financier principal dans la prise de décisions ayant une incidence sur les placements et les opérations financières du FIDA.
17. Pour ce faire, TRE s'appuie sur deux unités opérationnelles:
- a) **L'équipe de gestion des liquidités**, qui gère la trésorerie opérationnelle et les besoins de liquidités pour toutes les sources de financement. Elle exerce les responsabilités suivantes:
 - i) exécution et règlement des décaissements;
 - ii) traitement des fonds à leur réception;
 - iii) gestion du système utilisé par le FIDA pour le transfert électronique des fonds (Société de télécommunications interbancaires mondiales [SWIFT]); et
 - iv) enregistrement et rapprochement de toutes les transactions de trésorerie dans les livres du FIDA.
 - b) **L'équipe de gestion des placements**, qui surveille et gère les placements du FIDA (portefeuilles en gestion interne et externe). Elle exerce les responsabilités suivantes:
 - i) examen périodique de la politique de placement et des directives y afférentes, en vue d'assurer leur harmonisation et leur conformité avec les objectifs de placement du FIDA, ainsi que leur caractère adéquat à la lumière de l'évolution des conditions financières;
 - ii) gestion directe du portefeuille interne de titres détenus jusqu'à échéance et d'autres fonds hors FIDA gérés en interne; et
 - iii) gestion des relations avec le dépositaire et les gestionnaires de portefeuille externes.
18. **Unité de planification financière et d'analyse des risques (FRA).** La division proposée intégrera l'équipe de gestion de bilan, qui sera renforcée et rendra directement compte au Responsable financier principal. L'équipe de gestion de bilan a été mise sur pied en 2004 pour regrouper les fonctions de gestion des risques qui étaient réparties entre plusieurs divisions. L'objectif était de créer une

équipe distincte, sous la responsabilité du Trésorier, chargée des questions relatives à la gestion de bilan et aux risques connexes, afin de préserver la stabilité financière du FIDA. L'équipe a été constituée dans l'optique spécifique d'une approche de gestion des risques reposant sur un cadre de gestion du bilan, ce qui signifie qu'elle applique des mesures de gestion des risques et analyse le portefeuille, et établit des projections financières et de ressources à long terme. À cet égard, l'équipe est chargée depuis 2004 de gérer et améliorer le modèle financier du FIDA.

C. Politiques et procédures de placement

19. Le cadre général régissant les procédures de placement et les contrôles y afférents est défini par les politiques et procédures suivantes:
 - a) le Règlement financier;
 - b) l'Exposé de la politique de placement;
 - c) les directives de placement;
 - d) le cadre de contrôle interne pour les placements du FIDA;
 - e) les accords de dépôt et de gestion des placements;
 - f) le Manuel de la trésorerie; et
 - g) le règlement intérieur et le mandat des comités de placement du FIDA (FISCO et FALCO).
20. **Règlement financier.** Le Règlement financier régit l'administration financière du Fonds et est interprété dans le respect de l'Accord portant création du FIDA.
21. **Politique de gestion des risques au FIDA.** Cette politique établit une approche officielle, systématique et intégrée de la détermination, de la gestion et du suivi des risques du FIDA et définit les principaux rôles et responsabilités de toutes les parties concernées par l'activité de gestion des risques. Certaines activités menées à ce titre ont une incidence sur les placements du Fonds:
 - a) **Politique de déclaration de la situation financière:** Cette politique impose aux fonctionnaires exerçant un rôle important dans les finances, les placements, la passation des marchés et la gestion des ressources externes de remplir et signer chaque année une déclaration confidentielle indiquant leurs activités et intérêts extérieurs significatifs. Cette politique, qui fait partie des engagements pris dans le cadre de la huitième reconstitution des ressources du FIDA, vise à améliorer la transparence des opérations financières du FIDA et se trouve actuellement dans sa deuxième phase. La mise en place de cette politique devrait être achevée fin 2011.
 - b) **Déclaration de la direction et attestation du Commissaire aux comptes relatives au contrôle interne de la communication financière:** Le FIDA finalise actuellement la mise en œuvre de toutes les actions et procédures nécessaires pour publier une déclaration de la direction certifiant l'efficacité des contrôles internes en matière de communication financière pour les exercices 2011 et 2012, et obtenir d'ici à 2012 une attestation du Commissaire aux comptes à ce sujet.
22. **Exposé de la politique de placement du FIDA.** L'Exposé de la politique de placement du FIDA expose les grands principes régissant les principaux acteurs du domaine des placements du FIDA ainsi que leurs rôles, les univers de placement et les niveaux de risques acceptables.

23. Plus précisément, l'Exposé de la politique de placement du FIDA vise les objectifs suivants:
- définir les principaux rôles et responsabilités relatifs à la gouvernance du portefeuille de placements du FIDA;
 - fixer les objectifs de placement en matière de risque et de rendement, y compris les classes d'actifs admissibles;
 - déterminer les composantes clés des directives de placement; et
 - établir des critères officiels de mesure et de suivi-évaluation de la performance et du risque.
24. **Directives de placement.** Pour chaque classe d'actifs, les directives de placement du FIDA définissent les principes qui doivent guider la gestion et le suivi d'un fonds. Elles déterminent, entre autres, les références du mandat, l'univers de placement et les monnaies admissibles, la note de crédit minimale pour le mandat, la durée minimale et maximale du portefeuille, et les juridictions interdites. Les directives de placement font l'objet d'un test de conformité journalier.
25. **Accords de dépôt et de gestion des placements.** Grâce aux accords conclus avec les parties externes, les relations s'inscrivent dans un cadre juridique vérifié et constamment mis à jour.
26. **Manuel de la trésorerie.** Ce manuel fournit une description détaillée, et faisant autorité, des services spécialisés assurés par TRE et définit la répartition de la charge de travail entre ses différentes fonctions.
27. Ce manuel est divisé en deux grandes sections: le manuel exécutif, qui offre une large vue d'ensemble de l'organisation et de ses principaux processus; et le manuel opérationnel, qui peut être considéré comme un document de travail, car il offre aux utilisateurs des détails précis, des descriptions et des exemples de processus et de procédures. Le tableau 1 donne un aperçu général du Manuel de la trésorerie.

Tableau 1
Aperçu du Manuel de la trésorerie

	<i>Manuel exécutif</i>	<i>Manuel opérationnel</i>
De quoi s'agit-il?	Document général offrant une description concise des fonctions et procédures de TRE sous forme résumée.	Description détaillée des fonctions, tâches et processus qui relèvent de la responsabilité du personnel de TRE.
Comment est-il utilisé?	Contient des liens qui amènent directement le lecteur vers les sections concernées du manuel opérationnel, pour plus d'informations.	Contient des listes précises d'obligations, d'activités et de flux opératoires détaillés, et d'autres indications pratiques. Peut être utilisé comme un guide d'instructions détaillé pour la plupart des procédures.
À qui s'adresse-t-il?	Destiné à servir de guide de référence rapide pour les personnes intéressées par le fonctionnement de TRE et la description de ses principales responsabilités fonctionnelles.	Destiné à servir de guide de référence détaillé pour les personnes chargées d'exécuter les fonctions de TRE au quotidien.

