

Cote du document: EB 2016/119/R.36/Add.1  
Point de l'ordre du jour: 2 novembre 2016  
Date: 19 c)  
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:

Michel Mordasini  
Vice-Président  
téléphone: +39 06 5459 2518  
courriel: m.mordasini@ifad.org

Domenico Nardelli  
Directeur et Trésorier  
Division des services de trésorerie  
téléphone: +39 06 5459 2251  
courriel: d.nardelli@ifad.org

Patrick McNellis  
Consultant risque et conformité  
Département des opérations financières  
téléphone: +39 06 5459 2433  
courriel: p.mcnellis@ifad.org

#### Transmission des documents:

William Skinner  
Chef du Bureau  
des organes directeurs  
téléphone: +39 06 5459 2974  
courriel: gb\_office@ifad.org

Conseil d'administration — Cent seizième session  
Rome, 14-15 décembre 2016

---

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 leurs rôles	2
B. Répartition au sein du FIDA des rôles et des responsabilités liés au placement	4
C. Politiques et procédures de placement	9
III. Activités d'évaluation des risques, de contrôle, d'information et de communication, et de suivi	12
A. Structure du portefeuille de placements du FIDA	12
B. Portefeuilles potentiels	13
C. Identification des risques	13
D. Mesure et gestion des risques	15
E. Activités de contrôle, information et communication, et suivi	22
Annexes	
I. Règlement intérieur et mandat du Comité consultatif pour les placements et les finances (FISCO) (Comité de haut niveau)	24
II. Règlement intérieur et mandat du Comité consultatif pour les placements, les finances et la gestion de bilan (FALCO) (Comité opérationnel)	26
III. 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	29
IV. Glossaire des indicateurs de risque et termes connexes	32

## Sigles et acronymes

ACD	Division de la comptabilité et du Contrôleur
COSO	Comité des organisations de tutelle de la Commission Treadway
CVaR	Valeur exposée conditionnelle
FALCO	Comité consultatif pour les placements, les finances et la gestion de bilan
FISCO	Comité consultatif pour les placements et les finances
FMD	Division des services de gestion financière
FOD	Département des opérations financières
IFI	Institution financière internationale
ExPP	Exposé de la Politique de placement
RCF	Fonction relative au risque et à la conformité
TRE	Division des services de trésorerie

## 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 (décembre 2011), en même temps que l'Exposé de la Politique de placement (ExPP) du FIDA. Tandis que l'ExPP définit le cadre global de la gestion des placements du FIDA, le Cadre de contrôle apporte des informations complémentaires sur les structures de contrôle interne mises en place.
2. La première révision annuelle de l'ExPP a été présentée pour approbation au Conseil d'administration à sa cent septième session, en décembre 2012. Avant cette session, le Comité d'audit avait demandé à sa cent vingt-cinquième réunion, tenue en novembre 2012, que, chaque année, la version révisée du Cadre de contrôle accompagne la version mise à jour de l'ExPP, 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"), publié par le Comité des organisations de tutelle de la Commission Treadway, 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 ni d'une certification qui lui permettrait d'être conforme au référentiel du COSO. Par conséquent, c'est à titre de référence qu'il est fait mention du référentiel du COSO dans le présent document.
2. Selon le 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 les 17 principes qui leur sont attachés. Ces composantes sont les suivantes:
  - i) Environnement de contrôle: valeurs et culture institutionnelles; politiques; structure institutionnelle. L'environnement de contrôle est la pierre angulaire de toutes les autres composantes du contrôle interne;
  - ii) Évaluation des risques: détermination et mesure des menaces, et réponses à apporter;
  - iii) Activités de contrôle: les politiques et les procédures qui favorisent la mise en œuvre des directives de la direction.
  - iv) Information et communication: fiabilité, respect des délais, clarté, utilité; et
  - v) Suivi des activités: les procédures suivies pour 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 tous les principes qui en découlent soient en place et fonctionnent correctement; et ii) que les cinq composantes fonctionnent de manière 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 relevant du Cadre de contrôle interne pour les placements du FIDA. La section II porte sur certains aspects de l'environnement de contrôle, notamment la structure organisationnelle spécifique, et les rôles et responsabilités des principaux acteurs. La section III présente les diverses activités – évaluation des risques, contrôle, information et communication, et suivi – liées aux placements du FIDA.
6. L'annexe III met en évidence l'articulation entre, d'une part les 17 principes introduits dans le référentiel du COSO actualisé et, d'autre part les différentes politiques et procédures se rapportant aux placements ainsi que les parties pertinentes du Cadre de contrôle lui-même.

## II. Structure organisationnelle, rôles et responsabilités

### A. Les acteurs et leurs rôles

7. Selon le référentiel du COSO, tout membre d'une organisation est, dans une certaine mesure, responsable du contrôle interne. Virtuellement, tous les employés produisent des informations utilisées dans le système de contrôle interne ou mènent des activités nécessaires au contrôle. De plus, chacune des grandes entités de la structure de gouvernance institutionnelle a un rôle spécifique à jouer. Dans le cas du FIDA, cela signifie:
  - i) Le Conseil des gouverneurs, qui est l'instance plénière suprême du Fonds. Il est composé 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 FIDA, il peut déléguer ses pouvoirs au Conseil d'administration.
  - ii) Le Conseil d'administration, et le Comité d'audit nommé par le Conseil, supervisent le contrôle interne et la gestion des risques. Le Conseil d'administration, secondé par le Comité d'audit, est informé et tenu au courant de tout changement apporté aux principes de fonctionnement du contrôle interne, notamment en ce qui concerne les grandes lignes du processus de gestion des risques, la situation générale en matière de risques, les objectifs du contrôle et les points de contrôle habituellement associés à l'information financière.
  - iii) Les auditeurs internes et le Commissaire aux comptes de l'organisation évaluent eux aussi l'efficacité du contrôle interne. Ils déterminent la mesure dans laquelle la conception, la mise en œuvre et le fonctionnement des contrôles sont corrects, et formulent des recommandations sur les mesures à prendre pour améliorer le contrôle interne.
  - iv) La direction à qui il appartient de concevoir, d'approuver et de mettre en œuvre les procédures 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 institutionnels<sup>1</sup> est chargé d'appuyer et de superviser les activités de gestion des risques du Fonds. Il s'agit d'une pièce maîtresse de la gestion du risque opérationnel, puisqu'il influe sur les activités de placement du Fonds.
8. La direction et le personnel du Fonds sont tenus de respecter le Code de conduite du FIDA<sup>2</sup>, qui a pour objet de régir leur conduite en accord avec les intérêts du Fonds.

