

Cote du document: EB 2014/113/R.23/Add.1
Point de l'ordre du jour: 12 b)
Date: 7 novembre 2014
Distribution: Publique
Original: Anglais

F



Investir dans les populations rurales

Cadre de contrôle interne pour les placements du FIDA

Note pour les représentants au Conseil d'administration

Responsables:

Questions techniques:

Iain Kellet

Vice-Président adjoint
Département des opérations financières
téléphone: +39 06 5459 2403
courriel: i.kellet@ifad.org

Natalia Toschi

Chef d'équipe
Unité de planification et d'analyse financières
téléphone: +39 06 5459 2653
courriel: n.toschi@ifad.org

Robin Anthony Rocco

Analyste de portefeuille
Unité de planification et d'analyse financières
téléphone: +39 06 5459 2342
courriel: r.rocco@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 treizième session
Rome, 15-16 décembre 2014

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	2
A. Les acteurs et leur rôle	2
B. Répartition des rôles et des responsabilités au sein du FIDA en matière de placements	4
C. Politiques et procédures de placement	7
III. Évaluation des risques, activités de contrôle, information et communication et activités de suivi	10
A. Structure du portefeuille de placements du FIDA	10
B. Identification des risques	11
C. Mesure et gestion des risques	13
D. Activités de contrôle, information et communication et activités de suivi	19
Annexes	
I. Règlement intérieur et mandat du Comité consultatif pour les placements et les finances (FISCO)	23
II. Règlement intérieur et mandat du Comité consultatif pour les placements, les finances et la gestion de bilan (FALCO)	25
III. Articulation entre les nouveaux principes du Référentiel de contrôle interne du COSO (<i>Internal Control - Integrated Framework</i>) et les activités se rapportant aux placements du FIDA	28
IV. Glossaire des indicateurs de risque et termes associés	31

Sigles et acronymes

CFS	Division du Contrôleur et des services financiers
CVaR	Valeur exposée conditionnelle
EPP	Exposé de la politique de placement
FALCO	Comité consultatif pour les placements, les finances et la gestion de bilan
FISCO	Comité consultatif pour les placements et les finances
FOD	Département des opérations financières
FPA	Unité de planification et d'analyse financières (précédemment dénommée équipe de gestion de bilan – ALM)
TRE	Division des services de trésorerie
VaR	Valeur exposée

Préambule

1. La première version du Cadre de contrôle interne pour les placements du FIDA (ci-après dénommé le "Cadre de contrôle") a été présentée au Conseil d'administration à sa cent quatrième session, tenue en décembre 2011, en même temps que l'Exposé de la politique de placement (EPP) du FIDA. Tandis que l'EPP arrête le cadre global de la gestion des placements du FIDA, le Cadre de contrôle fournit des informations complémentaires sur les structures de contrôle interne des placements mises en place au FIDA.
2. La première révision annuelle de l'EPP a été soumise à l'approbation du Conseil d'administration à sa cent septième session, tenue en décembre 2012. Au préalable, à sa cent vingt-cinquième réunion, tenue en novembre 2012, le Comité d'audit avait demandé qu'une version du Cadre de contrôle actualisée chaque année accompagne la mise à jour annuelle de l'EPP, par souci d'exhaustivité.

Cadre de contrôle interne pour les placements du FIDA

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

1. En matière de contrôle interne, le Référentiel de contrôle interne (*Internal Control – Integrated Framework*, ci-après dénommé le "référentiel du COSO")¹, publié par le Comité des organisations de tutelle de la Commission Treadway (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission – COSO), très largement utilisé, constitue l'un des modèles les plus complets et les plus détaillés. Le Cadre de contrôle interne pour les placements du FIDA ne fait pas l'objet d'un audit indépendant ou d'une certification, ce qui lui permettrait de se conformer au référentiel du COSO. Par conséquent, c'est à titre de référence qu'il est fait mention de ce référentiel dans le présent document.
2. Aux termes du référentiel du COSO, le contrôle interne est défini au sens large comme "un processus mis en place au sein d'une organisation par son conseil d'administration, son équipe dirigeante et d'autres membres du personnel afin de fournir une assurance raisonnable quant à l'accomplissement des objectifs relatifs aux opérations, à l'information financière et au respect des politiques internes".
3. Le référentiel du COSO définit cinq composantes et arrête les 17 principes qui leur sont attachés. Ces composantes sont les suivantes:
 - i) **Environnement de contrôle:** valeurs et culture de l'organisation; politiques; structure d'organisation. L'environnement de contrôle est la pierre angulaire de toutes les autres composantes du contrôle interne;
 - ii) **Évaluation des risques:** définition et mesure des menaces et définition des réponses à y apporter;
 - iii) **Activités de contrôle:** politiques et procédures qui contribuent à faire en sorte que les directives de la direction soient appliquées;
 - iv) **Information et communication:** fiabilité, respect des délais, clarté, utilité; et
 - v) **Activités de suivi:** méthodes servant à évaluer la qualité de la performance du contrôle interne au fil du temps.
4. Un dispositif de contrôle interne efficace permet de ramener à un niveau acceptable le risque de ne pas atteindre un objectif se rapportant aux opérations, à l'information financière ou au respect des politiques internes. Cela suppose: i) que chacune des cinq composantes du contrôle interne et chacun des principes qui en découlent soient en place et fonctionnent correctement; et ii) que ces cinq composantes soient mises en œuvre de manière simultanée et intégrée. Les contrôles internes font donc partie intégrante des politiques et procédures financières et opérationnelles de toute organisation.
5. Le présent document décrit les activités se rapportant au Cadre de contrôle. La section II concentre l'attention sur certains aspects de l'environnement de contrôle, et plus particulièrement la structure organisationnelle, et les rôles et responsabilités des principaux acteurs. La section III propose une description des activités d'évaluation des risques, de contrôle, d'information, de communication et de suivi se rapportant aux placements du FIDA.

¹ La nouvelle version du Référentiel de contrôle interne du COSO a été publiée en mai 2013. La définition centrale du contrôle interne n'a pas changé, de même que les cinq éléments dont celui-ci se compose. Une amélioration notable a été apportée avec la formalisation des concepts fondamentaux introduits dans le cadre initial, désormais appelées "principes". Ce nouveau référentiel se substitue au document initial à compter de décembre 2014.

6. L'annexe III met en évidence l'articulation entre les dix-sept principes introduits dans la nouvelle version du référentiel du COSO et les différentes politiques et procédures se rapportant aux placements ainsi que les sections pertinentes du Cadre de contrôle proprement dit.

II. Structure organisationnelle, rôles et responsabilités

A. Les acteurs et leur rôle

7. Aux termes du référentiel du COSO, chaque membre d'une organisation exerce dans une certaine mesure une part de responsabilité à l'égard du contrôle interne. La quasi-totalité des employés produisent des informations qui sont utilisées dans le système de contrôle interne, ou effectuent d'autres actions qui sont nécessaires à son fonctionnement. De plus, chaque grande entité de la structure de gouvernance de l'organisation a un rôle spécifique à jouer. Dans le cas du FIDA, les rôles sont répartis entre les entités suivantes:
- i) Le **Conseil des gouverneurs**, organe collégial suprême du Fonds, se compose de représentants des États membres. Le Conseil des gouverneurs est investi de tous les pouvoirs du Fonds. Dans la limite des dispositions de la charte du Fonds, il peut déléguer ses pouvoirs au Conseil d'administration.
 - ii) Le **Conseil d'administration** et le **Comité d'audit** – ce dernier 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 d'administration est informé et tenu au courant de tout changement apporté aux principes de fonctionnement du contrôle interne; il est notamment tenu informé des grandes lignes du processus de gestion des risques, de l'état résumé des risques, des objectifs des activités de contrôle et des points couramment contrôlés aux fins de l'information financière.
 - iii) Les services d'**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 efficacement, et ils formulent des recommandations sur les mesures à prendre pour améliorer le contrôle interne.
 - iv) La **direction** est responsable de la conception, de l'approbation et de la mise en œuvre du processus de contrôle interne et de gestion des risques, en collaboration avec l'équipe de direction, les équipes de gestion et les responsables des finances.
 - v) Le **Comité de gestion des risques au FIDA²** est chargé d'appuyer et de superviser les activités de gestion des risques du Fonds. C'est une pièce maîtresse de la gestion du risque opérationnel, qui a une incidence sur les activités de placement du Fonds.
8. La direction et le personnel du Fonds s'engagent à respecter le Code de conduite du FIDA³, qui a pour objet de régir leur conduite en accord avec les intérêts du Fonds.

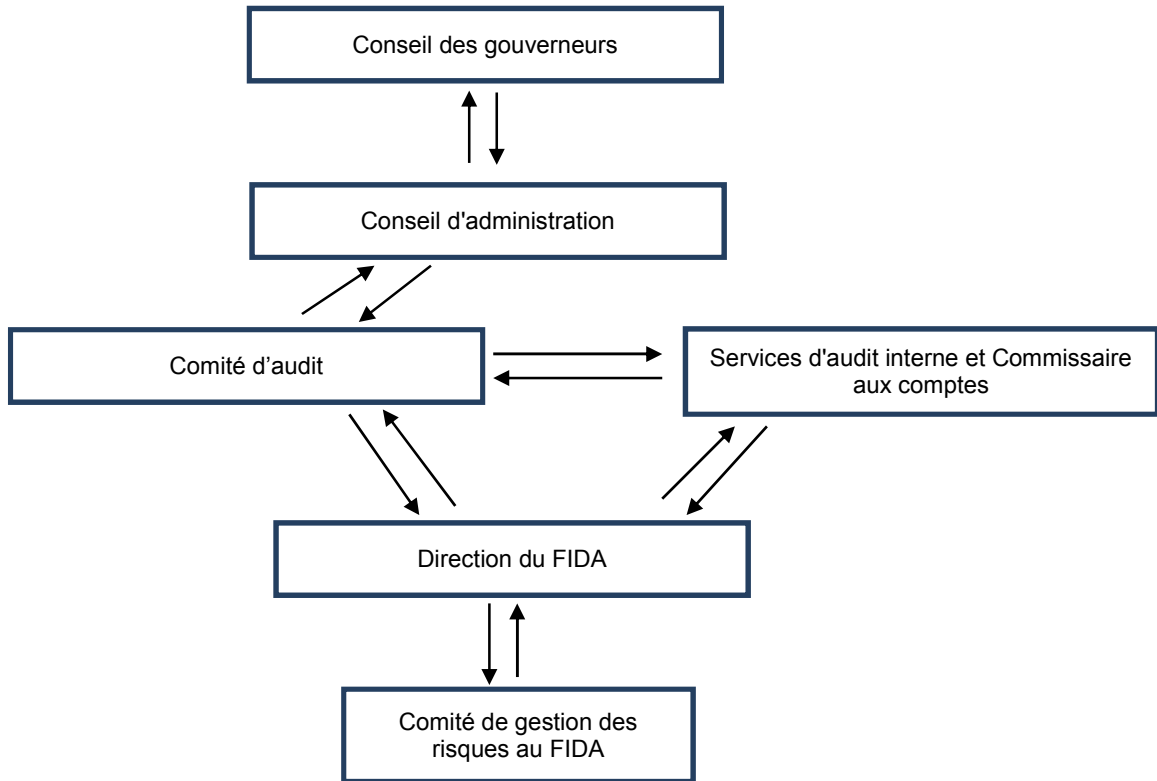
² Bulletin du Président PB/2008/06.