28. À des fins de souplesse, d'accessibilité et d'adaptabilité, le Manuel de la trésorerie est publié sur le réseau local (LAN) du FIDA au format PDF. C'est le secrétariat de TRE qui détient le fichier électronique. Compte tenu du processus de révision continu et de la nature confidentielle de certaines parties du manuel, celui-ci ne fait pas l'objet d'une distribution sur papier.

29. **Confidentialité.** En raison de la nature confidentielle des informations présentées, certaines parties du manuel sont en accès restreint et ne peuvent être lues que par les utilisateurs autorisés. Ce document étant en grande partie confidentiel, les utilisateurs autorisés sont tenus de ne pas divulguer son contenu à des tierces parties. Les sections accessibles des deux manuels peuvent être consultées par tout le personnel sur le site intranet de TRE.

III. Évaluation des risques, contrôle et suivi

A. Structure du portefeuille de placements du FIDA

30. Le portefeuille de placements du FIDA est réparti entre plusieurs classes d'actifs dans l'univers des titres à revenu fixe. À l'heure actuelle, les liquidités et les placements détenus jusqu'à échéance sont gérés en interne, tandis que les placements comptabilisés aux prix du marché sont gérés par des gestionnaires externes dans le cadre de huit mandats.
31. Au 30 juin 2011, la part des fonds gérés en interne représentait environ 22% du portefeuille total et était répartie comme suit:
- a) **Liquidités:** Les liquidités sont réparties entre plusieurs banques dont la dette à court terme est notée au minimum P-1 par Moody's, A-1 par Standard & Poor's ou F-1 par Fitch.
 - b) **Titres détenus jusqu'à échéance:** Les fonds sont investis suivant une stratégie d'échelonnement, selon laquelle des tranches identiques d'instruments à revenu fixe viennent à échéance chaque trimestre et sont réinvesties pour une durée de cinq ans. La note de crédit minimale est AA- (sauf pour les obligations de sociétés, qui doivent être notées AAA); la duration est d'environ 2,5 ans; et la référence est un indice propre calculé en interne.
32. Au 30 juin 2011, la part des fonds en gestion externe représentait environ 78% du portefeuille total et était répartie entre les trois classes d'actifs suivantes:
- a) **Obligations d'État multimarchés:** Les fonds sont investis dans un mandat multidevises composé d'obligations d'État émises par les grands pays. La note de crédit minimale est AA-; la duration est d'environ deux ans; et la référence est l'indice J. P. Morgan Global Government Bond, un à trois ans.
 - b) **Placements diversifiés à taux fixe:** Les fonds sont investis dans un mandat en dollars des États-Unis, couvrant une gamme de titres à revenu fixe, tels que des titres d'agences adossés à des créances hypothécaires ainsi que des obligations émises par des entités supranationales et des entreprises. La note de crédit minimale est AA-; la duration est d'environ quatre ans; et la référence est l'indice Barclays Capital (ex-Lehman) U.S. Aggregate Bond (AA et plus).
 - c) **Obligations indexées sur l'inflation:** Les fonds sont investis dans un mandat multidevises composé d'obligations indexées sur l'inflation. La note de crédit minimale est AA-; la duration est d'environ cinq ans; et la référence est l'indice Barclays Capital World Government Inflation-Linked, un à dix ans.

B. Détermination des risques

33. Les placements du FIDA sont exposés à divers risques financiers. Les placements comptabilisés aux prix du marché sont sujets aux risques de marché (risques de taux d'intérêt, de change et de liquidité), ainsi qu'aux risques de crédit, de contrepartie et opérationnels. On trouvera ci-dessous une définition de ces risques et un résumé des principaux outils utilisés pour mesurer ces risques au sein du portefeuille de placements du FIDA.

Risques de marché

34. Le **risque de taux d'intérêt** se définit comme le risque que la valeur d'un placement évolue sous l'effet d'un changement du niveau absolu des taux d'intérêt, de l'écart entre deux taux, de la forme de la courbe des rendements ou de toute autre relation de taux d'intérêt. Ce risque de taux est surveillé sur l'ensemble du portefeuille et pour chacun des gestionnaires, sur la base des indicateurs prévus par le système amélioré de gestion des risques (voir section D, paragraphe 49). Les valeurs mesurées sont par exemple l'écart type du portefeuille, l'écart de suivi (risque actif) *ex ante*, la valeur exposée (VE) et la valeur exposée conditionnelle (VEC). Les limites fixées pour l'écart de suivi et la VEC figurent à l'annexe II de l'Exposé de la politique de placement du FIDA. De plus, le portefeuille peut être soumis à des tests de résistance aux scénarios de crise, sur demande ou lorsque les conditions de marché l'exigent.
35. Les données fournies par le dépositaire peuvent être complétées par une analyse interne de certains titres menée à l'aide de sources telles que Bloomberg.
36. Le **risque de change** naît de la variation du prix d'une monnaie par rapport à une autre. Le FIDA est soumis au risque de change à l'échelle de son bilan, car la plupart des engagements du FIDA, c'est-à-dire les prêts et les dons non décaissés, sont libellés en droits de tirage spéciaux (DTS). Par conséquent, le Fonds conserve, dans la mesure du possible, une partie de ses avoirs (portefeuille de placements, billets à ordre et contributions à recevoir) dans les monnaies composant le panier du DTS, selon la même clé de répartition. Les montants affectés à la Réserve générale et les engagements au titre des dons libellés en dollars des États-Unis ont aussi pour contrepartie des actifs libellés dans la même monnaie. C'est la procédure dite d'"alignement sur le panier du DTS".
37. Le **risque de liquidité** se définit comme le risque de ne pas pouvoir vendre un placement assez rapidement pour générer les liquidités nécessaires à la satisfaction de ses obligations contractuelles. En effet, le FIDA doit être à tout moment prêt à honorer ses obligations de décaissement de prêts et de dons.
38. La gestion du risque de liquidité repose sur l'exigence de liquidité minimale, qui doit être disponible à tout moment afin que le FIDA puisse remplir ses obligations de décaissement.

Risque de crédit

39. Le risque de crédit se définit comme le risque de perte du principal ou de perte d'un gain financier, en raison de l'incapacité d'un emprunteur à rembourser un prêt ou à satisfaire à une obligation contractuelle.
40. La gestion du risque de crédit est assurée par la fixation d'une note de crédit minimale dans les directives de placement. L'admissibilité des titres et des émetteurs est déterminée en fonction des notes attribuées par les grandes agences de notation de crédit. TRE effectue des analyses de crédit par titre et par émetteur – pour tous les placements gérés en interne et, de façon sélective, pour les actifs gérés en externe, ainsi que pour les banques centrales et commerciales –, à l'aide des systèmes d'information financière, des prestataires d'analyses de crédit et d'autres sources. La réalisation et la communication de toutes les autres analyses de crédit font partie intégrante de la gestion des risques.