---

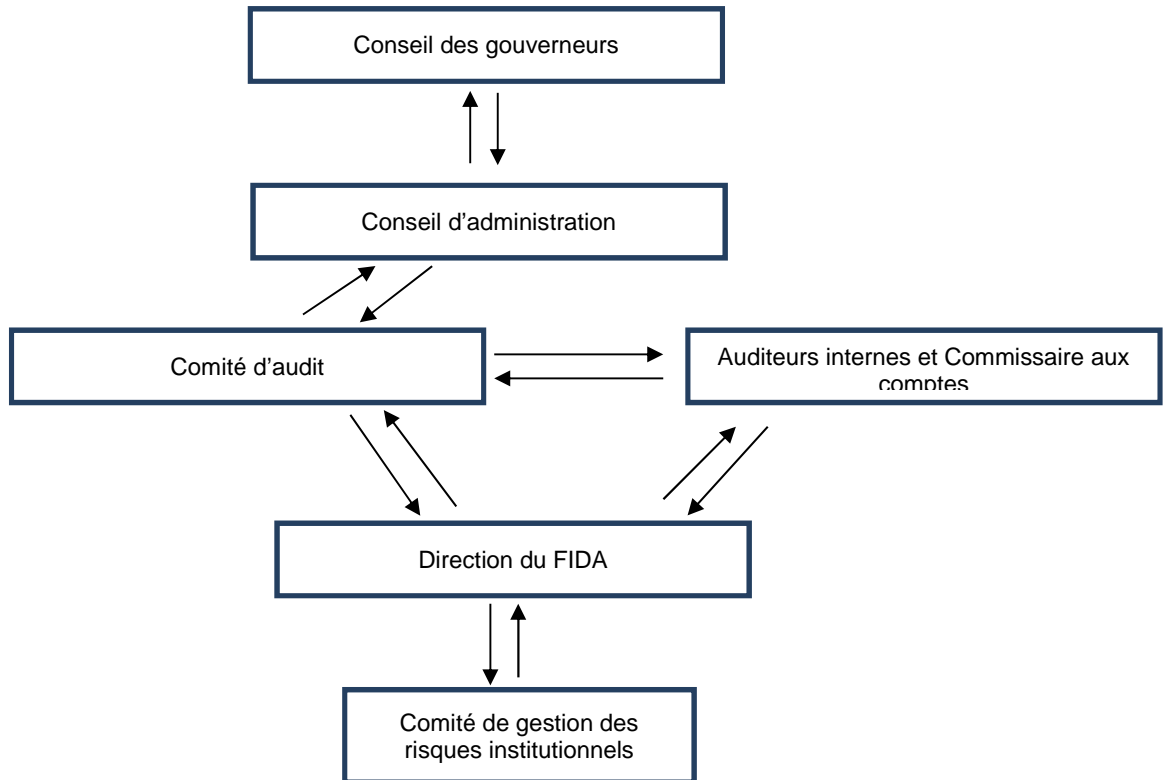
<sup>1</sup> PB 2008/06.

<sup>2</sup> IFAD Human Resources Implementing Procedures (Manuel de procédures relatives aux ressources humaines du FIDA), chapitre 1: Duties, obligations and privileges 1.7.9(vi).