³ IFAD's Human Resource Implementing Procedures (Procédures d'application en matière de ressources humaines du FIDA), Chapter 1: Duties, obligations and privileges 1.7.9 (vi) 0 (Chapitre 1; Devoirs, obligations et privilèges).

9. Le schéma 1 présente la structure de gouvernance et les rapports hiérarchiques.

Schéma 1

Structure de gouvernance

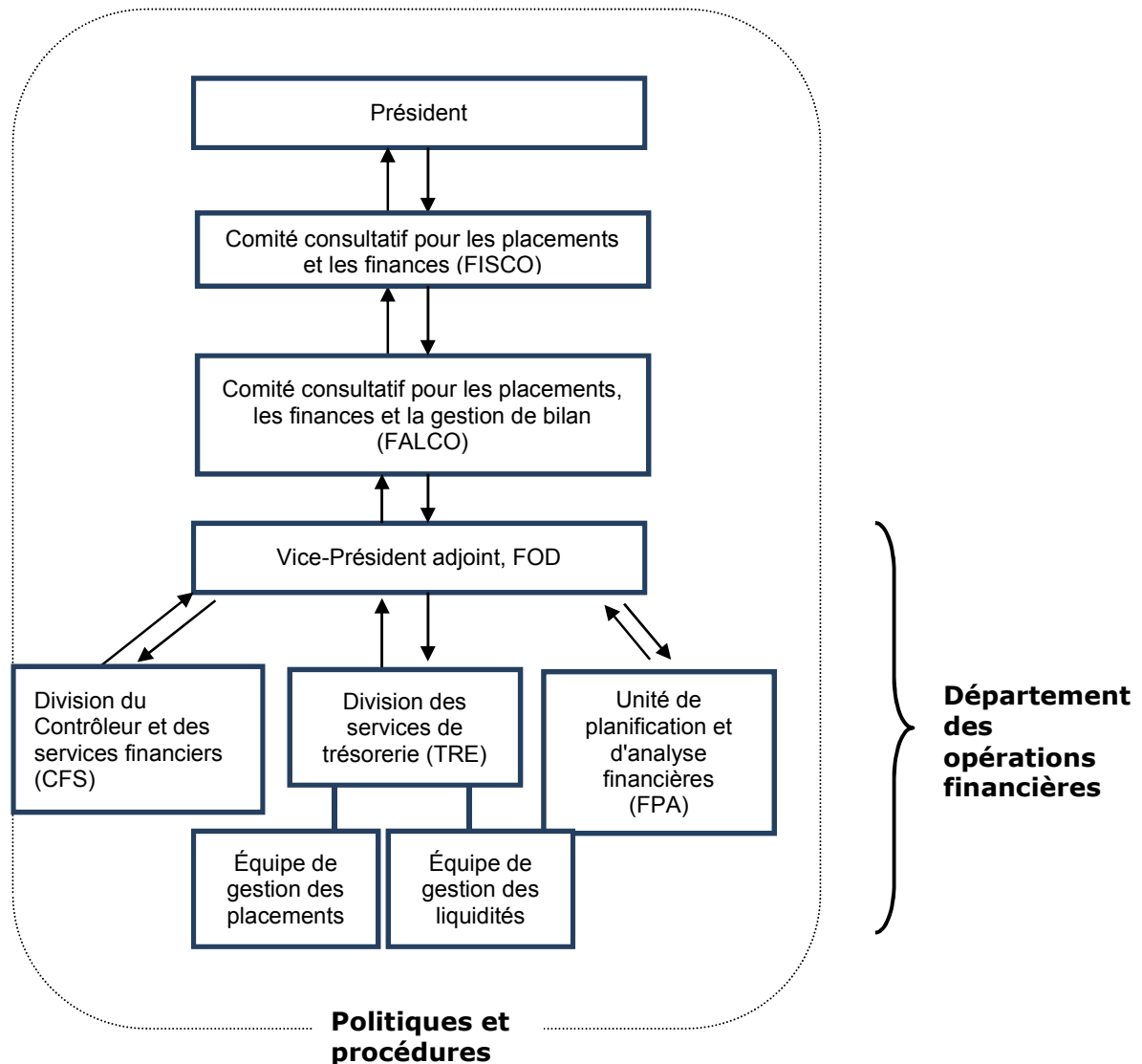


10. La partie B de la présente section examine en détail la circulation de l'information financière au sein du FIDA et les acteurs internes qui interviennent dans le processus de décision en matière de placements, précise les rôles et responsabilités de chacun, et analyse la circulation de l'information financière telle qu'elle apparaît dans le schéma 2.

B. Répartition des rôles et des responsabilités au sein du FIDA en matière de placements

11. La circulation de l'information financière au sein du FIDA en ce qui concerne les placements est présentée dans le schéma 2.

Schéma 2
Circulation de l'information financière au sein du FIDA



12. **Président.** Le Président supervise le placement des actifs et prend les décisions à cet égard sur la base de l'EPP tel qu'approuvé. Il peut déléguer des pouvoirs pour certaines activités en matière de placements.
13. **Comités de placement.** Le 15 janvier 2007, le Président a annoncé dans un Bulletin⁴ la création de deux nouveaux comités en remplacement du Comité consultatif des placements:

⁴ Bulletin du Président PB/2007/01.

- i) le Comité consultatif pour les placements et les finances (FISCO) – **le comité de haut niveau**, dont le règlement intérieur et le mandat sont exposés à l'annexe I; et
 - ii) le Comité consultatif pour les placements, les finances et la gestion de bilan (FALCO) – **le comité opérationnel**, dont le règlement intérieur et le mandat sont exposés à l'annexe II.
14. **Vice-Président adjoint.** En qualité de Chef du Département des opérations financières (FOD), le Vice-Président adjoint est responsable de la gestion des ressources financières du FIDA. Agissant par l'intermédiaire de la Division du Contrôleur et des services financiers (CFS), de la Division des services de trésorerie (TRE) et de l'Unité de planification et d'analyse financières (FPA), le Vice-Président adjoint, FOD se charge des missions suivantes:
- i) assurer la gestion des ressources financières du FIDA et en rendre compte, dans le souci d'optimiser le rapport coûts/efficacité, de maîtriser les risques et de garantir la transparence et la responsabilisation;
 - ii) placer et gérer les actifs financiers qui ne sont pas immédiatement nécessaires compte tenu des besoins opérationnels;
 - iii) préserver et maximiser les ressources disponibles pour les opérations, en assurant avec prudence la gestion financière et le placement des ressources financières, et en menant les activités appropriées en matière de comptabilité, d'information et de projection relatives à l'usage de ces ressources par le FIDA; et
 - iv) collaborer avec les interlocuteurs au sein du Fonds et les partenaires extérieurs pour mutualiser les connaissances, harmoniser les systèmes et procédures de gestion financière, et/ou favoriser cette collaboration.
15. **Division du Contrôleur et des services financiers.** La Division CFS fournit les principaux services spécialisés suivants:
- i) assurer le fonctionnement de systèmes de contrôle interne adéquats, de sorte que toutes les transactions financières du FIDA soient correctement, complètement et précisément enregistrées et rapportées, et soient conformes au cadre de délégation de pouvoirs du FIDA et à ses politiques et procédures;
 - ii) assurer, tant au sein du FIDA qu'à l'extérieur, une information 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;
 - iii) rédiger les documents des organes directeurs et autres documents officiels portant sur les questions financières, par exemple les états financiers ou les besoins de financement;
 - iv) surveiller et renforcer la gestion financière et les responsabilités fiduciaires des parties prenantes internes et externes, y compris en ce qui concerne l'administration des prêts, dons et fonds supplémentaires, les flux de fonds, l'audit et l'information financière;
 - v) assurer la gestion financière et budgétaire des fonds extrabudgétaires et des entités hébergées; et
 - vi) se tenir en rapport avec le Commissaire aux comptes et le Comité d'audit.

16. **Division des services de trésorerie.** La Division TRE assure les services spécialisés suivants:
- i) formuler et mettre en œuvre les politiques et procédures financières, y compris la politique de placement;
 - ii) gérer la trésorerie des décaissements et des recettes via les comptes bancaires opérationnels;
 - iii) gérer les opérations de trésorerie et la liquidité à court terme;
 - iv) gérer le placement interne et externe des ressources du FIDA et d'autres organismes;
 - v) jouer un rôle de chef de file pour l'harmonisation des opérations de trésorerie dans l'ensemble du système des Nations Unies;
 - vi) développer les partenariats avec d'autres institutions financières internationales sur les questions financières relevant de la trésorerie; et
 - vii) développer et gérer les relations professionnelles avec les prestataires de services financiers.
17. Pour s'acquitter de ses missions, TRE s'appuie sur deux équipes opérationnelles:
- i) **L'équipe de gestion des liquidités** gère la trésorerie opérationnelle et les besoins de liquidités du FIDA pour toutes les sources de financement. Elle exerce les responsabilités suivantes:
 - a) assurer la mise à disposition rapide de fonds pour financer les opérations du FIDA grâce à une gestion prudente des liquidités;
 - b) gérer l'ensemble des mouvements de trésorerie et des liquidités à court terme concernant le portefeuille opérationnel du FIDA, y compris en assurant les prévisions et l'information financière;
 - c) traiter toutes les opérations de débit et de crédit sur les comptes bancaires en se conformant à l'ensemble des règles pertinentes et aux normes du secteur;
 - d) enregistrer toutes les opérations de trésorerie dans le compte de trésorerie du grand livre et les rapprocher des instructions adressées aux banques avec lesquelles le FIDA travaille;
 - e) se charger des activités de liquidation et de post-marché pour les portefeuilles sous gestion interne du FIDA;
 - f) gérer le système de transfert électronique des fonds utilisé au FIDA (système SWIFT de la Société de télécommunications interbancaires mondiales); et
 - g) développer, gérer et entretenir les relations avec les banques centrales et les banques commerciales pour la gestion des comptes du siège et des bureaux de pays du FIDA, et surveiller les notes de crédit et la santé financière des banques et établir des plafonds.
 - ii) **L'équipe de gestion des placements** assure le suivi et la gestion du portefeuille de placements du FIDA (sous gestion interne et sous mandat de gestion externe). Elle exerce les responsabilités suivantes:
 - a) revoir périodiquement la politique et les directives en matière de placements du FIDA, afin de les faire correspondre et de les mettre en conformité avec les objectifs de placement du FIDA et de s'assurer qu'elles sont adaptées compte tenu de l'évolution des conditions financières;

- b) gérer directement le portefeuille interne de titres détenus jusqu'à échéance (portefeuille stratégique multimarché) et de fonds d'autres entités dont le FIDA assure la gestion, y compris en formulant des recommandations concernant les stratégies à appliquer;
- c) gérer les relations avec le dépositaire et les gestionnaires de portefeuille externes;
- d) formuler des recommandations concernant le rééquilibrage entre les différentes catégories d'actifs et les stratégies de cession pour faire face aux besoins de décaissement du FIDA;
- e) développer et gérer les relations avec les contreparties pour les transactions sur titres et les placements à court terme;
- f) analyser et surveiller les titres, les émetteurs et les contreparties pour les placements sous gestion interne et pour certains placements sous mandat de gestion externe;
- g) suivre l'évolution des marchés financiers; et
- h) faire le point avec les gestionnaires de portefeuilles sous mandat externe sur les mesures à prendre lorsque l'Unité FPA attire l'attention sur des questions de conformité.