Risque de contrepartie

41. Le risque de contrepartie est le risque, pour chaque partie à un contrat, que la contrepartie n'assume pas ses obligations contractuelles.
42. La gestion du risque de contrepartie repose, pour tous les placements, sur l'établissement d'une note de crédit minimale pour les contreparties admissibles, y compris les banques pour ce qui est des liquidités opérationnelles et des placements à court terme. Le risque de contrepartie est également géré par le

plafonnement de l'exposition sur chaque émetteur ou banque. TRE analyse les risques de contrepartie aux fins de la gestion des placements, y compris les transactions sur titres, les produits dérivés et les banques admissibles aux fins des placements; dans le cas des banques centrales et commerciales, TRE fait appel aux systèmes d'information financière, aux prestataires d'analyses de crédit et à d'autres sources. La réalisation et la communication de toutes les autres analyses du risque de contrepartie font partie intégrante de la gestion des risques.

Risque opérationnel

43. Le Comité de Bâle sur le contrôle bancaire définit le risque opérationnel comme "le risque de pertes résultant de carences ou de défauts attribuables à des procédures, personnels et systèmes internes ou à des événements extérieurs". Ainsi, il s'agit d'un type de risque qui n'est pas inhérent aux risques financiers, systématiques ou de marché: risque pour la continuité des opérations, risque juridique et risque de réputation. Un exemple typique de risque opérationnel est le manque de délimitation claire entre salle des marchés et services de post-marché, lacune qui a, dans le cas de la banque Barings, conduit le directeur général et le responsable de la salle des marchés à provoquer des pertes massives suite à des transactions non autorisées et dissimulées. Si la position réelle de la banque n'a pas été décelée plus tôt, c'est parce que les contrôles étaient gravement défectueux et que la confusion régnait au sein de l'encadrement.
44. La gestion du risque opérationnel passe par la définition d'un solide cadre de responsabilité au sein de la structure financière du FIDA, par la mise en place de procédures de sauvegarde et par un examen de toutes les politiques officielles sous l'angle juridique.

C. Mesure et gestion des risques

Budgétisation des risques et tolérance au risque

45. Les risques susmentionnés sont gérés à l'aide d'un cadre de budgétisation des risques fondé sur une méthode prédéterminée de mesure des risques, définie dans l'Exposé de la politique de placement du FIDA (annexe II), dans les directives de placement et dans d'autres politiques et procédures internes.
46. Plus précisément, la budgétisation des risques est la procédure consistant à allouer les risques au sein des fonds. Elle suppose de fixer des limites prédéterminées pour les risques afférents au portefeuille de placements – tant à un niveau global qu'au niveau des différents gestionnaires –, de surveiller les niveaux de risque et d'ajuster le portefeuille dès qu'ils dépassent le seuil de tolérance. Plus précisément, il s'agit de:
 - a) mesurer et décomposer le risque global d'un portefeuille en ses différentes composantes de manière quantitative;
 - b) fixer, *ex ante*, des limites de risque (budgets de risque) pour l'ensemble du portefeuille de placements et pour chaque classe d'actifs en définissant des fourchettes pour une sélection d'indicateurs correspondant à l'appétence de l'investisseur pour le risque et à son seuil de tolérance;
 - c) allouer les risques à chaque classe d'actifs conformément aux budgets des risques;
 - d) surveiller en permanence l'utilisation des budgets des risques, et prévenir tout abus;
 - e) analyser les résultats (*ex post*); et
 - f) modifier les placements si nécessaire pour aligner le portefeuille sur le niveau de risque souhaité.

47. L'annexe II de l'Exposé de la politique de placement du FIDA fixe les limites applicables aux indicateurs de risque prédéfinis, et ce pour l'ensemble du portefeuille et pour les mandats pris individuellement. Les directives de placement du FIDA, sa politique de liquidité et ses autres politiques de placement ainsi que ses procédures internes fixent des limites supplémentaires. Le tableau 2 présente sous forme détaillée les indicateurs de risque sélectionnés pour le cadre de budgétisation des risques et les niveaux de tolérance admis par ces politiques et directives du FIDA. Ce tableau, ainsi que le graphique 3, présente également les procédures internes établies au titre du nouveau cadre renforcé de gestion des risques, qui visent à surveiller et à gérer les risques conformément au cadre de budgétisation des risques.

Contexte des niveaux de budgétisation des risques figurant dans l'Exposé de la politique de placement du FIDA

48. Les indicateurs de risque et les niveaux de tolérance admis, tels que présentés à l'annexe II de l'Exposé de la politique de placement du FIDA, ont été établis à la suite de plusieurs analyses menées avec l'aide de deux prestataires externes de services de gestion des risques¹.
- Le niveau de la **VEC à un an pour chaque classe d'actifs** a été fixé sur la base de la VEC de plusieurs références, représentant l'univers de placement souhaité par le FIDA pour chaque classe d'actifs. Le niveau final de budgétisation des risques a été calculé en ajoutant une marge de sécurité pour tenir compte de la volatilité du marché.
 - Le niveau de la **VEC à un an pour l'ensemble du portefeuille** a été fixé sur la base de la VEC d'un portefeuille hypothétique contenant les classes d'actifs actuelles du FIDA plus une exposition à des obligations d'État émises sur des marchés émergents en monnaies fortes, à hauteur de 8% du portefeuille total. Il convient de noter que cette exposition de 8% n'est pas le niveau recommandé par le FIDA pour la politique de placement révisée: c'est un niveau qui a été considéré comme prudent et qui aurait laissé une marge pour que le mandat puisse prendre de la valeur.
 - Le niveau de **l'écart de suivi *ex ante* pour chaque classe d'actifs** a été fixé sur la base des directives de placement pour les mandats existants et des niveaux généralement admis dans le secteur, tels qu'établis après discussion avec les gestionnaires externes pour le mandat portant sur les obligations d'État des marchés émergents.

¹ Le FIDA mène actuellement une procédure d'appel à la concurrence auprès de sous-traitants privés en vue d'installer un logiciel interne amélioré de gestion des risques. Cela permettra au FIDA d'effectuer lui-même des analyses de scénarios sur les niveaux de risque du portefeuille et de ses gestionnaires.