9. La figure 1 présente la structure de gouvernance et la filière de remontée de l'information.

Figure 1

**Structure de gouvernance**

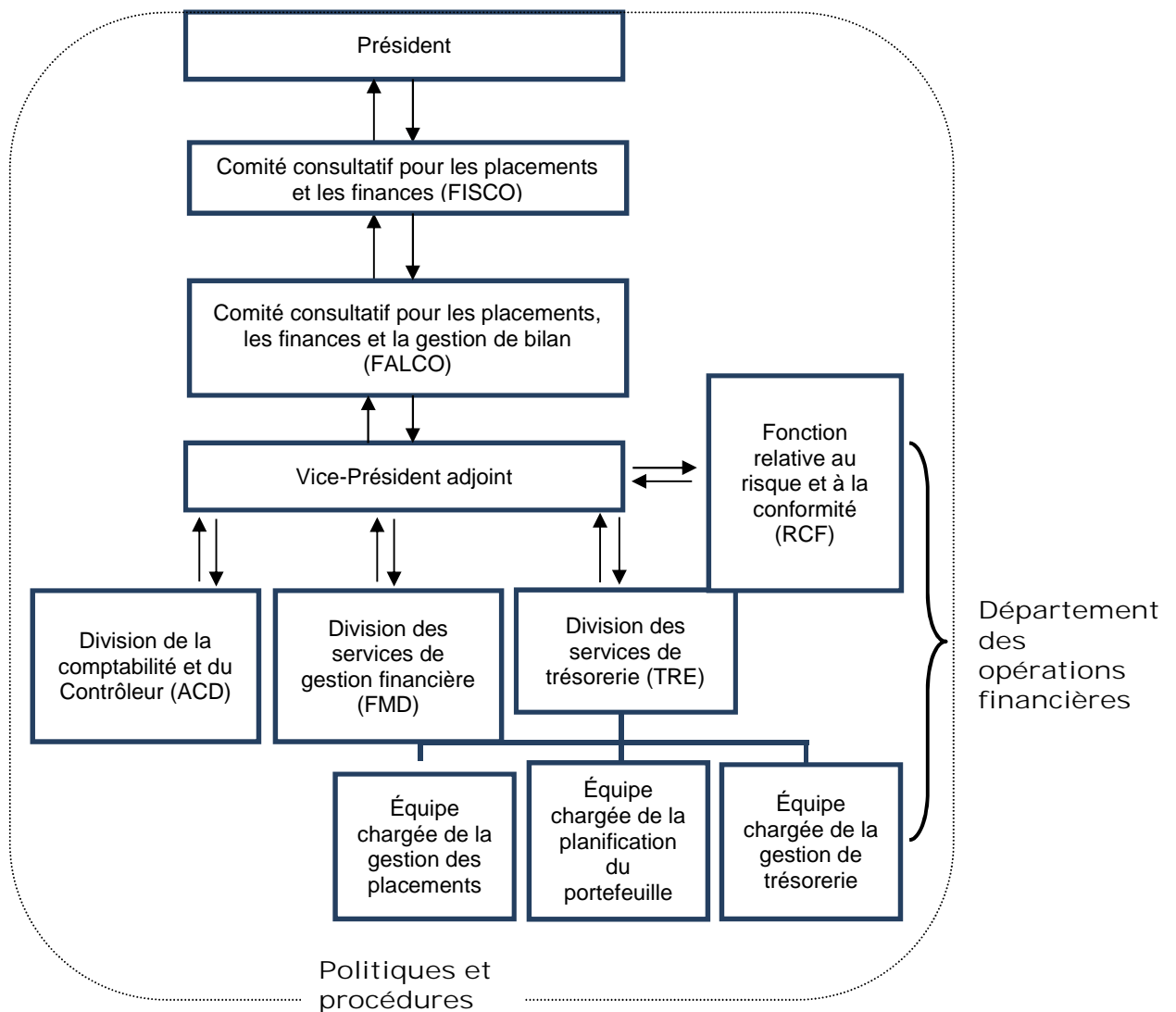


10. On trouvera dans la partie B de la présente section un examen détaillé portant sur la circulation de l'information financière au sein du FIDA, les acteurs internes associés au processus de décision en matière de placement, les rôles et les responsabilités de chacun, ainsi que la circulation de l'information financière telle qu'elle est présentée dans la figure 2.

## B. Répartition au sein du FIDA des rôles et des responsabilités liés au placement

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

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



12. Président. Le Président assure le contrôle du placement des actifs et prend les décisions à cet égard sur la base de l'ExPP approuvé. Il ou elle peut déléguer ses pouvoirs s'agissant de certaines activités liées aux placements.

13. Comités de placement. Le 15 janvier 2007, le Président a annoncé dans un Bulletin<sup>3</sup> la création des deux nouveaux comités suivants en remplacement du Comité consultatif des placements:
- i) Le Comité consultatif pour les placements et les finances (FISCO) – le comité de haut niveau. Le règlement intérieur et le mandat du FISCO figurent à l'annexe I; et
  - ii) le Comité consultatif pour les placements, les finances et la gestion de bilan (FALCO) – le comité opérationnel. Le règlement intérieur et le mandat du FALCO figurent à l'annexe II.
14. Vice-Président adjoint, Responsable principal des finances et Contrôleur principal. En qualité de Chef du Département des opérations financières (FOD), le Vice-Président adjoint, Responsable principal des finances et Contrôleur principal, est chargé de la gestion des ressources financières du FIDA. Par l'intermédiaire de la Division de la comptabilité et du Contrôleur (ACD), de la Division des services de gestion financière (FMD), de la Division des services de trésorerie (TRE) et de la Fonction relative au risque et à la conformité (RCF), le Vice-Président adjoint, Responsable principal des finances et Contrôleur principal, s'acquitte des tâches 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 jugés non nécessaires dans l'immédiat, compte tenu des besoins opérationnels;
  - iii) préserver et optimiser les ressources disponibles pour les opérations, en gérant et en plaçant prudemment les ressources financières et en menant les activités qui conviennent en matière de comptabilité, d'information financière et de prévision s'agissant de l'utilisation de ces ressources par le FIDA; et
  - iv) collaborer avec les partenaires à l'intérieur et à l'extérieur du Fonds pour mettre en commun les connaissances, harmoniser les systèmes et procédures de gestion financière et/ou favoriser la collaboration avec ces partenaires.
15. Division de la comptabilité et du Contrôleur (ACD). La division est responsable de l'intégrité, de la transparence et du contrôle de la gestion des ressources du FIDA, y compris les fonds fiduciaires, les fonds supplémentaires et les fonds des entités hébergées, ainsi que les fonds mobilisés dans le cadre d'activités novatrices ayant trait au financement. La division définit les orientations et donne son interprétation en ce qui concerne toutes les grandes questions liées à la formulation et l'application des politiques et procédures en matière de comptabilité, notamment l'adoption des nouvelles normes internationales d'information financière. La division fournit les principaux services spécialisés suivants:
- i) 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 notifiées, et soient cohérentes avec le cadre de délégation de pouvoirs au FIDA ainsi qu'avec ses politiques et ses procédures;
  - ii) assurer, tant à l'intérieur qu'à l'extérieur du FIDA, la communication régulière d'informations financières exactes qui concernent et décrivent toutes les transactions du Fonds, en rendant compte des résultats financiers et de la situation financière;

---

<sup>3</sup> PB/2007/01.