18. **L'Unité de planification et d'analyse financières** (FPA) relève directement du Vice-Président adjoint, FOD. Ce lien hiérarchique direct permet d'assurer la séparation des tâches entre la fonction de gestion des risques afférents aux placements et la fonction de placement qu'assure TRE. Elle exerce les responsabilités suivantes:

- i) Surveiller activement et analyser le budget des risques liés aux placements du FIDA et en rendre compte périodiquement;
- ii) analyser le portefeuille de placements et en rendre compte, tant pour le Fonds que pour les entités autres que le FIDA;
- iii) analyser le rendement des placements au regard des indices de référence pertinents, y compris en procédant à la construction et au calcul des indices de référence pour les portefeuilles sous gestion interne;
- iv) contrôler la conformité des placements, avec l'appui de la banque dépositaire du FIDA;
- v) analyser l'exigence de liquidité minimale et formuler des recommandations en la matière;
- vi) établir des projections à long terme concernant les finances et les ressources. À cet égard, l'équipe est chargée de gérer et d'améliorer le modèle financier du FIDA;
- vii) rédiger les documents des organes directeurs et d'autres documents officiels relatifs au portefeuille de placements, tant pour le Fonds que pour les entités autres que le FIDA; et
- viii) Déterminer le montant des ressources disponibles pour engagement selon le principe de flux de trésorerie durable.

C. Politiques et procédures de placement

19. En matière de placements, les politiques et procédures suivantes constituent le cadre général dans lequel s'inscrivent les procédures et les contrôles:

- i) Règlement financier du FIDA;
 - ii) Politique de gestion des risques au FIDA⁵;
 - iii) Exposé de la politique de placement du FIDA.
 - iv) Politique en matière de liquidités⁶;
 - v) directives de placement du FIDA;
 - vi) Cadre de contrôle pour les placements du FIDA;
 - vii) conventions de gestion des placements et convention-cadre de dépôt;
 - viii) Manuel de la trésorerie; et
 - ix) règlement intérieur et mandat des Comités de placement du FIDA (FISCO et FALCO), reproduits aux annexes I et II.
20. **Règlement financier du FIDA:** Le Règlement financier régit l'administration financière du Fonds, et il est interprété dans le respect de l'Accord portant création du FIDA.
21. **Politique de gestion des risques au FIDA⁷:** cette politique établit une méthode structurée, systématique et intégrée pour déterminer les risques encourus au FIDA et en assurer la gestion et le suivi, et elle précise les principaux rôles et responsabilités de toutes les parties concernées par les activités de gestion des risques. Certaines activités menées en application des politiques et procédures de gestion des risques du FIDA sont en rapport avec les placements du Fonds:
- a) **Attestation annuelle de respect du Code de conduite accompagnée de la déclaration des revenus, biens, services et actifs provenant de sources autres que le FIDA.** Conformément au Code de conduite du FIDA⁸, tous les membres du personnel sont tenus de présenter une attestation annuelle dans laquelle: i) ils certifient qu'ils se conforment au Code de conduite; ii) ils déclarent les conflits d'intérêt; et iii) ils déclarent l'ensemble des revenus, biens, services et actifs provenant de sources autres que le FIDA.
 - b) **Déclaration de la direction et attestation du Commissaire aux comptes⁹ relatives au contrôle interne de l'information financière.** Depuis 2011, le FIDA publie chaque année une déclaration de la direction certifiant l'efficacité des contrôles internes en matière d'information financière, tandis que la première attestation indépendante délivrée par le Commissaire aux comptes portait sur l'exercice 2012.
 - c) **Déclaration de situation financière pour certains membres du personnel.** Depuis 2012, un certain nombre de membres du personnel, désignés en fonction de leur rôle et de leurs responsabilités, doivent également présenter une déclaration détaillant leur situation financière¹⁰.
22. **Exposé de la politique de placement du FIDA.** Ce document, examiné et approuvé chaque année par le Conseil d'administration, énonce les grands principes régissant les aspects fondamentaux des responsabilités du FIDA en matière de placements, de l'univers de placement et des niveaux de risques acceptables.

⁵ EB 2008/94/R.4.

⁶ EB 2006/89/R.40.

⁷ EB 2008/94/R.4.

⁸ IFAD's Human Resource Implementing Procedures (Procédures d'application en matière de ressources humaines du FIDA), Chapter 1: Duties, obligations and privileges 1.7.9 vi) (Chapitre 1: Devoirs, obligations et privilèges).

⁹ EB 2010/99/R.33.

¹⁰ Circulaire d'information du FIDA publiée sous la cote IC/ETH/01/2012, paragraphe 3 b).

23. Plus précisément, l'EPP a pour objet de:
- i) définir les modalités de gouvernance des placements du FIDA;
 - ii) fixer les objectifs en matière de risque et de rendement des placements en précisant les catégories d'actifs admissibles;
 - iii) déterminer les éléments clés des directives de placement;
 - iv) déterminer le budget des risques pour l'ensemble du portefeuille de placements du FIDA; et
 - v) établir des critères officiels de mesure, de suivi et d'évaluation du rendement et des risques.
24. **Politique en matière de liquidités**¹¹. Cette politique offre "les moyens de vérifier et d'assurer que le Fonds dispose à tout moment de liquidités suffisantes".
25. **Directives de placement du FIDA**. Les directives de placement du FIDA définissent pour chaque mandat de placement les principes qui doivent guider la gestion et le suivi d'un fonds. Elles déterminent pour chaque mandat, entre autres, les indices de référence, l'univers de placement ou les catégories d'actifs autorisés, les monnaies, la note de crédit minimale, la durée minimale et maximale du portefeuille, et les territoires interdits. Pour surveiller le respect des directives de placement, l'Unité FPA procède à un test de conformité à l'aide du dispositif de contrôle fourni par la banque dépositaire du FIDA.
26. **Conventions de gestion des placements et convention-cadre de dépôt**. Grâce aux conventions conclues avec les tiers, les relations s'inscrivent dans un cadre juridique vérifié et constamment mis à jour.
27. **Manuel de la trésorerie**. Ce manuel propose une description détaillée des services spécialisés assurés par TRE et définit la répartition des tâches entre ses différentes fonctions.
28. Cet ouvrage est divisé en deux grandes sections: le manuel général, qui donne un large aperçu de l'organisation et des grands processus; et les manuels opérationnels (gestion des liquidités et gestion des placements), qui peuvent être considérés comme un document de travail offrant aux utilisateurs des détails précis, des descriptions et des exemples de processus et de procédures. Le tableau 1 propose une présentation du Manuel de la trésorerie.

Tableau 1
Présentation du Manuel de la trésorerie

	<i>Manuel général</i>	<i>Manuels opérationnels</i>
De quoi s'agit-il?	Document de présentation proposant 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 l'utiliser?	Propose des liens qui conduisent directement le lecteur aux sections pertinentes du manuel opérationnel, où figurent des informations complémentaires.	Contiennent des listes précises d'obligations, d'activités et de flux opérationnels détaillés, et d'autres indications pratiques sur la manière de procéder. Peuvent servir de guide décrivant étape par étape la plupart des procédures.
À qui s'adresse-t-il?	Conçu pour servir de guide de référence rapide pour les personnes qui souhaitent connaître le fonctionnement de TRE et ses principales responsabilités fonctionnelles.	Conçus pour servir de guides de référence détaillés pour les personnes chargées d'exécuter les fonctions de TRE au quotidien.

¹¹ EB 2006/89/R.40.

29. Pour assurer la souplesse, la facilité d'accès et les possibilités d'adaptation, le Manuel de la trésorerie est accessible en ligne sur le réseau local du FIDA au format PDF. Le secrétariat de TRE est responsable du fichier électronique. Étant donné que les processus sont modifiés en permanence et compte tenu du caractère confidentiel de certaines parties du manuel, celui-ci n'est pas diffusé en version imprimée.
30. **Confidentialité.** En raison du caractère confidentiel des informations présentées, certaines parties du manuel sont en accès restreint et ne peuvent être consultées que par les utilisateurs autorisés. Ce document étant en grande partie confidentiel, les utilisateurs autorisés ont interdiction d'en divulguer le contenu à des tiers. Les sections accessibles, à savoir le Manuel général de la trésorerie, peuvent être consultées par tout le personnel sur le site intranet de TRE.
31. **Les comités de placement.** Le FIDA est doté de deux comités de placement (le FISCO et le FALCO), dont les attributions sont précisées aux annexes I et II.