Tableau 2

Risques afférents aux placements du FIDA, limites établies et cadre de contrôle

Type de risque	Indicateur et source du risque	Limite établie	Fréquence et outil de suivi	Fréquence des comptes rendus	Seuil d'alerte et action
Risque de taux d'intérêt	Duration du portefeuille du gestionnaire (indiquée dans les directives de placement du FIDA)	La duration ne doit pas être inférieure à zéro (c'est-à-dire cession contre espèces, limite inférieure) ni supérieure à deux ans de plus que la duration de référence (limite supérieure).	Journalière Système de suivi de la conformité	Au moins mensuelle dans le rapport de conformité	En cas de dépassement de la limite inférieure ou supérieure de la duration, le problème est signalé par l'équipe de gestion de bilan à FRA, à l'équipe de gestion des placements, au Trésorier et au CFO. L'équipe de gestion des placements entre alors immédiatement en contact avec le gestionnaire des placements pour: <ul style="list-style-type: none"> • connaître la raison de cette position ou stratégie de duration; • convenir avec le gestionnaire d'un délai raisonnable pour ramener la duration dans des limites acceptables; • après exécution des transactions requises, demander au gestionnaire confirmation écrite du nouveau niveau de la duration. L'équipe de gestion de bilan contrôle ensuite le niveau de la duration et en rend compte à FRA, au Trésorier et au CFO.
	écart de suivi <i>ex ante</i> à échéance d'un an (défini dans l'Exposé de la politique de placement du FIDA)	<ul style="list-style-type: none"> • Obligations d'État multimarchés: 1,5% maximum • Placements diversifiés à revenu fixe: 3,0% maximum • Obligations indexées sur l'inflation: 2,5% maximum • Obligations d'État des marchés émergents: 4,0% maximum 	Hebdomadaire Système de gestion des risques	Au moins mensuelle dans le rapport sur les risques. Plus fréquemment si niveau d'alerte atteint.	Si l'écart de suivi d'un gestionnaire dépasse son seuil de plus de 5% ou si le changement par rapport au mois précédent dépasse 5%, le problème est signalé par l'équipe de gestion de bilan à FRA, à l'équipe de gestion des placements, au Trésorier et au CFO. L'équipe de gestion des placements entre alors immédiatement en contact avec le gestionnaire des placements pour: <ul style="list-style-type: none"> • connaître la raison de ce mouvement de l'écart de suivi; • si nécessaire pour atténuer les risques, convenir avec le gestionnaire d'un délai raisonnable pour ramener l'écart de suivi dans des limites acceptables; • après exécution des transactions requises, demander au gestionnaire confirmation écrite du nouvel écart

Type de risque	Indicateur et source du risque	Limite établie	Fréquence et outil de suivi	Fréquence des comptes rendus	Seuil d'alerte et action
Risque de taux d'intérêt (suite)					de suivi ^a . L'équipe de gestion de bilan contrôle ensuite la valeur de l'écart de suivi et en rend compte à FRA, au Trésorier et au CFO.
	Valeur exposée conditionnelle à un an pour un intervalle de confiance de 95% (définie dans l'Exposé de la politique de placement du FIDA)	<ul style="list-style-type: none"> • Ensemble du portefeuille: 10% maximum • Obligations d'État multimarchés: 4% maximum • Placements diversifiés à taux fixe: 15% maximum • Obligations indexées sur l'inflation: 9% maximum • Obligations d'État des marchés émergents: 27% maximum 	Hebdomadaire Système de gestion des risques	Au moins mensuelle dans le rapport sur les risques. Plus fréquemment si niveau d'alerte atteint.	Si la VEC de l'ensemble du portefeuille ou d'un gestionnaire dépasse son seuil de plus de 5% ou si le changement par rapport au mois précédent dépasse 5%, le problème est signalé par l'équipe de gestion de bilan à FRA, à IM, au Trésorier et au CFO. Les mesures suivantes sont prises: <ul style="list-style-type: none"> • L'équipe de gestion de bilan mène une analyse détaillée pour trouver les sources de l'augmentation de la VEC. • Selon les résultats de cette analyse, l'équipe de gestion de bilan recommande au CFO et au Trésorier des mesures correctives pour l'ensemble du portefeuille ou pour un gestionnaire. Ces mesures peuvent inclure, entre autres, l'augmentation de la part des liquidités, une baisse de la durée et le désengagement d'un secteur. • Ces mesures sont examinées au sein de TRE et FRA, et un plan d'action est présenté au CFO et au Trésorier. • Après approbation, les recommandations sont appliquées auprès de la contrepartie concernée.

^a Il convient de noter qu'un écart de suivi élevé n'implique pas nécessairement un risque plus élevé, mais seulement une plus grande différence par rapport à la référence. Par exemple, si une référence contient des titres spéculatifs adossés à des créances hypothécaires, un portefeuille indexé sur cette référence et ne contenant pas de tels titres peut être assorti d'un écart de suivi élevé mais d'un niveau de risque plus faible en valeur absolue.

Type de risque	Indicateur et source du risque	Limite établie	Fréquence et outil de suivi	Fréquence des comptes rendus	Seuil d'alerte et action
Risque de liquidité	Pourcentage des décaissements bruts (défini dans la politique de liquidité du FIDA)	Exigence de liquidité minimale (actifs très liquides du portefeuille de placements) ^b fixée à 60% du total des décaissements bruts annuels (sorties de trésorerie) et exigences supplémentaires potentielles en cas de choc sur la liquidité ^c	Semestrielle Analyse interne	Semestrielle	Si les actifs très liquides du portefeuille de placements du FIDA diminuent jusqu'à 70% des décaissements bruts, le problème est signalé par l'équipe de gestion de bilan au CFO et au Trésorier, et immédiatement communiqué au Département gestion des programmes afin de réviser le programme des décaissements.
Risque de crédit	Note de crédit (définie dans les directives de placement du FIDA)	Note de crédit minimale prescrite par les directives de placement: AA- pour les obligations d'État BBB pour les obligations d'État des marchés émergents Exposition maximale aux obligations de sociétés prescrite par les directives de placement pour les mandats diversifiés à revenu fixe. Un maximum de 40% du portefeuille peut être investi dans des obligations de sociétés.	Journalière Système de suivi de la conformité	Au moins mensuelle dans le rapport de conformité	Si la notation d'un titre tombe au-dessous de la note de crédit minimale fixée par le FIDA, le problème est signalé par l'équipe de gestion de bilan à IM, au Trésorier, à FRA et au CFO. Conformément aux directives de placement, le gestionnaire cède le titre en question dans les 30 jours suivant le déclassement par l'agence de notation.
Risque de contrepartie	Note de crédit des contreparties (définie dans les directives de placement du FIDA)	Note de crédit minimale pour les contreparties admissibles: Banques pour les liquidités et les placements à court terme: note à court terme: A-1 par Standard & Poor's, P-1 par Moody's ou F-1 par Fitch	Mensuelle Analyse interne	En fonction des besoins	Si la note d'une contrepartie tombe au-dessous de la note de crédit minimale fixée par le FIDA, le problème est signalé par l'équipe de gestion de bilan à FRA, au Trésorier, au CFO, à IM et à CM. Une action est entreprise immédiatement auprès du gestionnaire.

^b Les actifs très liquides sont destinés à servir de liquidités et les obligations d'État doivent être notées au minimum AA-.

^c Politique de liquidité, document EB 2006/89/R.40.