- iii) élaborer les documents des organes directeurs et autres documents officiels ayant trait aux questions financières, par exemple les états financiers ou les besoins de financement;
  - iv) suivre et renforcer la gestion financière et les responsabilités fiduciaires en ce qui concerne les flux de fonds au FIDA, l'administration des fonds supplémentaires, l'audit et l'information financière;
  - v) assurer la gestion financière et budgétaire des fonds extrabudgétaires et des entités hébergées; et
  - vi) assurer la liaison avec le Commissaire aux comptes et le Comité d'audit.
16. Division des services de gestion financière (FMD). La division renforce les pratiques de gestion financière dans les opérations financées par le FIDA, y compris l'information financière, l'audit, la gestion des liquidités des projets et la conformité avec les dispositions fiduciaires. La division gère le personnel chargé de la gestion financière au FIDA, y compris les consultants accrédités. La division est structurée de sorte à:
- i) assurer la direction et le contrôle financiers selon une approche fondée sur les risques en ce qui concerne l'élaboration et la mise en œuvre des programmes d'options stratégiques pour le pays, ainsi que la conception, la supervision et l'appui à l'exécution des projets, programmes et activités de dons du FIDA, en veillant à ce que les fonds soient utilisés aux fins désirées dans le cadre d'activités et de diagnostics tenant compte des risques;
  - ii) offrir des services consultatifs et financiers institutionnels ayant trait aux politiques et procédures de gestion financière des projets, programmes et dons, et notamment les modalités et conditions de prêt, l'endettement et l'administration financière;
  - iii) veiller à ce que la gestion financière fasse partie intégrante du processus de développement dans toutes les opérations financées et gérées par le FIDA, et faire participer les parties prenantes du FIDA à la mise en commun des connaissances et au renforcement des capacités dans le domaine de la gestion financière;
  - iv) interagir avec les organes internationaux s'occupant de comptabilité et d'audit et avec les donateurs partenaires pour aider les pays à renforcer leurs capacités de gestion financière. Assurer le renforcement des capacités des parties prenantes externes – notamment les gouvernements, les projets, le personnel de projet, les chargés d'audit – et du personnel du FIDA;
  - v) diriger la mise au point de systèmes et d'outils de gestion financière, y compris la mise en service du nouveau Portail clients du FIDA; et
  - vi) veiller au maintien des partenariats stratégiques établis avec les autres institutions financières internationales (IFI) dans les domaines de la gestion et l'administration financières, en particulier pour coordonner et harmoniser s'il y a lieu les politiques et les pratiques opérationnelles de FMD.
17. Division des services de trésorerie (TRE). La Division joue un rôle fiduciaire majeur car elle gère toutes les liquidités du FIDA, qu'elles proviennent de la reconstitution ou bien d'emprunts. À ce titre, elle assure la planification stratégique du portefeuille et des liquidités et élabore les projections financières à long terme concernant les flux et les ressources en matière de liquidités. La Division 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 mouvements de trésorerie et les liquidités à court terme;
  - iv) Gérer le placement interne et externe des ressources du FIDA et d'autres organismes;
  - v) promouvoir l'harmonisation des opérations de trésorerie dans l'ensemble du système des Nations Unies;
  - vi) Développer avec d'autres IFI les partenariats concernant les questions financières liées à la trésorerie; et
  - vii) développer et gérer les relations de travail avec les prestataires de services financiers.
18. Pour s'acquitter de ses missions, TRE s'appuie sur trois équipes opérationnelles:
- A. L'équipe chargée de la gestion de trésorerie gère la trésorerie opérationnelle et les besoins de liquidités du FIDA s'agissant de toutes les sources de financement. Ses responsabilités sont les suivantes:
- i) veiller à la disponibilité des fonds destinés aux opérations gérées et non gérées par le FIDA, grâce à une gestion prudente des liquidités;
  - ii) gérer l'ensemble des mouvements de trésorerie et des liquidités à court terme des portefeuilles opérationnels du FIDA et en rendre compte;
  - iii) veiller au traitement correct de toutes les transactions dans les comptes bancaires opérationnels, conformément aux dispositions des normes professionnelles et règlements pertinents;
  - iv) procéder au rapprochement des comptes opérationnels et de la comptabilité des liquidités, pour toutes les transactions;
  - v) conduire des activités de cession des placements et offrir des services de post-marché, pour les portefeuilles placés sous gestion interne du FIDA;
  - vi) contrôler la gestion des liquidités et les divers services de post-marché pour assurer la cohérence des fonctions avec l'orientation stratégique institutionnelle et harmoniser les opérations;
  - vii) développer, gérer et maintenir les relations établies avec les banques centrales et les banques commerciales pour la gestion des mouvements de trésorerie sur les comptes du siège et des bureaux de pays du FIDA.
  - viii) gérer conjointement avec l'équipe chargée de la gestion des placements les relations avec le dépositaire;
  - ix) gérer les activités du Trésor visant à faciliter la décentralisation du FIDA, notamment la négociation et la mise en œuvre des dispositions bancaires; et
  - x) gérer les divers systèmes électroniques de transfert de fonds et de gestion des liquidités.
- B. L'équipe chargée de la gestion des placements assure le suivi et la gestion des portefeuilles placés sous gestion interne du FIDA. Ses responsabilités sont les suivantes:
- i) gérer directement le portefeuille de liquidités multimarchés, le portefeuille de titres détenus jusqu'à échéance (portefeuille stratégique multimarchés), le portefeuille d'actifs et de passifs, et divers fonds hors FIDA gérés en interne, et notamment recommander des stratégies de placement applicables;
  - ii) développer et gérer les relations avec les contreparties pour les transactions et les placements à court terme;