III. Évaluation des risques, activités de contrôle, information et communication et activités de suivi

A. Structure du portefeuille de placements du FIDA

32. Le portefeuille de placements du FIDA est réparti entre plusieurs mandats dans l'univers des titres à taux fixe. Les liquidités et les placements détenus jusqu'à échéance sont sous gestion interne, tandis que les placements comptabilisés aux prix du marché sont répartis entre plusieurs gestionnaires externes.
- i) **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.
 - ii) **Portefeuille stratégique multimarché (titres détenus jusqu'à échéance) avec volant de liquidités à court terme.** Les fonds sont investis sous forme de placements à court terme et d'obligations à taux fixe admissibles, comprenant les titres émis par des entités liées à l'État et les obligations émises par des entités supranationales ou des sociétés. La note de crédit minimale est AA- (sauf pour les titres détenus à 100% par des États, qui doivent être notés AA, et les obligations de sociétés, qui doivent être notées AAA); dans tous les cas l'échéance maximale est de cinq ans. L'indice de référence propre au FIDA est calculé par les services du Fonds pour les instruments à court terme et les obligations existantes, et par Barclays pour les nouvelles obligations, avant d'être combiné en interne par l'Unité FPA.
 - iii) **Portefeuille multimarché des obligations d'État.** Les fonds sont investis dans un mandat multidevise composé d'obligations d'État. La note de crédit minimale est BBB- (valeur d'investissement), la durée est d'environ un an, et l'indice de référence est adapté pour le FIDA à partir de l'indice Barclays Global Treasuries à 1 an.
 - iv) **Portefeuille multimarché de titres diversifiés à taux fixe.** Les fonds sont investis dans un portefeuille mixte associant plusieurs catégories d'actifs à taux fixe, dont des titres émis par des entités liées à l'État, des titres adossés à des créances hypothécaires émis par des organismes d'État et des obligations d'entreprises. La note de crédit minimale est BBB- (valeur d'investissement); la durée est d'environ quatre ans et demi; et l'indice de référence est adapté pour le FIDA à partir de l'indice Barclays Global Aggregate.
 - v) **Portefeuille des obligations multimarchés indexés sur l'inflation.** Les fonds sont investis dans une catégorie d'actifs multidevises composée d'obligations indexées sur l'inflation. La note de crédit minimale est BBB-

(valeur d'investissement); la duration est d'environ cinq ans; l'indice de référence est adapté pour le FIDA à partir de l'indice Barclays World Global Inflation-Linked 1 à 10 ans.

- vi) **Portefeuille d'obligations des marchés émergents.** Les fonds sont investis dans des titres à taux fixe de premier ordre émis par des États en monnaie convertible. La note de crédit minimale est BBB- (valeur d'investissement); la duration est d'environ sept ans; et l'indice de référence est adapté pour le FIDA à partir de l'indice Barclays Emerging Market Debt Investment Grade.

B. Identification des risques

33. Les placements du FIDA sont exposés à divers risques financiers. Les placements comptabilisés aux prix du marché sont exposés aux risques de marché (en particulier les risques de taux d'intérêt, de change et de liquidité), ainsi qu'aux risques de crédit et de contrepartie et aux risques opérationnels. On trouvera ci-après une définition précise de ces risques et un récapitulatif des principaux outils utilisés pour les mesurer 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 de la variation des taux d'intérêt en valeur absolue, du différentiel entre les deux taux, du profil de la courbe de rendement ou de toute autre relation de taux d'intérêt. La surveillance du risque de taux d'intérêt s'exerce pour l'ensemble du portefeuille et pour chacun des mandats et des gestionnaires, en fonction des indicateurs obtenus au moyen du système amélioré de gestion des risques (voir la section D). Les valeurs mesurées sont notamment la duration, l'écart type, l'écart de suivi *ex ante* (risque actif), la valeur exposée (VaR) et la valeur exposée conditionnelle (CVaR). Les limites acceptables en ce qui concerne l'écart de suivi et la CVaR sont arrêtées dans l'EPP. De plus, le portefeuille peut être soumis à des tests de résistance et à des analyses de scénarios de crise, sur demande ou dès lors que les conditions du marché l'exigent.
35. Les informations fournies par le dépositaire peuvent être complétées par une analyse interne portant sur certains titres, effectuée à l'aide d'outils fournis par Bloomberg ou d'autres sources.
36. Le **risque de change** résulte de la variation du cours 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 actifs (portefeuille de placements, billets à ordre et contributions à recevoir) dans les monnaies composant le panier du DTS, selon la même clé de répartition. Dans la même logique, les montants affectés à la Réserve générale et les engagements au titre des dons libellés en dollars des États-Unis ont 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** résulte de l'étroitesse d'un marché pour un placement qu'il est impossible de vendre assez rapidement pour générer les liquidités permettant d'honorer les obligations contractuelles. En effet, le FIDA doit être à tout moment en mesure d'honorer ses obligations de décaissement au titre des prêts et des dons.
38. Pour pallier le risque de liquidité, le FIDA détermine une exigence de liquidité minimale¹². Le montant correspondant doit être disponible à tout moment afin que

¹² EB 2006/89/R.40 et EB 2013/110/R.15.

le FIDA puisse faire face à ses obligations de décaissement rapidement et sans frais supplémentaires.

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 autre obligation contractuelle.
40. Pour gérer le risque de crédit, les directives de placement déterminent une note de crédit minimale. Le FIDA détermine si un titre ou un émetteur remplit les conditions requises en fonction des notes attribuées par les grandes agences de notation de crédit. Des analyses de crédit par titre et par émetteur sont effectuées pour tous les placements sous gestion interne et, de façon sélective, pour certains actifs sous gestion externe, ainsi que pour les banques centrales et commerciales, en faisant appel à des systèmes d'information financière et des analystes de crédit, entre autres. Toutes les autres analyses de crédit sont effectuées et notifiées dans le cadre du processus de gestion des risques.

Risque de contrepartie

41. Le risque de contrepartie se définit comme le risque, pour chaque partie à un contrat, que la contrepartie n'assume pas ses obligations contractuelles.
42. Pour tous les placements, le FIDA gère le risque de contrepartie en fixant 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 – et les contreparties – pour ce qui est des transactions sur titres. En outre, l'exposition à chaque émetteur ou banque est plafonnée. L'analyse des risques de contrepartie est effectuée par les services du FIDA pour les besoins des transactions sur titres et des placements à court terme auprès des banques; dans le cas des banques centrales et commerciales, le Fonds fait appel à des systèmes d'information financière et des analystes de crédit, entre autres.

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. Cette catégorie de risque comprend le risque qui compromet la continuité des opérations, le risque juridique et le risque d'atteinte à la réputation. L'absence de séparation claire entre salle des marchés et service de post-marché est un exemple type de risque opérationnel.
44. La gestion du risque opérationnel passe par la définition d'un solide cadre de responsabilité et d'obligation de rendre des comptes au sein de la structure financière du FIDA, accompagnée de la mise en place de procédures de sauvegarde et d'un examen des aspects juridiques de toutes les politiques officielles. Les risques opérationnels ont été recensés et analysés en 2012, et le Rapport sur la gestion du risque opérationnel – opérations de trésorerie, de placement et de gestion de liquidités a été établi.
45. Plus largement, à l'échelle de l'organisation, la Politique du FIDA en matière de prévention de la fraude et de la corruption dans le cadre de ses activités et opérations¹³ a pour objet: "i) d'affirmer et de faire connaître la détermination du Fonds à prévenir et combattre la fraude et la corruption dans le cadre de ses activités et de ses opérations; ii) de décrire les efforts qu'il déploie actuellement

¹³ Document EB 2005/85/R.5, ultérieurement révisé et publié sous la cote EB 2005/86/INF.8.

dans ce domaine; et iii) d'exposer les mesures qu'il va prendre pour mettre en œuvre cette politique."

46. Par ailleurs, il est spécifié dans les Procédures d'application en matière de ressources humaines du FIDA que l'évaluation sera menée avec toute la rigueur professionnelle voulue et que les processus de sélection permettront de retenir les candidats possédant les plus hautes qualités de compétence, d'intégrité et d'expérience requises pour pouvoir accomplir les objectifs du FIDA et éviter des conflits d'intérêts potentiels¹⁴.

C. Mesure et gestion des risques

Budgétisation des risques et tolérance au risque

47. Les risques énumérés ci-dessus sont gérés à l'aide d'un cadre de budgétisation des risques qui traduit l'appétence pour le risque et la tolérance au risque de l'organisation, dont découlent des paramètres de risque qui sont définis dans un certain nombre de politiques et de procédures internes, notamment l'EPP, les directives de placement et la politique en matière de liquidités.
48. Plus précisément, la budgétisation des risques est la procédure qui consiste à répartir les risques au sein des fonds et entre ceux-ci. Elle suppose de fixer des limites préétablies pour les risques afférents au portefeuille de placements – tant à un niveau global qu'au niveau des différents gestionnaires –, de surveiller ces paramètres et d'ajuster le portefeuille dès qu'ils dépassent le seuil de tolérance. Pour entrer dans le détail, la budgétisation des risques consiste à :
- i) mesurer et décomposer le risque global d'un portefeuille entre ses différentes composantes sous l'angle quantitatif;
 - ii) fixer, *ex ante*, des limites de risque (budgets des risques) pour l'ensemble du portefeuille de placements et pour chaque mandat en définissant des fourchettes pour certains paramètres, en fonction de l'appétence de l'investisseur pour le risque et de son seuil de tolérance;
 - iii) répartir les risques entre les différentes catégories d'actifs conformément aux budgets des risques;
 - iv) surveiller en permanence l'utilisation des budgets des risques, et prévenir tout abus;
 - v) analyser les résultats (a posteriori); et
 - vi) si nécessaire, modifier les placements pour faire correspondre le portefeuille au niveau de risque souhaité.
49. L'EPP détermine le budget des risques pour l'ensemble du portefeuille de placements du FIDA. Le budget des risques de chaque mandat est approuvé par le Président du FIDA. Les autres limites sont fixées en application des directives de placement du FIDA, de l'exigence de liquidité minimale et des politiques de placement, ainsi que des procédures internes. Le tableau 2 présente sous forme détaillée les indicateurs de risque retenus pour le cadre de gestion des risques, ainsi que le niveau de tolérance admis pour chacun d'entre eux en application de ces politiques et directives du FIDA. Ce tableau, ainsi que le schéma 3, présente également les procédures internes établies au titre du cadre de gestion des risques afin de surveiller et gérer les risques conformément au nouveau cadre de budgétisation des risques.

¹⁴ IFAD's Human Resource Implementing Procedures (Procédures d'application en matière de ressources humaines du FIDA), Chapter 2: Staff recruitment and appointment (2.3.1(iii)) (Chapitre 2: recrutement et nomination du personnel).