<i>Type de risque</i>	<i>Indicateur et source du risque</i>	<i>Limite établie</i>	<i>Fréquence et outil de suivi</i>	<i>Fréquence des comptes rendus</i>	<i>Seuil d'alerte et action</i>
Risque opérationnel	Séparation des tâches au sein de TRE, procédures de sauvegarde, contrôle juridique (tels que définis dans le Manuel de la trésorerie)	Sans objet	Continue	Annuelle Révision du Manuel de la trésorerie	<p>Pour les procédures financières clés, la séparation des tâches entre CFS et TRE est mise en œuvre au sein du Département des opérations financières: CFS est habilitée à donner des ordres de mouvement de fonds du FIDA à des parties externes, tandis que TRE est habilitée à exécuter ces instructions via les comptes bancaires opérationnels. De plus, CFS et TRE entrent séparément des données comptables qui sont liées dans le grand livre du FIDA, données qui font l'objet d'un rapprochement lors de la clôture mensuelle des comptes.</p> <p>En outre, s'agissant du portefeuille de placements, le premier niveau de validation se situe entre les gestionnaires externes et le dépositaire global du FIDA, ce qui assure responsabilité et séparation des tâches.</p> <p>Les procédures sont reportées périodiquement dans le Manuel de la trésorerie. Lorsqu'une nouvelle procédure est créée, des fonctions de sauvegarde sont mises en place et documentées pour assurer la continuité des opérations.</p>

D. Activités de contrôle et suivi

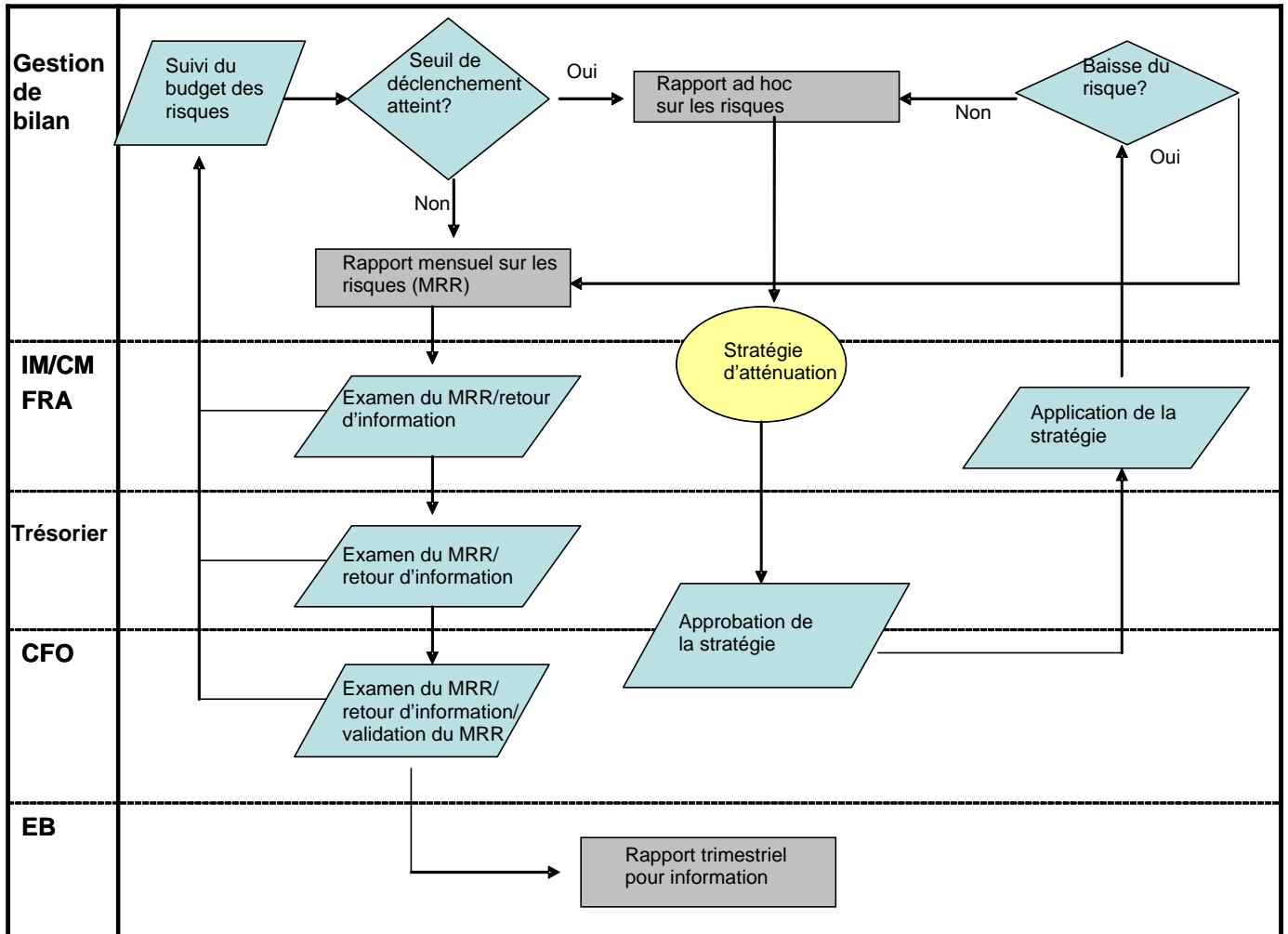
49. Les risques afférents aux placements du FIDA sont actuellement surveillés à l'aide de différents outils:
- **Système amélioré de gestion des risques.** Afin de s'équiper d'un cadre efficace de budgétisation des risques, le FIDA procède actuellement au renforcement de ses ressources analytiques et va mettre en place, d'ici à la fin de l'année 2011, un système amélioré de gestion des risques. Grâce à ce système, le FIDA sera mieux à même de surveiller les risques de son portefeuille de placements sur une base journalière et TRE pourra mener des analyses *ex ante* ainsi que des tests de résistance sur les actifs, sur chacun des mandats et sur les gestionnaires pris individuellement.
 - **Système de suivi de la conformité.** Cette application en ligne, fournie par le dépositaire mondial, permet au FIDA de vérifier quotidiennement que les gestionnaires externes se conforment aux directives de placement qui les concernent. À l'heure actuelle, 80% des directives sont encodées dans ce système, et l'application signale les violations ou dépassements de niveau sur une base journalière. Les directives qui ne peuvent pas être encodées dans le système font l'objet d'un suivi à l'aide d'analyses internes et de procédures manuelles.
 - Les contrôles de conformité sur le portefeuille de titres détenus jusqu'à échéance, géré en interne, sont, pour des raisons de séparation des tâches, réalisés par le dépositaire mondial, qui alerte le FIDA en cas de violation et établit un rapport mensuel.
 - Outre ce qui précède, le FIDA effectue des analyses qualitatives sur certains émetteurs et contreparties.
50. Les risques afférents au portefeuille de placements du FIDA sont surveillés par l'équipe de gestion de bilan, qui établit chaque mois un rapport détaillé sur les risques à l'intention du Trésorier et du Responsable financier principal. Si nécessaire, ce rapport est également soumis au FALCO et au FISCO.
51. Dès lors qu'un indicateur de risque atteint le "seuil d'alerte", tel que défini au tableau 2 ci-dessus, l'équipe de gestion de bilan en avertit IM, FRA, le Trésorier et le Responsable financier principal. Des stratégies appropriées d'atténuation des risques sont alors recommandées et des mesures prises, comme décrit au tableau 2. Après exécution des actions recommandées, l'équipe de gestion de bilan vérifie le niveau des risques et en informe les parties concernées. Ce processus est illustré au graphique 3 ci-après.
52. Outre les indicateurs de risque figurant à l'annexe II de l'Exposé de la politique de placement du FIDA à des fins de budgétisation des risques, un vaste ensemble d'indicateurs de risque est analysé par le système de gestion des risques au moins une fois par mois. Dès lors que l'un des indicateurs de risque – sur l'ensemble du portefeuille ou pour un gestionnaire particulier – est jugé excessif ou présente un changement significatif par rapport au mois précédent, l'équipe de gestion de bilan soumet la question à l'attention du Trésorier et de IM.
53. Les indicateurs supplémentaires (dont la définition figure en annexe III) sont les suivants:
- a) écart type ou rendement annualisé par gestionnaire et par classe d'actifs de référence, ainsi que pour l'ensemble du portefeuille et la référence globale;
 - b) valeur exposée (VE) sur un horizon à trois mois et pour un intervalle de confiance de 95%, par gestionnaire et par classe d'actifs de référence, ainsi que pour l'ensemble du portefeuille et la référence globale;