- iii) analyser et suivre les placements de gestionnaires de fonds externes;
  - iv) suivre les émetteurs, les contreparties, les titres et les marchés financiers en général;
  - v) Analyser en permanence le crédit offert par divers émetteurs, notamment les moins bien notés en matière de placement;
  - vi) faire le point avec les gestionnaires de portefeuilles sous mandat externe sur les questions de conformité soulevées par la RCF; et
  - vii) gérer les relations avec les gestionnaires de portefeuilles sous mandat externe et gérer conjointement avec l'équipe chargée de la gestion de la trésorerie les relations avec le dépositaire.
- C. L'équipe chargée de la planification du portefeuille coordonne la planification du portefeuille stratégique et des liquidités et contrôle les portefeuilles sous gestion externe. Ses responsabilités sont les suivantes:
- i) examiner périodiquement la politique et les directives du FIDA en matière de placements, afin de les harmoniser et de les mettre en conformité avec les stratégies de placement du FIDA dans le contexte de l'évolution permanente des conditions financières et des marchés;
  - ii) 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;
  - iii) produire des projections à court terme (1 à 3 ans) concernant le portefeuille de liquidité;
  - iv) analyser l'exigence de liquidité minimale et formuler des recommandations à ce sujet;
  - v) analyser le portefeuille de placements et en rendre compte, tant pour le Fonds que pour les entités autres que le FIDA;
  - vi) produire des projections à long terme concernant les aspects financiers/les ressources. À cet égard, l'équipe est chargée de gérer et d'améliorer le modèle financier du FIDA;
  - vii) élaborer 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;
  - ix) Analyser le rendement des placements au regard des indices de référence pertinents, et notamment élaborer et calculer les indices de référence pour les portefeuilles placés sous gestion interne; et
  - x) gérer et administrer le dispositif de contrôle de conformité avant les transactions et produire des rapports internes sur le portefeuille.
- D. Les rapports de RCF dépendent directement du Vice-Président adjoint, Responsable principal des finances et Contrôleur principal. Ce lien hiérarchique direct permet d'assurer la séparation des tâches entre la gestion des risques afférents aux placements et la fonction de placement qu'assure la division TRE.
- i) surveiller activement et analyser le budget des risques afférents aux placements du FIDA et en rendre compte périodiquement;
  - ii) assurer la liaison avec la division TRE et fournir des informations en relation avec le crédit, s'agissant des placements existants ou proposés;

- iii) contribuer en permanence à l'établissement et à la gestion du budget des risques du FIDA, en suivant et en analysant l'exposition aux risques financiers et en rendant compte, et en déterminant les nouveaux facteurs de risque potentiels intéressant les placements du FIDA;
- iv) réaliser des tests et appliquer des scénarios pour évaluer la résistance des placements et proposer des stratégies d'atténuation;
- v) superviser le dispositif de contrôle de la conformité fourni par le dépositaire mondial pour assurer une harmonisation correcte avec toutes les directives en matière de placement;
- vi) émettre des avis sur les risques potentiels menaçant la solidité financière du FIDA, à la lumière d'une bonne connaissance des meilleures pratiques des IFI et, notamment, les ratios de fonds propres et les ratios de liquidité;
- vii) surveiller le respect des ratios de fonds propres qui ont été établis;
- viii) transmettre périodiquement au Vice-Président adjoint, Responsable principal des finances et Contrôleur principal et à la direction, des rapports sur les risques afférents aux placements; et
- ix) Contribuer à l'assistance technique et opérationnelle fournie par le secrétariat de FOD au Vice-Président adjoint, Responsable principal des finances et Contrôleur principal, en fonction des besoins.

### C. Politiques et procédures de placement

19. En matière de placements du FIDA, 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 FIDA<sup>4</sup>;
  - iii) Exposé de la Politique de placement du FIDA;
  - iv) Politique en matière de liquidités<sup>5</sup>;
  - v) Directives du FIDA en matière de placement;
  - vi) Cadre de contrôle interne pour les placements du FIDA;
  - vii) Conventions de gestion des placements et conventions-cadres de dépôt;
  - viii) Manuel de la trésorerie;
  - ix) Règlements intérieurs et mandats respectifs des Comités du FIDA chargés des placements (FISCO et FALCO), reproduits aux annexes I et II.
20. Règlement financier du FIDA. 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 du FIDA. Cette politique établit une méthode structurée, systématique et intégrée permettant de déterminer, gérer et suivre les risques au FIDA, et précise les principaux rôles et responsabilités de toutes les parties concernées par les activités de gestion des risques. Les activités relevant de la gestion des risques au FIDA qui intéressent les placements du Fonds sont notamment les suivantes:

---

<sup>4</sup> EB 2008/94/R.4.

<sup>5</sup> EB 2006/89/R.40.

- 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. En application du Code de conduite du FIDA<sup>6</sup>, tous les membres du personnel sont priés de présenter chaque année une attestation portant sur: i) le respect du Code de conduite; ii) les conflits d'intérêts; et iii) toutes les sources de revenus, biens, services et actifs, autres que le FIDA.
  - b) Déclaration de la direction et attestation du Commissaire aux comptes relatives<sup>7</sup> au contrôle interne de la communication financière. Depuis 2011, le FIDA publie chaque année une déclaration de la direction certifiant l'efficacité du contrôle interne en matière d'information financière, et la première attestation indépendante délivrée par le Commissaire aux comptes a porté 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 financière<sup>8</sup>.
22. Exposé de la Politique de placement du FIDA. L'Exposé de la Politique de placement du FIDA, examiné et approuvé chaque année par le Conseil d'administration, énonce les grands principes régissant les principales responsabilités du FIDA en matière de placement, l'univers de placement et les niveaux de risques acceptables.
23. Plus précisément, l'ExPP a pour objet de:
- i) définir les modalités de gouvernance applicables aux placements du FIDA;
  - ii) fixer les objectifs du FIDA en matière de risque et de rendement des placements, et notamment énumérer les catégories d'actifs admissibles;
  - iii) déterminer les éléments clés des directives en matière 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<sup>9</sup>. 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 du FIDA en matière de placement définissent pour chaque portefeuille individuel les principes qui doivent guider la gestion et le suivi d'un fonds. Elles déterminent ainsi pour chacun de ces portefeuilles les indices de référence, l'univers de placement ou les catégories d'actifs admissibles, les monnaies, la note de crédit seuil, la durée minimale et la durée maximale du portefeuille, et tous les territoires interdits, entre autres. La RCF contribue à assurer, au moyen d'un contrôle et d'un suivi quotidiens, le strict respect des directives en matière de placement dans le cadre du dispositif de contrôle fourni par la banque dépositaire.

<sup>6</sup> IFAD Human Resources Implementing Procedures (Manuel de procédures relatives aux ressources humaines du FIDA), chapitre 1: Duties, obligations and privileges 1.7.9(vi).