Niveaux de budgétisation des risques arrêtés aux termes de l'EPP

50. Les indicateurs de risque et les niveaux de tolérance admis, tels que présentés dans l'EPP, ont été établis à la suite de plusieurs analyses menées avec l'aide de deux gestionnaires de risques externes et, depuis 2012, en utilisant l'outil de gestion des risques BarraOne qui permet au FIDA de procéder à des analyses de scénarios sur les niveaux de risque du portefeuille et de ses gestionnaires. Plus précisément:
- **Pour chacun des mandats, le niveau de la CVaR** à un an a été fixé en fonction de la CVaR des portefeuilles de référence correspondants, qui représentent l'univers de placement souhaité par le FIDA. Le niveau final de budgétisation des risques a été calculé en ajoutant une marge de sécurité pour tenir compte de la volatilité du marché.
 - **Pour l'ensemble du portefeuille, le niveau de la CVaR** à un an a été fixé en fonction de la CVaR des mandats actuels du FIDA et de tests de résistance dans des conditions de marché extrêmes.
 - **Pour chaque mandat, le niveau de l'écart de suivi *ex ante*** a été fixé en fonction 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 (N.B.: sans objet pour les placements détenus jusqu'à leur échéance).

Tableau 2

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

Type de risque	Indicateur de risque et source	Limite établie	Fréquence de suivi et outil	Fréquence de notification	Seuil d'alerte et action
Risque de taux d'intérêt	Durée du portefeuille du gestionnaire (établie dans les directives de placement du FIDA)	La durée ne doit pas être inférieure à zéro (c'est-à-dire cession contre espèces, limite inférieure) ni supérieure de plus de deux ans à la durée de référence (limite supérieure).	Journalière Système de contrôle de conformité	Mensuelle, dans le rapport sur les risques adressé au Trésorier et au Vice-Président adjoint, FOD Trimestrielle, dans le Rapport sur le portefeuille de placements du FIDA soumis au Conseil d'administration	En cas de non-respect de la limite inférieure ou supérieure de la durée, l'Unité FPA signale le problème à l'équipe de gestion des placements, au Trésorier et au Vice-Président adjoint, FOD. L'équipe de gestion des placements se met alors immédiatement en rapport avec le gestionnaire des placements pour: <ul style="list-style-type: none"> connaître la raison de cette position ou stratégie de durée; convenir avec le gestionnaire d'un délai raisonnable pour ramener la durée dans des limites acceptables; après exécution des transactions requises, demander au gestionnaire de confirmer par écrit la nouvelle durée obtenue. L'Unité FPA réévalue ensuite la durée et en rend compte au Trésorier et au Vice-Président adjoint, FOD.
	Écart de suivi <i>ex ante</i> à échéance d'un an (établi dans l'EPP)	<ul style="list-style-type: none"> Portefeuille des obligations d'État multimarchés: maximum 1,5% Portefeuille multimarché des obligations diversifiées à taux fixe: maximum 3,0% Portefeuille multimarché des obligations indexées sur l'inflation: maximum 2,5% Portefeuille des obligations d'État des marchés émergents: maximum 4,0% 	Hebdomadaire Système de gestion des risques	Au moins mensuelle, dans le rapport sur les risques adressé au Trésorier et au Vice-Président adjoint, FOD. Plus fréquente si la variance est proche de la limite fixée. Trimestrielle, dans le Rapport sur le portefeuille de placements du FIDA soumis au Conseil d'administration	Si l'écart de suivi d'un gestionnaire dépasse de plus de 5% le seuil fixé pour son mandat, ou si l'évolution par rapport au mois précédent est supérieure à 5%, l'Unité FPA signale le problème à l'équipe de gestion des placements, au Trésorier et au Vice-Président adjoint, FOD. L'équipe de gestion des placements se met alors immédiatement en rapport avec le gestionnaire des placements pour: <ul style="list-style-type: none"> connaître les raisons de cette anomalie; 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 de confirmer par écrit le nouvel écart de suivi obtenu. L'Unité FPA contrôle ensuite la valeur de l'écart de suivi et en rend compte au Trésorier et au Vice-Président adjoint, FOD.

* Il convient de noter qu'un écart de suivi élevé n'indique pas nécessairement un risque plus élevé, mais seulement un différentiel plus marqué par rapport à l'indice de référence. Par exemple, si un portefeuille de référence contient des titres spéculatifs adossés à des créances hypothécaires, un portefeuille indexé sur ce portefeuille, mais ne contenant pas ce type de titres, peut afficher un écart de suivi élevé mais un niveau de risque plus faible en valeur absolue.

Type de risque	Indicateur de risque et source	Limite établie	Fréquence de suivi et outil	Fréquence de notification	Seuil d'alerte et action
Risque de taux d'intérêt (suite)	Valeur exposée conditionnelle à 1 an pour un niveau de confiance de 95% (établie dans l'EPP)	<ul style="list-style-type: none"> Ensemble du portefeuille: maximum 6% Portefeuille des obligations d'État multimarchés: maximum 4% Portefeuille multimarché des obligations diversifiées à taux fixe: maximum 15% Portefeuille multimarché des obligations indexées sur l'inflation: maximum 9% Portefeuille des obligations d'État des marchés émergents: maximum 27% 	Mensuelle Système de gestion des risques	<p>Au moins mensuelle, dans le rapport sur les risques adressé au Trésorier et au Vice-Président adjoint, FOD. Plus fréquentes si l'indicateur atteint le niveau d'alerte.</p> <p>Trimestrielle dans le Rapport sur le portefeuille de placements du FIDA soumis au Conseil d'administration</p>	<p>Si la CVaR de l'ensemble du portefeuille ou d'un gestionnaire dépasse de plus de 5% le seuil fixé, ou si l'évolution par rapport au mois précédent est supérieure à 5%, l'Unité FPA signale le problème à l'équipe de gestion des placements, au Trésorier et au Vice-Président adjoint, FOD. Les mesures suivantes sont prises:</p> <ul style="list-style-type: none"> L'Unité FPA procède à une analyse détaillée pour détecter les sources de l'augmentation de la CVaR. Compte tenu des résultats de cette analyse, l'Unité FPA recommande au Vice-Président adjoint, FOD 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 duration et le désengagement d'un secteur. Ces mesures sont examinées au sein de TRE et de l'Unité FPA, et un plan d'action est présenté au Vice-Président adjoint, FOD et au Trésorier. Une fois approuvées, les recommandations sont appliquées avec la contrepartie concernée.
Risque de change	Écart en pourcentage par rapport à la répartition des monnaies qui composent le DTS	Alors que l'objectif du cadre est d'assurer une variance aussi faible que possible (c'est-à-dire égale à zéro), tout écart de plus de 2,5% par monnaie du DTS est considéré comme étant supérieur à la limite impérative	Mensuelle Analyse interne	<p>Au moins mensuelle, dans un rapport adressé au Trésorier et au Vice-Président adjoint, FOD. Plus fréquemment si la variance est proche de la limite fixée.</p> <p>Trimestrielle, dans le Rapport sur le portefeuille de placements du FIDA soumis au Conseil d'administration</p>	<p>Si l'écart en pourcentage constaté pour l'une des monnaies dépasse 2,5%, les mesures suivantes sont prises:</p> <ul style="list-style-type: none"> L'Unité FPA recommande une stratégie de rééquilibrage faisant appel à l'un des outils suivants: opérations de change sur les liquidités sous gestion interne ou modification de la composition en devises d'un ou plusieurs mandats sous gestion externe. L'Unité FPA fixe le délai d'exécution de cette opération de rééquilibrage au Trésorier et au Vice-Président adjoint, FOD, ainsi qu'aux équipes concernées (équipe de gestion des placements et/ou équipe de gestion des liquidités). La partie concernée reçoit instruction d'exécuter les transactions.

Type de risque	Indicateur de risque et source	Limite établie	Fréquence de suivi et outil	Fréquence de notification	Seuil d'alerte et action
					<ul style="list-style-type: none"> Une fois les transactions effectuées, une nouvelle analyse est réalisée pour vérifier que la répartition des actifs est conforme. <p>Si l'écart en pourcentage constaté pour l'une des monnaies dépasse 1,5%, les mesures suivantes sont prises:</p> <ul style="list-style-type: none"> L'Unité FPA peut éventuellement recommander une stratégie de rééquilibrage non contraignante faisant appel aux liquidités sous gestion interne (si disponibles et si TRE en a la possibilité), et elle en informe le Trésorier et le Vice-Président adjoint, FOD.
Risque de liquidité	Pourcentage des décaissements bruts (établi au titre de l'exigence de liquidité minimale du FIDA)	Exigence de liquidité minimale (correspondant au portefeuille de placements du FIDA) fixé à 60% du montant total des décaissements bruts annuels (sorties de fonds), et besoins potentiels additionnels dus à des chocs de liquidité (Politique en matière de liquidités, document EB 2006/89/R.40)	Trimestrielle Analyse interne	Trimestrielle, dans le Rapport sur le portefeuille de placements du FIDA soumis au Conseil d'administration	Si la valeur du portefeuille de placements du FIDA diminue jusqu'à atteindre le seuil de 70% des décaissements bruts, l'Unité FPA signale le problème au Vice-Président adjoint, FOD, et au Trésorier, et en fait immédiatement part au Département gestion des programmes afin de réviser le programme des décaissements.
Risque de crédit	Note de crédit (établie dans les directives de placement du FIDA)	La note de crédit minimale prescrite par les directives de placement pour les portefeuilles sous mandat de gestion externe est BBB- (valeur d'investissement)	Journalière Système de contrôle de conformité	Au moins mensuelle, dans le rapport sur les risques adressé au Trésorier et au Vice-Président adjoint, FOD Chaque trimestre, une analyse de note de crédit est proposée, pour chaque portefeuille, dans le Rapport sur le portefeuille de placements du FIDA soumis au Conseil d'administration	Si la notation d'un titre tombe au-dessous de la note de crédit minimale fixée par le FIDA, l'Unité FPA signale le problème à l'équipe de gestion des placements, au Trésorier et au Vice-Président adjoint, FOD. Conformément aux directives de placement, le gestionnaire cède le titre en question dans les 30 jours suivant l'abaissement de la note par l'agence de notation. L'Unité FPA est chargée de rendre compte du risque de crédit et de procéder à des analyses en la matière. TRE procède également à des analyses de risque de crédit pour les placements sous gestion interne et, sur une base sélective, pour certains actifs sous mandat de gestion externe. Dans le cas des banques commerciales et des banques centrales, il est fait appel à des systèmes d'information financière et des analystes de crédit, entre autres.
Risque de contrepartie	Note de crédit des contreparties (établie dans les directives de	Note de crédit minimale pour les contreparties admissibles: Banques pour les liquidités et les placements à court terme: note à	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, l'Unité FPA signale le problème au Trésorier, au Vice-Président adjoint, FOD,