- c) VE mensuelle globale historique sur les deux années écoulées;
- d) décomposition globale des risques, par type de risque; et
- e) indicateurs de rendement ajustés en fonction des risques (ratio de Sharpe, écart de suivi, ratio d'information, bêta et alpha).

54. De plus, dans le domaine des placements en particulier, CFS mène une procédure complète de contrôle des données et de rapprochement des écritures par comparaison avec celles du dépositaire et de tierces parties.

Graphique 3

Flux au sein du cadre de contrôle des risques afférents aux placements



Règlement intérieur et mandat du Comité consultatif pour les placements et les finances (FISCO) (comité de haut niveau)

1. Objet

Ce comité est institué pour remplir la mission suivante:

- 1.1 Assister et conseiller le Président dans la prise de décisions concernant, d'une part, le placement des fonds qui ne sont pas immédiatement requis pour financer les opérations du Fonds ou régler les dépenses administratives et, d'autre part, diverses questions financières stratégiques.
- 1.2 Mener des examens, un suivi, des débats et des délibérations sur les sujets suivants, sur la base des informations et recommandations fournies par les membres du FISCO ou du Comité consultatif pour les placements, les finances et la gestion de bilan (FALCO):
 - besoins de ressources à long et moyen terme;
 - toutes entrées et sorties de fonds²;
 - grandes tendances et mouvements des marchés financiers;
 - situation de la gestion de bilan;
 - Exposé de la politique de placement;
 - politique de liquidité; et
 - performance des prestataires de services financiers.

2. Composition

La composition du Comité est déterminée par le Président et inclut les fonctions suivantes:

- Président (président du Comité)
- Vice-Président, Bureau du Président et du Vice-Président (OPV)
- Vice-Président adjoint responsable des programmes, Département gestion des programmes (PMD)
- Responsable financier principal et Chef du Département des opérations financières (FOD)
- Responsable principal des stratégies de développement, Division du Contrôleur et des services financiers (CFS)
- Directeur et Trésorier, Division des services de trésorerie (TRE) (secrétaire du Comité)
- Directeur, OPV
- Directeur et Contrôleur, CFS
- Conseiller juridique, Bureau du Conseiller juridique
- Directeur du Bureau de l'audit et de la surveillance (observateur du Comité)
- tout autre membre, sur décision du président

² Y compris, entre autres, revenus des placements, contributions à la reconstitution des ressources, dépenses, prêts et dons.

3. Quorum

- 3.1 Le quorum est constitué du Président en tant que président du Comité ou, en son absence, de son suppléant (par délégation de pouvoir spécifique du Président); du Trésorier en tant que secrétaire du Comité, ou de son suppléant; de trois autres membres du Comité; et de l'observateur.

4. Présence aux réunions

- 4.1 Les membres et les observateurs assistent à toutes les réunions. En cas d'impossibilité, ils peuvent désigner un suppléant expérimenté et qualifié.
- 4.2 D'autres directeurs de haut niveau et des membres du personnel du FIDA directement concernés par les questions abordées peuvent être priés d'assister à la réunion par le secrétaire, en consultation avec le président.

5. Fréquence des réunions

- 5.1 Les réunions se tiennent aussi souvent que l'exigent les activités du Fonds, et au minimum tous les deux mois.

6. Rôle et fonctions du Comité

- 6.1 Le rôle du Comité est d'examiner, de suivre et d'évaluer la gestion des placements et la gestion financière, et de soumettre des recommandations au Président sur ces questions et, plus généralement, sur la politique financière dans le contexte stratégique de l'organisation.
- 6.2 Les fonctions du Comité sont les suivantes:
- a) évaluer les besoins financiers et de ressources à moyen et long terme;
 - b) cerner et examiner les tendances des marchés financiers et évaluer leur incidence sur le portefeuille de placements du Fonds;
 - c) examiner les opérations financières, la gestion de bilan, les risques financiers, les résultats financiers trimestriels et le portefeuille de placements du FIDA, et recommander des actions appropriées;
 - d) examiner l'Exposé de la politique de placement du FIDA et les directives de placement, y compris l'allocation stratégique et tactique des actifs, les critères de crédit, la durée, les risques, les produits de placement et les besoins de rééquilibrage;
 - e) évaluer la politique de liquidité et recommander des actions appropriées;
 - f) étudier les propositions de sélection de prestataires externes de services financiers, y compris dépositaires mondiaux, gestionnaires de portefeuille de placement et conseillers financiers, et formuler des recommandations appropriées;
 - g) examiner la performance des prestataires de services financiers du FIDA et formuler des recommandations appropriées;
 - h) examiner d'autres questions soulevées par le Comité et par le FALCO, et formuler des recommandations appropriées;
 - i) soumettre toutes ses recommandations au Président pour décision; et
 - j) déterminer, le cas échéant, les modifications à apporter à son règlement intérieur et soumettre des recommandations au Président.

7. Responsabilités du secrétaire

Le Trésorier du FIDA fait fonction de secrétaire du Comité et est chargé, entre autres, des responsabilités suivantes:

- a) organiser les réunions;

- b) rédiger l'ordre du jour en consultation avec le président du FALCO;
- c) coordonner et distribuer les documents au Comité au moins quatre jours ouvrables avant la date de la réunion;
- d) rédiger le procès-verbal de la réunion pour approbation par le président; suivre et actualiser les actions requises par le Comité. Le procès-verbal mentionnera notamment les avis, recommandations, observations de fond et décisions du Comité, ainsi que les actions à entreprendre par les responsables concernés;
- e) distribuer le procès-verbal signé à tous les membres et observateurs; et
- f) veiller à ce que toutes les questions financières et relatives aux placements qui entrent dans le champ du mandat et des objectifs du FISCO soient portées à l'attention du Comité.