<sup>7</sup> EB 2010/99/R.30.

<sup>8</sup> Circulaire d'information du FIDA publiée sous la cote IC/ETH/01/2012, paragraphe 3 b).

<sup>9</sup> EB 2006/89/R.40.

26. Conventions de gestion des placements et conventions-cadres 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 la division TRE et définit la répartition des tâches de celle-ci entre ses différentes fonctions.
28. Le manuel est divisé en deux parties principales: i) le manuel exécutif, qui consiste en une présentation générale de l'organisation et de ses principaux processus; et ii) les manuels opérationnels (gestion des liquidités et gestion des placements), qui constituent un document de travail offrant aux utilisateurs des détails précis, des descriptions et des exemples de processus et de procédures. Le tableau 1 donne un aperçu du Manuel de la trésorerie.

Tableau 1  
**Aperçu du Manuel de la trésorerie**

	<i>Manuel exécutif</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.	Ils consistent en une description détaillée des fonctions, tâches et processus qui relèvent de la responsabilité du personnel de TRE.
Comment l'utiliser?	Il propose des liens qui conduisent directement l'utilisateur aux parties pertinentes du manuel opérationnel, où figurent des informations complémentaires. Il est conçu pour servir de guide de référence rapide aux personnes qui souhaitent connaître le fonctionnement de TRE et ses principales responsabilités fonctionnelles.	Ils contiennent des listes précises d'obligations, d'activités et de flux opératoires détaillés, et d'autres indications pratiques sur la manière de procéder. Ils peuvent servir de guide décrivant étape par étape la plupart des procédures.
À qui s'adresse-t-il?		Ils sont conçus pour servir de guides de référence détaillés aux personnes chargées d'exécuter les fonctions de TRE au quotidien.

29. Pour assurer souplesse, facilité d'accès et capacité d'adaptation, le Manuel de la trésorerie est accessible en ligne sur le réseau local du FIDA au format PDF. Le secrétariat de la division TRE assure le contrôle 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. Les utilisateurs autorisés ne peuvent pas communiquer le contenu à des tierces parties sans la permission écrite spéciale de responsables habilités à la délivrer. Les parties accessibles au public, à savoir le Manuel exécutif de la trésorerie, peuvent être consultées par l'ensemble du personnel sur le site intranet de TRE.
31. Comités chargés du placement. Le FIDA est doté de deux comités chargés de placement (le FISCO et le FALCO), dont les attributions sont précisées aux annexes I et II.

### III. Activités d'évaluation des risques, de contrôle, d'information et de communication, et de suivi

#### A. Structure du portefeuille de placements du FIDA

32. Le portefeuille de placements du FIDA est réparti entre plusieurs portefeuilles individuels 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 évalués aux prix du marché sont répartis entre plusieurs gestionnaires externes.
- i) Liquidités opérationnelles. Les liquidités sont réparties dans plusieurs banques, en accord avec les critères d'admissibilité actuellement en vigueur.
  - ii) Portefeuille stratégique multimarchés (titres détenus jusqu'à échéance). Les fonds sont investis dans des obligations d'États et des obligations émises par des entités supranationales et des entreprises, qui ont toutes une durée maximum de cinq ans. L'indice de référence propre au FIDA est élaboré en interne, à partir des calculs effectués par les services du Fonds (instruments à court terme et obligations existantes) et par Barclays (obligations récemment acquises).
  - iii) Portefeuille des obligations d'État multimarchés. Les fonds sont investis dans un portefeuille individuel multidevises composé d'obligations d'État. La note de crédit seuil est BBB- (c'est-à-dire qualité du placement); la durée est d'environ un an; et l'indice de référence correspond à l'indice Barclays Global Treasuries à 1 an adapté pour le FIDA.
  - iv) Portefeuille multimarchés. Les fonds sont investis dans un portefeuille mixte associant des titres adossés à des créances hypothécaires, des titres adossés à des actifs et des obligations de sociétés. La note de crédit seuil est BBB- (qualité du placement), à l'exception des titres adossés à des créances hypothécaires et des titres adossés à des actifs qui doivent être notés AAA par au moins deux agences sur trois; la durée est d'environ quatre ans et demi; et l'indice de référence correspond à l'indice Barclays Global Aggregate adapté pour le FIDA.
  - v) Portefeuille multimarchés d'obligations indexées sur l'inflation. Les fonds sont investis dans une catégorie d'actifs multidevises composée d'obligations indexées sur l'inflation. La note de crédit seuil est BBB- (qualité du placement); la durée est d'environ cinq ans; et l'indice de référence correspond à l'indice Barclays World Global Inflation-Linked Customized des obligations de 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 seuil est BBB- (qualité du placement); la durée est d'environ sept ans; et l'indice de référence correspond à l'indice Barclays Emerging Market Debt Investment Grade adapté pour le FIDA.
  - vii) Portefeuille d'actifs et de passifs. 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 un État, des titres de sociétés, des obligations émises par des entités supranationales et des obligations sécurisées. La note de crédit seuil est BBB- (qualité du placement), sauf pour les obligations sécurisées qui doivent être notées AAA.
  - viii) Portefeuille de liquidités multimarchés. Les fonds sont investis dans des titres à taux fixe très facilement réalisables à court terme et très bien notés. La note de crédit seuil est AA+, le portefeuille n'a pas d'indice de référence et la durée est minimale. Le rendement cible est égal ou supérieur à zéro.

## B. Portefeuilles potentiels

33. Portefeuille d'actions multimarchés (marchés développés). Les fonds seront investis dans des actions émises par des sociétés enregistrées dans les États membres du FIDA et couvertes par l'Indice Morgan Stanley Developed Market.
34. Portefeuille en renminbi. Les fonds doivent être investis dans des obligations d'États et des obligations émises par des entités supranationales, libellées en renminbi échangés en Chine (CNY – onshore renminbi) et hors de Chine (CNH – offshore renminbi). Les caractéristiques précises du portefeuille sont en cours d'examen.