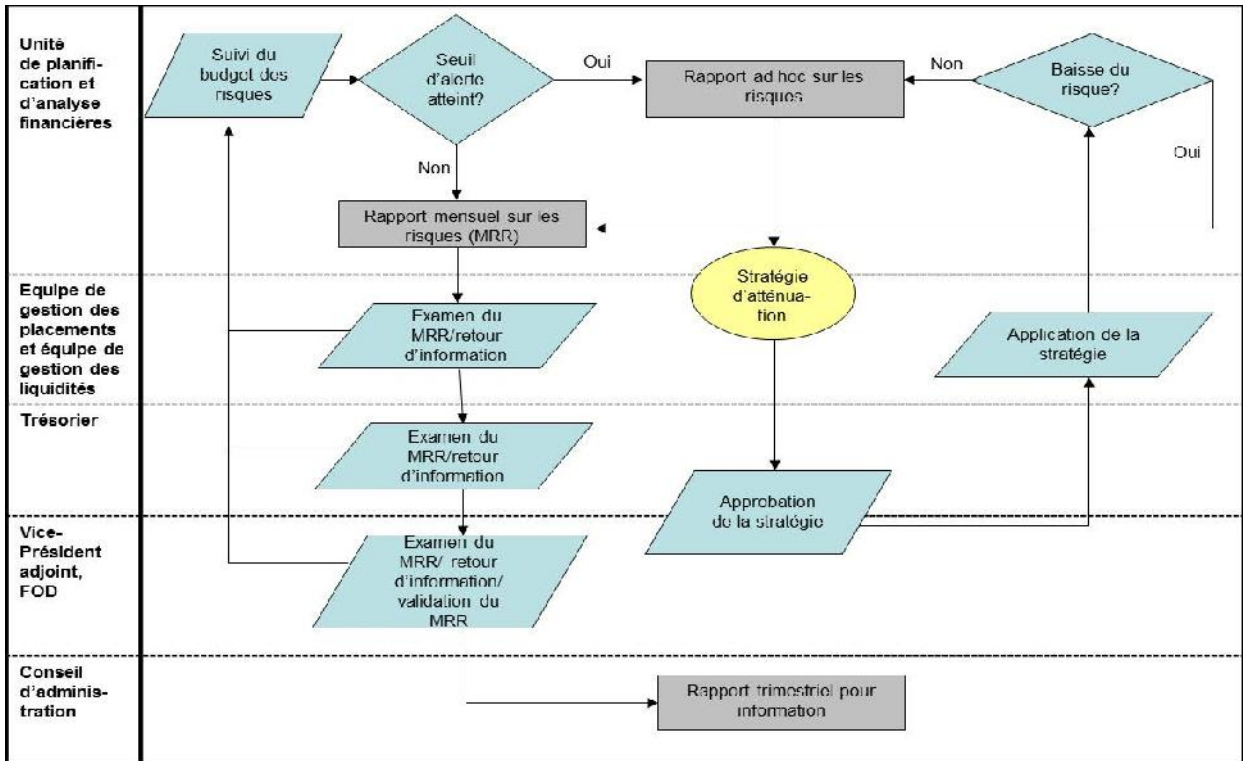
<i>Type de risque</i>	<i>Indicateur de risque et source</i>	<i>Limite établie</i>	<i>Fréquence de suivi et outil</i>	<i>Fréquence de notification</i>	<i>Seuil d'alerte et action</i>
	placement du FIDA)	court terme: A-1 par Standard & Poor's, P-1 par Moody's ou F-1 par Fitch			et aux équipes de gestion des placements et des liquidités. Le cas échéant, une action est entreprise immédiatement auprès du gestionnaire. TRE procède à une analyse des contreparties pour toutes les activités de placement, y compris les transactions en Bourse et sur dérivés de crédit et les opérations bancaires admissibles aux fins des placements. La division surveille également les notes de crédit des banques commerciales et des banques centrales et leur santé financière.
Risque opérationnel	Séparation des tâches au sein de TRE, procédures de sauvegarde, contrôle juridique (tels que définis dans le Manuel de la trésorerie et le Rapport sur la gestion du risque opérationnel – opérations de trésorerie, de placement et de gestion de liquidités) Séparation des tâches entre TRE et l'Unité FPA, comme indiqué dans le présent Cadre de contrôle et différentes directives de placement	Sans objet	Continue	Annuelle Révision du Manuel de la trésorerie et Rapport sur les risques opérationnels (depuis 2012)	Pour les procédures financières clés, la séparation des tâches entre CFS, TRE et l'Unité FPA est mise en œuvre au sein de FOD: CFS est habilitée à ordonner des mouvements de fonds du FIDA à des tiers, tandis que TRE exécute ces instructions via les comptes bancaires opérationnels. L'unité FPA rend compte des activités de placement en toute indépendance. CFS et TRE entrent séparément des écritures comptables dans le grand livre, et ces données sont rapprochées chaque mois, ou plus fréquemment. Au sein de TRE, il existe une séparation des tâches entre l'équipe de gestion des placements, qui recommande les transactions (avant approbation par le Trésorier) et les exécute, et l'équipe de gestion des liquidités, qui procède aux liquidations. De surcroît, s'agissant du portefeuille de placements, il existe un premier niveau de validation entre les gestionnaires externes et le dépositaire mondial du FIDA, ce qui permet de garantir la responsabilité et la séparation des tâches. Les procédures sont décrites dans le Manuel de la trésorerie. Dès qu'une nouvelle procédure est instaurée, des fonctions de sauvegarde sont mises en place et décrites pour concourir à la rigueur du plan de continuité des opérations.

D. Activités de contrôle, information et communication et activités de suivi

51. L'Unité FPA rend compte publiquement d'un certain nombre de paramètres de mesure des risques et d'analyses dans le rapport sur le portefeuille de placements présenté chaque trimestre et une fois par an au Conseil d'administration et au Comité d'audit. L'unité établit également chaque mois un rapport détaillé sur les risques, qui est communiqué, en interne, au Trésorier et au Vice-Président adjoint, FOD; si nécessaire, ce rapport est également transmis aux comités FALCO et FISCO.
52. Ces rapports mensuels détaillés sur les risques jouent un rôle d'information, de communication et de suivi concernant les activités se rapportant aux domaines de surveillance des risques ci-après:
 - i) risque de change;
 - ii) suivi des marchés et du crédit et comparaison des niveaux de risque par rapport aux niveaux retenus dans les budgets de risques préétablis;
 - iii) contrôle de l'application des directives de placement, et mesures prises le cas échéant;
 - iv) performance du portefeuille du FIDA et du portefeuille de référence.
53. Dès lors qu'un indicateur de risque atteint le "seuil d'alerte", tel que défini au tableau 2 ci-dessus, l'Unité FPA en avertit l'équipe de gestion des placements, le Trésorier et le Vice-Président adjoint, FOD. Des stratégies d'atténuation des risques appropriées sont alors recommandées et des mesures sont prises, comme indiqué au tableau 2. Une fois ces mesures appliquées, l'Unité FPA contrôle le niveau de risque et en informe les parties concernées. Le schéma 3 illustre ce processus.
54. Outre les indicateurs de risque figurant dans l'EPP du FIDA à des fins de budgétisation des risques, le système de gestion des risques permet d'analyser un ensemble complet d'indicateurs de risques. Dès lors que l'un d'entre eux – concernant l'ensemble du portefeuille ou un gestionnaire particulier – est jugé excessif ou fait apparaître un changement significatif par rapport à la période précédente, l'Unité FPA soumet la question à l'attention du Vice-Président adjoint, FOD, du Trésorier et de l'équipe de gestion des placements.
55. Ces indicateurs supplémentaires (dont la définition figure à l'annexe IV) sont les suivants:
 - i) écart type ou rendement annualisé par gestionnaire, par mandat et par compartiment de référence, ainsi que pour l'ensemble du portefeuille et du portefeuille de référence;
 - ii) CVaR à horizon d'un an et pour un niveau de confiance de 95%, par gestionnaire et par mandat de référence, ainsi que pour l'ensemble du portefeuille et du portefeuille de référence;
 - iii) CVaR mensuelle globale historique sur les deux années écoulées;
 - iv) décomposition globale des risques, par type de risque; et
 - v) indicateurs de rendement ajustés en fonction des risques (ratio de Sharpe, écart de suivi, ratio d'information, coefficients bêta et alpha).
56. CFS exécute une procédure complète de contrôle des données et de rapprochement des écritures avec celles du dépositaire et/ou des tiers.
57. Les risques afférents aux placements du FIDA sont actuellement surveillés à l'aide de toute une série d'outils:

- **Système amélioré de gestion des risques.** Afin de se doter d'un cadre efficace de budgétisation des risques, le FIDA a procédé au renforcement de ses moyens d'analyse et a mis en place en juin 2012 le logiciel BarraOne, un nouveau système plus perfectionné de gestion des risques. Grâce à cet outil, le FIDA est mieux à même de surveiller les risques de son portefeuille de placements, et la Division TRE et l'Unité FPA sont en mesure de procéder à des analyses *ex ante* et à des tests de résistance sur les actifs, sur chacun des mandats et chacun des gestionnaires.
- **Système de contrôle de conformité.** Cette application en ligne, fournie par le dépositaire mondial, permet à l'Unité FPA de vérifier quotidiennement que les gestionnaires externes se conforment aux directives de placement qui les concernent. À l'heure actuelle, la plupart des directives sont encodées dans ce système, et l'application signale quotidiennement les limites non respectées ou les niveaux d'alerte. Les directives qui ne peuvent être encodées dans le système font l'objet d'un suivi à l'aide d'analyses et de procédures manuelles réalisées par les services du FIDA.
- Dans le souci de séparer les tâches, les contrôles de conformité portant sur les portefeuilles sous gestion interne sont réalisés par le dépositaire mondial, qui alerte l'Unité FPA dès qu'une directive n'est pas respectée et établit un rapport mensuel.
- En outre, l'équipe de gestion des placements soumet un certain nombre d'émetteurs et de contreparties à des analyses qualitatives.

Schéma 3
Organigramme 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

- 1.1 Assister et conseiller le Président dans la définition de la stratégie globale de placement et de l'Exposé de la politique de placement et la prise de décisions concernant diverses questions financières stratégiques.
- 1.2 Mener des examens, un suivi, des débats et adresser des recommandations au Président sur les questions financières stratégiques, 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).
- 1.3 Les examens et les recommandations du FISCO adressées au Président, auquel revient, le cas échéant, la décision définitive, portent sur les questions suivantes:
 - 1.3.1. besoins de financement et de ressources, y compris situation du budget
 - 1.3.2. mécanismes de financement
 - 1.3.3. tous mouvements de fonds et projections
 - 1.3.4. politique de placement et exigence de liquidité minimale
 - 1.3.5. gestion des risques afférents aux placements
 - 1.3.6. charges directes imputées sur le produit des placements
 - 1.3.7. nomination des gestionnaires de placements et du dépositaire mondial
 - 1.3.8. évolution des marchés financiers
 - 1.3.9. toute autre question financière jugée importante sur le plan stratégique.