8. Documents

Outre les documents spécifiques préparés pour chaque réunion du Comité, les membres recevront régulièrement les documents suivants:

- a) points marquants de la dernière situation du budget;
- b) résumé des flux financiers, questions de gestion des ressources et autres questions financières;
- c) points marquants de la situation des marchés financiers;
- d) résumé de la situation du portefeuille de placements;
- e) résumé de la situation de la liquidité;
- f) procès-verbaux des précédentes réunions du FALCO;
- g) mise à jour trimestrielle de l'état des versements réalisés par rapport aux commissions prévues au budget pour les prestataires externes de services financiers; et
- h) toute autre information que le président, le FALCO et le secrétaire jugent pertinente.

9. Décisions

Sur la base des recommandations du Comité, le Président prend une décision, qui est consignée dans le procès-verbal par le secrétaire.

Règlement intérieur et mandat du Comité consultatif pour les placements, les finances et la gestion de bilan (FALCO) (comité opérationnel)

1. Objet

Ce Comité est institué pour remplir la mission suivante:

- 1.1 Constituer un vaste forum de discussion, d'examen et d'analyse des questions techniques et opérationnelles relatives à la gestion financière et à la gestion du placement de tous les fonds du FIDA, y compris les fonds détenus en fiducie.
- 1.2 soumettre des recommandations et avis écrits à la considération du FISCO sur les questions financières stratégiques et la mise en œuvre des politiques et stratégies relatives aux sujets suivants:
 - a) besoins de ressources et stratégies en la matière – à moyen et long terme, y compris les financements alternatifs;
 - b) entrées et sorties de fonds³;
 - c) tendances et mouvements significatifs des marchés financiers;
 - d) gestion de bilan;
 - e) politiques et stratégies de placement et de liquidité, et mise en œuvre;
 - f) performance des activités financières et de trésorerie;
 - g) évolution et modification des activités financières et de trésorerie, y compris prêts et dons et autres fonds;
 - h) activités et limites des contreparties de la trésorerie;
 - i) performance des prestataires de services financiers;
 - j) politiques et questions financières et comptables;
 - k) gestion financière des prêts et dons, et élaboration de nouveaux instruments et produits; et
 - l) soumission de rapports au Comité d'audit et au Conseil d'administration.

2. Composition

La composition du Comité est déterminée par le Président et inclut les fonctions suivantes:

- Responsable financier principal (président du Comité)
- Directeur et Trésorier, TRE (secrétaire du Comité)
- Directeur et Contrôleur, CFS
- Directeur ou son représentant, PMD, tel que désigné par le Vice-Président adjoint responsable des programmes, PMD
- Trésorier adjoint, TRE
- Fonctionnaire principal chargé de la gestion de bilan, TRE

³ Y compris, entre autres, revenus des placements, contributions à la reconstitution des ressources, dépenses, prêts et dons.

- Fonctionnaire principal chargé de la gestion des placements, TRE
- Fonctionnaire principal chargé de la gestion des liquidités, TRE
- Responsable de la comptabilité et de l'information financière, CFS
- Fonctionnaire principal chargé de la comptabilité, CFS
- Fonctionnaire principal chargé des prêts, CFS
- Conseiller, Bureau du Conseiller juridique (LEG)
- tout autre membre, sur décision du président

3. Quorum

- 3.1 Le quorum est constitué du Responsable financier principal ou de son suppléant, du secrétaire et de quatre membres, dont au moins un de TRE et un de CFS.

4. Présence aux réunions

- 4.1 Les membres du Comité assistent normalement à toutes les réunions. En cas d'impossibilité, ils peuvent si nécessaire désigner un suppléant expérimenté et qualifié.

5. Fréquence des réunions

- 5.1 Les réunions se tiennent en principe une fois par mois, et sinon aussi souvent que l'exigent les activités du Fonds.

6. Responsabilités du secrétaire du FALCO

- 6.1 Le Trésorier du FIDA fait fonction de secrétaire du Comité.
- 6.2 Il est chargé, entre autres, des responsabilités suivantes:
- a) organiser les réunions;
 - b) rédiger l'ordre du jour;
 - c) coordonner et distribuer les documents au Comité au moins deux jours ouvrables avant la date de la réunion;
 - d) rédiger le procès-verbal de la réunion pour approbation par le président; le procès-verbal mentionnera notamment les avis, recommandations et observations de fond des membres du Comité, ainsi que les décisions prises par le président;
 - e) distribuer le procès-verbal signé à tous les membres et autres participants; et
 - f) veiller à ce que toutes les questions financières et relatives aux placements qui entrent dans le champ du mandat et des objectifs du FALCO soient portées à l'attention du Comité.

7. Documents

- 7.1 Outre les documents spécifiques préparés pour chaque réunion du Comité, les membres recevront les documents suivants:
- a) faits saillants relatifs aux soldes, à la performance et aux risques du portefeuille de placements;
 - b) vue d'ensemble des commissions versées aux prestataires externes de services financiers et autres coûts connexes; et
 - c) toute autre information que le secrétaire juge pertinente.

8. Rôle et activités du Comité

- 8.1 Le Comité examine et analyse les opérations financières et les placements du Fonds afin de soumettre des recommandations au FISCO concernant les politiques et stratégies financières et de placement, et conseille le FISCO quant aux actions requises pour mettre en œuvre ces politiques et stratégies ainsi qu'aux questions et considérations techniques et opérationnelles résultant de cette mise en œuvre.
- 8.2 Afin de remplir son rôle, le Comité assume les fonctions suivantes en tant que de besoin:
- a) examiner et analyser des points spécifiques relatifs aux placements, à la liquidité et aux questions financières, et fournir des avis écrits et des informations au FISCO à ce sujet. Ces points peuvent inclure:
 - les besoins de ressources;
 - les entrées et sorties de fonds;
 - les tendances et mouvements significatifs des marchés financiers;
 - la situation de la gestion de bilan;
 - l'Exposé de la politique de placement⁴;
 - la politique de liquidité;
 - les questions comptables relevant des compétences du Comité;
 - la gestion des prêts et dons dans les limites du mandat du Comité;
 - d'autres questions financières soulevées par le FISCO et le président du FALCO.
 - b) examiner la performance, la composition et la structure des risques de l'ensemble du portefeuille de placements et de chaque classe d'actifs en gestion interne et externe, y compris l'évaluation de la performance de chaque prestataire externe de services financiers;
 - c) veiller à ce que les membres du FALCO (TRE, CFS, LEG) soient représentés dans le jury technique d'évaluation des candidats à la prestation externe de services financiers (tels que services de prise en dépôt, de conseil financier et de gestion de placements); et
 - d) recommander des modifications à apporter au présent mandat.