## C. Identification des risques

35. Les placements du FIDA sont exposés à divers risques financiers. Les placements évalués 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 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 évaluer dans le portefeuille de placements du FIDA.

### Risques de marché

36. Le risque de taux d'intérêt se définit comme le risque potentiel que la valeur d'un titre à taux fixe baisse du fait de la hausse des taux d'intérêt en valeur absolue, en fonction du différentiel entre les deux taux, et du profil de la courbe de rendement. La surveillance du risque de taux d'intérêt est assurée pour l'ensemble du portefeuille et chacun des portefeuilles individuels et des gestionnaires, au moyen des mesures obtenus dans le cadre du système amélioré de gestion des risques (voir la section III, D). Les valeurs mesurées sont notamment la durée, 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 établies dans l'ExPP. 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.
37. Les informations fournies par le dépositaire peuvent être complétées par l'analyse de certains titres réalisée en interne à l'aide d'outils fournis par Bloomberg ou d'autres sources.
38. 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, et ce dans les mêmes proportions. 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".
39. Le risque de liquidité est associé au manque de possibilités de commercialisation d'un placement qui ne peut pas être vendu facilement sur les marchés secondaires afin de générer les liquidités à mobiliser pour honorer les obligations contractuelles. À tout moment, le FIDA doit être en mesure de remplir ses obligations de décaissement au titre des prêts et des dons.
40. Pour pallier le risque de liquidité, le FIDA établit une exigence de liquidité minimale<sup>10</sup>. Le montant correspondant doit être disponible à tout moment afin que

<sup>10</sup> 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

41. 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.
42. La gestion du risque de crédit est assurée par l'établissement d'une note de crédit seuil 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. La division TRE réalise en permanence, conjointement avec la RCF, des analyses du crédit par titre et par émetteur, pour tous les placements dont la gestion est assurée en interne. De plus, le FIDA réalise ce type d'analyse de manière sélective sur les actifs confiés à des gestionnaires externes et sur les banques centrales et commerciales, en recourant à des systèmes d'information financière et à des analystes de crédit, entre autres.

#### Risque de contrepartie/contreparties de transactions

43. Le risque de contrepartie se définit comme le risque, pour chaque partie à un contrat, que la contrepartie n'assume pas ses obligations contractuelles.
44. Pour tous les placements, le FIDA gère le risque de contrepartie en fixant une note de crédit seuil 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.
45. En outre, l'exposition à chaque émetteur ou banque est plafonnée. L'analyse du risque de contrepartie est effectuée par les services du FIDA s'agissant 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 à des analystes de crédit, entre autres.

#### Risque pays

46. Le risque pays correspond à un ensemble de risques associés à l'investissement dans un pays donné, notamment, le risque politique, le risque de change, le risque économique, le risque souverain et le risque de non-transfert, c'est-à-dire le risque d'immobilisation ou de blocage du capital par les autorités locales.
47. Pour tous les placements, le FIDA gère le risque pays en fixant, dans les directives de chacun des portefeuilles individuels, des concentrations maximales d'exposition au risque pays. Les expositions au risque pays sont contrôlées quotidiennement au moyen du dispositif interne de contrôle de conformité.

#### Risque sectoriel (pour le portefeuille d'actions)

48. Il s'agit du risque que comporte tout placement effectué dans une industrie ou un secteur spécifique. La prise en compte de ce risque passe par la définition de la stratégie relative au portefeuille d'actions, en veillant à la diversification des industries et des secteurs et en établissant, dans les directives de placement, des limites de concentration.

#### Risque opérationnel

49. Le Comité de Bâle sur le contrôle bancaire définit le risque opérationnel comme "le risque de pertes résultant de procédures, personnes et systèmes internes inadéquats ou défectueux ou d'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.

50. La gestion du risque opérationnel passe par la définition au sein de la structure financière du FIDA d'un cadre de responsabilité et d'obligation de rendre compte solide, avec la mise en place de procédures de sauvegarde et la conduite 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.
51. 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 opérations<sup>11</sup> 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."
52. Par ailleurs, il est spécifié dans le Manuel de procédures relatives aux 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 présentant les plus hautes qualités de compétence et d'intégrité et possédant l'expérience requise pour pouvoir accomplir les objectifs du FIDA et éviter des conflits d'intérêts potentiels<sup>12</sup>.

## D. Mesure et gestion des risques

### Budgétisation des risques et tolérance au risque

53. Les risques énumérés ci-dessus sont gérés à l'aide d'un cadre de budgétisation des risques qui représente l'appétence pour le risque et la tolérance au risque de l'organisation, ce qui se traduit par la fixation de paramètres de risque dans un certain nombre de politiques et de procédures internes, notamment l'ExPP, les directives de placement et la politique en matière de liquidités.
54. Plus précisément, la budgétisation des risques est la procédure consistant à répartir les risques dans et entre les fonds. Elle suppose de fixer des limites préétablies pour les portefeuilles 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:
- i) mesurer et décomposer le risque global d'un portefeuille en ses différentes composantes de manière quantitative;
  - ii) fixer, ex ante, des limites de risque (budgets des risques) pour l'ensemble du portefeuille de placements et pour les portefeuilles individuels en définissant des fourchettes de valeurs de risques correspondant à l'appétence de l'organisation pour le risque et à son seuil de tolérance;
  - iii) répartir les risques parmi les actifs conformément aux budgets des risques;
  - iv) surveiller en permanence l'utilisation des budgets des risques, et prévenir tout usage qui en serait fait à mauvais escient;
  - v) analyser les résultats (ex post); et
  - vi) modifier les placements s'il y a lieu pour aligner le portefeuille sur le niveau de risque souhaité.
55. L'ExPP établit le budget des risques pour l'ensemble du portefeuille de placements du FIDA. Le budget des risques de chaque portefeuille individuel est approuvé par

<sup>11</sup> Document EB 2005/85/R.5, ensuite révisé et publié sous la cote EB 2005/86/INF.8.