2. Composition

- 2.1. 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
 - Vice-Président adjoint, Département gestion des programmes
 - Vice-Président adjoint, Département des opérations financières
 - Vice-Président adjoint, Département de la stratégie et de la gestion des savoirs
 - Vice-Président adjoint, Département des services institutionnels
 - Directeur et Trésorier, Division des services de trésorerie (secrétaire du Comité)
 - Directeur, Bureau du Président et du Vice-Président
 - Directeur et Contrôleur, Division du Contrôleur et des services financiers
 - Conseiller juridique, Bureau du Conseiller juridique
 - Directeur, Bureau de l'audit et de la surveillance (observateur du Comité)
 - tout autre membre, sur décision du président.

3. Réunions

- 3.1 Les membres et les observateurs assistent à toutes les réunions. En cas d'impossibilité, ils désignent un représentant qualifié et en informent par écrit le secrétaire du Comité.
- 3.2 D'autres 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.
- 3.3 Le quorum est constitué du Président en tant que président du Comité ou, en cas d'impossibilité, de son représentant (par délégation de pouvoir spécifique du Président); du Directeur et Trésorier (TRE) en tant que secrétaire du Comité, ou de son représentant; et du Vice-Président adjoint, Département des opérations financières, ou de son représentant.
- 3.4 Les réunions se tiennent tous les deux mois, et plus souvent si les activités du Fonds l'exigent.

4. Ordre du jour, documentation et procès-verbal

- 4.1 Le Directeur et Trésorier du FIDA fait fonction de secrétaire du Comité.
- 4.2 Le secrétaire est chargé des responsabilités suivantes:
 - 4.2.1. planifier les réunions
 - 4.2.2. établir l'ordre du jour en concertation avec le président du FALCO
 - 4.2.3. coordonner et distribuer les documents au Comité au moins quatre jours ouvrables avant la date de la réunion; outre les documents spécifiques à chaque réunion, les membres du Comité reçoivent les informations que le président du FISCO ou ses membres jugent utiles concernant les questions financières stratégiques mentionnées au point 1.3
 - 4.2.4. établir le procès-verbal de la réunion et le soumettre à l'approbation du président et tenir à jour un état des actions requises par le Comité. Le procès-verbal mentionne:
 - 4.2.4.1. les décisions prises par le Président du FIDA
 - 4.2.4.2. les avis, recommandations et observations de fond formulés par les membres du Comité
 - 4.2.4.3. les actions à entreprendre par les responsables concernés
 - 4.2.5. distribuer le procès-verbal signé à tous les membres, observateurs et autres participants.

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

1. Objet

- 1.1 Épauler et conseiller le Vice-Président adjoint, Département des opérations financières (FOD), pour les décisions concernant la gestion des finances ou des placements qui relèvent de sa compétence ou dont la compétence lui a été expressément déléguée par le Président du FIDA.
- 1.2 Prendre des décisions relatives aux questions de politique de placement et de risques, dans le cadre de l'Exposé de la politique de placement (EPP) approuvé.
- 1.3 Mener des examens, un suivi, des débats et soumettre des recommandations au Comité consultatif pour les placements et les finances (FISCO), la décision finale incombant au Président sur les questions financières stratégiques suivantes, sur la base des informations et recommandations fournies par les membres du FALCO:
 - 1.3.1. besoins de financement et de ressources, y compris situation du budget
 - 1.3.2. mécanismes de financement
 - 1.3.3. tous mouvements de fonds et projections
 - 1.3.4. politique de placement et exigence de liquidité minimale
 - 1.3.5. gestion des risques afférents aux placements
 - 1.3.6. évolution des marchés financiers
 - 1.3.7. toute autre question financière jugée importante sur le plan stratégique ou opérationnel.
- 1.4. Mener des examens, un suivi et des débats et prendre des décisions sur les questions opérationnelles dans le cadre des dispositions des politiques et stratégies financières approuvées, la décision finale revenant au Vice-Président adjoint, FOD, et informer le FISCO des décisions prises. Le Vice-Président adjoint, FOD, est juge des questions qu'il convient de porter à l'attention du FISCO. Les décisions du Vice-Président adjoint, FOD portent sur les points suivants:
 - 1.4.1. directives de placement et modifications ultérieures
 - 1.4.2. réaffectations, dans la limite du montant global approuvé des charges directes imputables sur le produit des placements
 - 1.4.3. critères à appliquer pour la sélection des banques commerciales et modifications de ces critères
 - 1.4.4. paramètres du budget des risques de chaque compartiment du portefeuille de placements, dans la limite des paramètres approuvés par le Conseil d'administration pour le portefeuille dans son ensemble
 - 1.4.5. sélection des fournisseurs d'informations financières et des prestataires de services consultatifs
 - 1.4.6. toute autre question financière ou opérationnelle jugée pertinente.

2. Composition

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

- Vice-Président adjoint, Département des opérations financières (président)
- Directeur et Trésorier, Division des services de trésorerie (secrétaire du Comité)
- Directeur et Contrôleur, Division du Contrôleur et des services financiers
- Directeur ou son représentant, tel que désigné par le Vice-Président adjoint, Département gestion des programmes
- Chef d'équipe, Unité de planification et d'analyse financières
- Chargé de l'information comptable et financière, Division du Contrôleur et des services financiers
- Responsable des Prêts et dons, Division du Contrôleur et des services financiers
- Trésorier adjoint, Division des services de trésorerie
- Fonctionnaire principal chargé de la gestion des placements, Division des services de trésorerie
- Fonctionnaire principal chargé de la gestion des liquidités, Division des services de trésorerie
- Chargé du budget, Unité du budget et du développement de l'organisation
- Conseiller juridique, Bureau du Conseiller juridique
- Trésoriers de l'Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture (FAO) et du Programme alimentaire mondial (PAM) en qualité d'observateurs
- tout autre membre, sur décision du président.

3. Réunions

- 3.1 Les membres du Comité assistent à toutes les réunions. En cas d'impossibilité, ils désignent un représentant qualifié et en informent par écrit le secrétaire du Comité.
- 3.2 Le quorum est constitué du Vice-Président adjoint, FOD, du secrétaire du Comité et de cinq membres, dont au moins un de la Division des services de trésorerie, un de la Division du Contrôleur et des services financiers et un de l'Unité de planification et d'analyse financières, ou leurs représentants.
- 3.3 Les réunions se tiennent tous les deux mois (calendrier à établir en fonction des réunions du FISCO), et plus souvent si les activités du Fonds l'exigent.

4. Ordre du jour, documentation et procès-verbal

- 4.1 Le Directeur et Trésorier du FIDA fait fonction de secrétaire du Comité.
- 4.2 Le secrétaire du Comité est chargé des responsabilités suivantes:
- 4.2.1. planifier les réunions
 - 4.2.2. établir l'ordre du jour
 - 4.2.3. coordonner et distribuer les documents au Comité au moins deux jours ouvrables avant la date de la réunion; outre les documents spécifiques à chaque réunion, les membres du Comité reçoivent régulièrement les informations que le président du FALCO ou ses membres jugent utiles concernant les questions financières et opérationnelles stratégiques mentionnées au point 1.2

4.2.4. établir le procès-verbal de la réunion et le soumettre à l'approbation du président, et tenir à jour un état des actions requises par le Comité. Le procès-verbal mentionne:

4.2.4.1. les décisions prises par le Vice-Président adjoint, FOD

4.2.4.2. les avis, recommandations et observations de fond formulés par les membres du Comité

4.2.4.3. les actions à entreprendre par les responsables concernés

4.2.5. distribuer le procès-verbal signé à tous les membres et autres participants.

Articulation entre les nouveaux principes du Référentiel de contrôle interne du COSO (*Internal Control - Integrated Framework*) et les activités se rapportant aux placements du FIDA

I. Environnement de contrôle

1. **L'organisation démontre son engagement en faveur de l'intégrité et de valeurs éthiques:** Les mesures et procédures spécifiques qui relèvent de la politique de gestion des risques au FIDA imposent: a) une attestation annuelle de respect du Code de conduite du FIDA accompagnée de la déclaration des revenus, biens, services et actifs provenant de sources autres que le FIDA; b) une déclaration de la direction accompagnée d'une attestation du Commissaire aux comptes relatives au contrôle interne de l'information financière; et c) une déclaration de situation financière pour certains membres du personnel. Ces éléments, qui sont mentionnés à la section II. C du Cadre de contrôle interne, **témoignent de l'attachement à l'intégrité et aux valeurs éthiques.**
2. **Le Conseil d'administration fait preuve d'indépendance vis-à-vis de la direction et surveille la mise en place et le bon fonctionnement du dispositif de contrôle interne:** Le Conseil des gouverneurs, le Conseil d'administration et le Comité d'audit du FIDA sont indépendants de la direction et exercent leur supervision selon les modalités indiquées à la section II. A.
3. **La direction, agissant sous la surveillance du Conseil d'administration, définit les structures, l'organisation hiérarchique, ainsi que les pouvoirs et les responsabilités appropriés pour atteindre les objectifs:** La section II. B. décrit les rôles et responsabilités en matière de placements dévolus aux principaux responsables de la supervision et des décisions afférentes aux activités ayant trait aux placements. Le schéma 1 représente la structure de gouvernance du FIDA, et le schéma 2 la circulation de l'information financière concernant les placements au sein du FIDA.
4. **L'organisation manifeste son engagement à attirer, former et fidéliser des collaborateurs compétents recrutés en fonction de ses objectifs:** Aux termes des Procédures d'application en matière de ressources humaines du FIDA, l'évaluation est menée avec toute la rigueur professionnelle voulue et les processus de sélection permettent de retenir les candidats possédant les plus hautes qualités de compétence, d'intégrité et d'expérience requise pour pouvoir accomplir les objectifs du FIDA et éviter des conflits d'intérêts potentiels¹⁵.
5. **L'organisation instaure pour chacun un devoir de rendre compte de ses responsabilités en matière de contrôle interne de manière à atteindre les objectifs:** Selon les termes de la section 3.1 de la Politique du FIDA en matière de ressources humaines¹⁶, les membres du personnel du FIDA "s'engagent à avoir exclusivement en vue les intérêts et objectifs du Fonds dans l'exercice de leurs fonctions et dans leur comportement".