9. Procédure de recommandation

- 9.1 Les membres ou leurs suppléants peuvent soumettre des recommandations au président, qui décide s'il convient de les adopter et de les approuver et, si nécessaire, en informe le FISCO. Les recommandations et les décisions prises sont consignées au procès-verbal par le secrétaire et transmises au FISCO

⁴ Y compris, entre autres, allocation des actifs stratégiques et tactiques et directives de placement; gestion des risques et de la conformité; instruments et produits financiers; et planification financière et des placements.

Glossaire des indicateurs de risque et termes associés

Risque actif: risque qui s'attache à un portefeuille ou à un fonds lorsqu'il est géré activement, en particulier lorsque ses gestionnaires tentent d'obtenir de meilleurs résultats que l'indice de référence. Plus précisément, plus un fonds ou un portefeuille diffère de sa référence, plus sa performance est susceptible d'être supérieure ou inférieure à cette référence. Ce risque supplémentaire est le risque actif. Par exemple, un risque actif de 0,2% à l'horizon d'un an signifie que, sur l'année à venir, le rendement excédentaire du portefeuille par rapport à la référence devrait se situer à +/- 0,2% de sa valeur médiane.

Le risque actif peut être prédictif (ou *ex ante*), sur la base du rendement attendu, ou *ex post*, dérivé des rendements effectifs du portefeuille.

Alpha: L'alpha mesure, après ajustement en fonction des risques, le rendement dit "excédentaire" d'un placement. C'est un indicateur couramment utilisé pour évaluer la performance d'un gestionnaire actif, car il s'agit du rendement qui dépasse un indice de référence représentant un placement "sans risque".

Référence: Un indice de référence est une norme par rapport à laquelle on mesure la performance d'un titre ou d'un gestionnaire. Un indice de référence doit avoir certaines caractéristiques – investissable, transparent et reproductible – de façon à représenter au mieux la performance d'un certain univers de placement. Sur les marchés financiers, ce sont les indices les plus connus qui sont utilisés comme référence. Par exemple, l'indice Standard & Poor's 500 est largement utilisé comme référence sur les marchés américains des titres des sociétés à forte capitalisation.

Bêta: Le bêta mesure la volatilité, ou risque systématique, d'un titre ou d'un portefeuille par comparaison avec le marché financier dans son ensemble.

Valeur exposée conditionnelle (VEC): La VEC mesure la perte attendue moyenne sur un portefeuille une fois que (à condition que) la valeur exposée a été (ait été) atteinte. Partant de l'hypothèse que la perte sur le portefeuille a dépassé la valeur exposée, la VEC donne une idée de l'ampleur des pertes encourues "en bout de courbe" de distribution, c'est-à-dire dans les scénarios entraînant des pertes extrêmes. Plus la VEC est élevée, plus le portefeuille est exposé à de fortes pertes en cas de scénario extrême et, partant, plus ses risques sont élevés.

Intervalle de confiance: Il définit la probabilité (dotée d'une valeur d'incertitude et généralement exprimée en pourcentage) que la valeur réelle d'une quantité mesurée soit contenue dans cet intervalle. Il désigne aussi le degré de certitude que l'on peut accorder à une estimation.

Duration: La duration mesure la sensibilité du prix d'une obligation à la variation du niveau des rendements sur le marché. Pour les obligations, le prix et le rendement sont en relation inverse: si le rendement augmente, le prix diminue. Une obligation assortie d'une duration plus longue est plus sensible aux variations des rendements sur le marché, ce qui signifie que, toutes choses égales par ailleurs, son prix baissera plus pour une augmentation donnée des rendements que celui d'une obligation assortie d'une duration plus courte.

Distribution à "queues épaisses": dans une telle distribution de probabilité, les queues de distribution sont plus épaisses (*fat tail*), c'est-à-dire que les événements extrêmes sont plus probables.

Simulation historique: procédure permettant de prévoir les valeurs d'un portefeuille en les déduisant des données historiques du portefeuille.

Ratio d'information: Ce ratio mesure la performance ajustée en fonction des risques, c'est-à-dire la relation entre le rendement excédentaire (au-delà du rendement de référence) moyen du portefeuille et son écart de suivi. Plus ce ratio est élevé, mieux

l'écart de suivi du portefeuille est rémunéré, ce qui indique aussi de meilleures compétences de gestion de placements.

Rendement ajusté en fonction des risques: Il mesure le rendement obtenu sur un placement par rapport au degré de risque assumé. Cet indicateur est souvent utilisé pour comparer un placement à haut risque et à rendement potentiellement élevé et un placement à faible risque et à rendement moins élevé. Une méthode simple pour mesurer le rendement ajusté en fonction des risques consiste à diviser le rendement annuel du portefeuille par son écart type annuel. Ce ratio donne une indication du rendement engendré par chaque unité de risque. Plus le ratio est élevé, plus le rendement ajusté est élevé.

Taux sans risque: C'est le taux théorique de rendement d'un placement qui n'encourt aucun risque de perte financière. Le taux sans risque est le taux d'intérêt qu'un investisseur s'attend à percevoir sur un placement absolument dénué de risque sur une période donnée. Les actifs sans risque renvoient habituellement aux obligations d'État de courte durée. Pour les placements en dollars des États-Unis, on utilise généralement les bons du Trésor américain tandis que, pour les placements en euros, on choisit couramment les obligations de l'État allemand ou le taux interbancaire offert en euro (Euribor).

Ratio de Sharpe: Il mesure la performance ajustée en fonction des risques, c'est-à-dire la relation entre le rendement excédentaire (au-delà du rendement sans risque) moyen du portefeuille et son écart type. Plus le ratio de Sharpe est élevé, mieux le risque de marché est rémunéré.

Écart type: Il mesure la volatilité d'une certaine valeur autour de sa moyenne. Plus l'écart type est élevé, plus la valeur est dispersée autour de sa moyenne. Dans le cas du rendement d'un portefeuille, plus l'écart type du rendement est élevé, plus le rendement va varier autour du taux moyen attendu. Un portefeuille assorti d'un écart type élevé est donc considéré comme plus risqué, toutes choses égales par ailleurs.

Valeur exposée: C'est la perte maximale potentielle qu'un placement peut subir à un horizon temporel défini, dans un intervalle de confiance donné. Si un portefeuille de placements de 100 millions d'USD a une valeur exposée à trois mois de 1,5% pour un intervalle de confiance de 95%, le montant maximal des pertes potentielles au cours des trois prochains mois est de 1,5 million d'USD. Cette estimation est fiable à 95%, c'est-à-dire qu'on peut s'attendre qu'elle soit correcte 19 fois sur 20 (95 fois sur 100).

Volatilité: Cet indicateur mesure les fluctuations du prix de marché d'un titre sous-jacent. En termes mathématiques, la volatilité est l'écart type annualisé des rendements.