II. Évaluation des risques

6. **L'organisation définit des objectifs de façon suffisamment claire pour permettre l'identification et l'évaluation des risques susceptibles d'affecter leur réalisation.** Le Conseil des gouverneurs a adopté le Règlement financier du FIDA. Aux termes du paragraphe 2 de l'article VIII, "En plaçant les ressources du

¹⁵ IFAD's Human Resource Implementing Procedures (Procédures d'application en matière de ressources humaines du FIDA), Chapter 2: Staff recruitment and appointment (2.3.1(iii)) (Chapitre 2: recrutement et nomination du personnel).

¹⁶ EB 2004/82/R.27/Rev.1.

Fonds, le Président sera avant tout guidé par des considérations de sécurité et de liquidité. Dans ces limites, (...) le Président cherchera à obtenir le rendement le plus élevé possible, sans avoir recours à la spéculation".

7. **L'organisation identifie les risques compromettant la réalisation de ses objectifs dans l'ensemble de son périmètre et procède à leur analyse de façon à déterminer des modalités de gestion des risques appropriées.** Dans le cadre de l'EPP, l'organisation délimite un univers de placement de manière à atteindre l'objectif susmentionné, selon les modalités spécifiées à la section III. A, dans laquelle sont précisées les catégories d'actifs, les notes de crédit minimales, les durations et les indices de référence correspondants. À la section III. B sont spécifiés différents risques (risque de marché, risque de change, risque de liquidités, risque de crédit, risque de contrepartie et risques opérationnels) susceptibles d'affecter le portefeuille de placements du FIDA, et sont décrites les modalités d'atténuation et de gestion en vigueur au FIDA. Le tableau 2 récapitule les limites fixées, les fréquences de suivi et de rapport, les modalités d'alerte et les mesures à prendre.
8. **L'organisation intègre le risque de fraude dans son évaluation des risques susceptibles de compromettre la réalisation des objectifs:** La Politique du FIDA en matière de prévention de la fraude et de la corruption dans le cadre de ses activités et opérations¹⁷ permet au FIDA de satisfaire à ce principe puisqu'elle a pour objet: "i) d'affirmer et de faire connaître la détermination du Fonds à prévenir et combattre la fraude et la corruption dans le cadre de ses activités et de ses opérations; ii) de décrire les efforts qu'il déploie actuellement dans ce domaine; et iii) d'exposer les mesures qu'il va prendre pour mettre en œuvre cette politique."
9. **L'organisation identifie et évalue les changements qui pourraient avoir un impact significatif sur le système de contrôle interne:** L'examen annuel de l'EPP et de son Cadre de contrôle est l'occasion de déterminer le caractère adéquat des contrôles internes opérés au FIDA, dont il est ensuite rendu compte au Conseil d'administration et au Comité d'audit. Les deux comités de placement du FIDA (le FISCO et le FALCO, qui interviennent chacun à leur niveau) se réunissent à intervalles réguliers pour examiner les nouveaux enjeux et les risques qui font leur apparition et pour analyser et entériner les stratégies d'atténuation.

III. Activités de contrôle

10. **L'organisation sélectionne et développe les activités de contrôle qui contribuent à ramener à des niveaux acceptables les risques qui compromettent la réalisation des objectifs:** Les sections III. C. et III. D. exposent les activités d'évaluation, de maîtrise et de surveillance des risques mises en place pour atténuer les risques, qui sont en outre récapitulées au tableau 2.
11. **L'organisation sélectionne et développe des activités de contrôle faisant appel à la technologie afin de favoriser la réalisation des objectifs:** La section III. D. attire l'attention sur les activités de contrôle et de suivi, **notamment** en ce qui concerne le système de gestion des risques du FIDA (BarraOne) et le système de contrôle de la conformité (une application en ligne fournie par le dépositaire mondial du FIDA). De surcroît, le FIDA poursuit le développement des systèmes informatiques internes se rapportant aux risques et aux contrôles financiers.
12. **L'organisation met en place les activités de contrôle par le biais de politiques qui précisent les objectifs poursuivis, et de procédures qui assurent la mise en œuvre de ces directives:** La Section II.C. donne un aperçu des politiques et procédures qui régissent les processus et les

¹⁷ Document EB 2005/85/R.5, ultérieurement révisé et publié sous la cote EB 2005/86/INF.8.

contrôles du FIDA en matière de placements. Elle fait référence au Règlement financier du FIDA, à la politique de gestion des risques au FIDA, à l'EPP, à la politique en matière de liquidités, aux directives de placement, au Cadre de contrôle, aux conventions de gestion des placements et convention-cadre de dépôt, au Manuel de la trésorerie et aux comités FISCO et FALCO. Le tableau 2 récapitule les limites fixées en matière de risques, les fréquences de suivi et de rapport et les procédures à suivre et mesures à prendre lorsque les seuils de risque ne sont pas respectés.

IV. Information et communication

13. **L'organisation obtient ou produit, puis utilise, les informations pertinentes et de qualité qui concourent au bon fonctionnement du contrôle interne.** Comme il est indiqué de manière succincte au tableau 2, en particulier dans la colonne intitulée "Fréquence de suivi et outil", le FIDA recueille à intervalles réguliers des informations de qualité afin d'établir des rapports sur le respect des règles et les risques, de manière à concourir au bon fonctionnement du contrôle interne.
14. **L'organisation communique en son sein les informations nécessaires au bon fonctionnement du contrôle interne, notamment en ce qui concerne les objectifs et les responsabilités en la matière:** La section II.B. du Cadre de contrôle présente et détaille les modalités de circulation de l'information financière (en ce qui concerne les placements) au sein de l'organisation. Sont notamment mentionnés les objectifs et les responsabilités en matière de contrôle interne. Les niveaux de risque sont également communiqués au comité de placement de niveau opérationnel (le FALCO). Le schéma 3 présente l'organigramme de contrôle et des risques en matière de placements et de leur notification aux responsables du FIDA, entre autres le Trésorier et le Vice-Président adjoint, FOD.
15. **L'organisation communique avec les tiers sur les points qui affectent le fonctionnement du contrôle interne:** l'EPP et le Cadre de contrôle, ainsi que leurs révisions annuelles, constituent pour l'organisation un moyen de faire connaître à des tiers les points qui affectent le bon fonctionnement du contrôle interne qui s'exerce sur les activités se rapportant aux placements.

V. Activités de suivi

16. **L'organisation sélectionne, met au point et réalise des évaluations continues et/ou ponctuelles afin de vérifier si les composantes du contrôle interne sont mises en place et fonctionnent:** Le bon fonctionnement des contrôles internes portant sur les activités de placement fait l'objet d'examen indépendants distincts effectués par le Bureau de l'audit et de la surveillance du FIDA, ainsi que d'examen périodiques conduits par le Commissaire aux comptes du FIDA.
17. **L'organisation évalue les faiblesses du contrôle interne et en informe sans délai les parties chargées de prendre des mesures correctives, notamment la haute direction et le Conseil d'administration, le cas échéant:** Chaque année, l'EPP et le Cadre de contrôle qui l'accompagne font l'objet d'un examen afin de détecter toute faille potentielle des contrôles internes portant sur les activités de placement, et des propositions **d'améliorations** et de modifications sont soumises au Comité d'audit et au Conseil d'administration. En outre, le tableau 2 récapitule la fréquence et les délais de notification de tout manquement en matière de contrôle interne se rapportant aux placements aux parties concernées, notamment le Trésorier, le Vice-Président adjoint, FOD et les comités de placement du FIDA, ainsi que le Conseil d'administration et le Comité d'audit.

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 une performance supérieure à l'indice de référence. Plus précisément, plus un fonds ou un portefeuille s'écarte de sa référence, plus sa performance est susceptible d'être meilleure ou moins bonne que cette référence. C'est ce risque supplémentaire qui constitue le risque actif. Par exemple, un indice de risque actif de 0,2% à horizon d'un an signifie que, sur l'année à venir, le rendement excédentaire du portefeuille par rapport à l'indice de référence devrait se situer dans une fourchette de + ou - 0,2% de sa valeur moyenne.

L'indice de risque actif peut être prédictif (ou *ex ante*), s'il est établi sur la base du rendement attendu, ou a posteriori, s'il est calculé à partir des rendements effectifs du portefeuille.

Alpha: Le coefficient alpha mesure l'excédent du rendement ajusté en fonction des risques d'un placement par rapport à son indice de référence. C'est un indicateur couramment utilisé pour évaluer la performance d'un gestionnaire actif, car il mesure l'écart entre le rendement obtenu et l'indice de référence correspondant à un placement dénué de risque.

Référence: Un indice de référence est une norme par rapport à laquelle on mesure la performance d'un titre ou d'un gestionnaire. Le portefeuille de référence doit avoir certaines caractéristiques – "investissable", transparent et reproductible – de façon à représenter au mieux la performance d'un univers de placement donné. Sur les marchés financiers, ce sont les indices les plus connus qui servent de 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 coefficient 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 (CVaR): La CVaR mesure la perte moyenne attendue sur un portefeuille en postulant que la valeur exposée est atteinte. Partant de l'hypothèse que la perte sur le portefeuille a dépassé la valeur exposée, la CVaR donne une idée de l'ampleur des pertes encourues en "queues" (ou extrémités de courbe) de distribution, c'est-à-dire dans les scénarios entraînant des pertes extrêmes. Plus la CVaR est élevée, plus le portefeuille est exposé à de fortes pertes en cas de scénario extrême et, partant, plus ses risques sont élevés.

Niveau de confiance: Il s'agit de l'intervalle (assorti d'une marge d'incertitude précise généralement exprimée en pourcentage) au sein duquel la valeur réelle d'une quantité mesurée est contenue. Ce terme 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" (*fat tails*): Dans une telle distribution de probabilité, les queues de distribution sont plus épaisses, c'est-à-dire que les événements extrêmes sont plus probables.

Simulation historique: Méthode 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 moyen du portefeuille (par rapport au rendement de référence) 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: Cet indicateur 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 en fonction des risques est élevé.

Taux sans risque: C'est le taux de rendement théorique d'un placement qui n'encourrait aucun risque de perte financière. Le taux sans risque est le taux d'intérêt qu'un investisseur s'attendrait à percevoir sur un placement absolument dénué de risque sur une période donnée. Les actifs sans risque correspondent habituellement à des 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: Ce ratio mesure la performance ajustée en fonction des risques, c'est-à-dire la relation entre le rendement excédentaire moyen du portefeuille (au-delà du rendement sans risque) et son écart type. Plus le ratio de Sharpe est élevé, mieux le risque de marché est rémunéré.

Écart type: Il mesure la variabilité d'une 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 par rapport au 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 donné, dans un niveau 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 niveau de confiance de 95%, le montant maximal des pertes potentielles au cours des trois prochains mois est de 1,5 million d'USD, et cette estimation est fiable à 95%, c'est-à-dire qu'on peut s'attendre à ce qu'elle se vérifie 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.