<sup>12</sup> IFAD Human Resources Implementing Procedures (Manuel de procédures relatives aux ressources humaines du FIDA), chapitre 2: Staff recruitment and appointment 2.3.1(iii).

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 d'autres 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 la figure 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.

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

56. Les valeurs de risque et les niveaux de tolérance correspondants présentés dans l'ExPP ont été établis à l'issue de plusieurs analyses menées avec l'aide de deux gestionnaires de risques externes et, depuis 2012, au moyen de 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:
- i) Pour chacun des portefeuilles individuels, les valeurs de la CVaR à un an ont été fixées après analyse de la CVaR du portefeuille actuel et de la CVaR du portefeuille de référence qui représente l'univers de placement souhaité par le FIDA. On a calculé les niveaux définitifs du budget des risques en ajoutant une marge de sécurité pour tenir compte de la volatilité du marché.
  - ii) Pour l'ensemble du portefeuille, les valeurs de la CVaR à un an ont été fixées en fonction de la CVaR des portefeuilles individuels actuels du FIDA et de tests de résistance dans des conditions de marché extrêmes; et
  - iii) Pour chaque portefeuille individuel, les valeurs de l'écart de suivi ex ante ont été fixées en fonction des directives du FIDA en matière de placement pour les portefeuilles individuels existants, et des valeurs généralement admises dans le secteur telles qu'établies après discussion avec les gestionnaires externes (N.B.: sans objet pour les placements détenus jusqu'à échéance).

Tableau 2

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

Type de risque	Indicateur de risque et source	Limite fixée	Fréquence/outil de suivi	Fréquence de notification	Seuil d'alerte et mesure prise
Risque de taux d'intérêt	Duration du portefeuille du gestionnaire (établie 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 de plus de deux ans à la duration de référence (limite supérieure).	Journalière, dispositif 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 présenté au Conseil d'administration	En cas de non-respect de la limite inférieure ou supérieure de la duration, la RCF signale le problème à l'équipe chargée de la gestion des placements, au Trésorier et au Vice-Président adjoint, FOD. L'équipe chargée de la gestion des placements se met alors immédiatement en rapport avec le gestionnaire des placements pour: <ul style="list-style-type: none"> <li>• vérifier la justification de cette position ou stratégie de duration;</li> <li>• convenir avec le gestionnaire d'un délai raisonnable pour ramener la duration dans des limites acceptables;</li> <li>• après exécution des transactions requises, demander au gestionnaire de confirmer par écrit la nouvelle duration.</li> </ul> La RCF réévalue ensuite la duration et en rend compte au Trésorier et au Vice-Président adjoint/FOD.
	Écart de suivi ex ante à échéance d'un an (établi dans l'ExPP du FIDA)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• portefeuille de liquidités multimarchés: maximum 1,5%</li> <li>• portefeuille d'obligations d'État multimarchés: maximum 1,5%</li> <li>• portefeuille d'obligations indexées sur l'inflation: maximum 2,5%</li> <li>• portefeuille multimarchés: maximum 3,0%</li> <li>• portefeuille d'obligations des marchés émergents: maximum 4,0%</li> <li>• portefeuille d'actions multimarchés (marchés développés): sera déterminé après mise à l'essai et sélection d'un indice de référence</li> </ul>	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 fréquemment si la variance est proche de la limite fixée.  Trimestrielle, dans le Rapport sur le portefeuille de placements du FIDA présenté 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%, la RCF signale le problème à l'équipe chargée de la gestion des placements, au Trésorier et au Vice-Président adjoint, FOD. L'équipe chargée de la gestion des placements se met alors immédiatement en rapport avec le gestionnaire des placements pour: <ul style="list-style-type: none"> <li>• vérifier les motifs de cette anomalie;</li> <li>• si nécessaire, pour atténuer les risques, convenir avec le gestionnaire d'un délai raisonnable pour ramener l'écart de suivi dans des limites acceptables;</li> <li>• après exécution des transactions requises, demander au gestionnaire</li> </ul>

Type de risque	Indicateur de risque et source	Limite fixée	Fréquence/outil de suivi	Fréquence de notification	Seuil d'alerte et mesure prise
		<ul style="list-style-type: none"> <li>portefeuille en renminbi: maximum 1,5%.</li> </ul>			<p>confirmation écrite du nouvel écart de suivi<sup>13</sup>.</p> <p>La RCF contrôle ensuite la valeur de l'écart de suivi et en rend compte au Trésorier et au Vice-Président adjoint, FOD.</p>
Risque de taux d'intérêt (suite)	Valeur exposée conditionnelle à 1 an pour un niveau de confiance de 95% (établie dans l'ExPP)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Portefeuille de liquidités multimarchés: 2%</li> <li>Portefeuille d'obligations d'État multimarchés: 2,0%</li> <li>Portefeuille d'obligations indexées sur l'inflation: 9,0%</li> <li>Portefeuille multimarchés: 7,0%</li> <li>Portefeuille d'obligations des marchés émergents: 15,0%</li> <li>Portefeuille d'actions multimarchés (marchés développés): 27%</li> <li>Portefeuille en renminbi: maximum 2%</li> <li>Portefeuille d'actifs et de passifs: 8,0%</li> <li>Ensemble du portefeuille: maximum 6% avec et sans actions</li> </ul>	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 seuil d'alerte.</p> <p>Trimestrielle, dans le Rapport sur le portefeuille de placements du FIDA présenté 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%, la RCF signale le problème à l'équipe chargée de la gestion des placements, au Trésorier et au Vice-Président adjoint, FOD. Les mesures suivantes sont prises:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>La RCF procède à une analyse détaillée pour détecter les sources de l'augmentation de la CVaR.</li> <li>Compte tenu des résultats de cette analyse, la RCF recommande au Vice-Président adjoint, FOD et au Trésorier des mesures correctives pour l'ensemble du portefeuille ou pour un gestionnaire. Ces mesures peuvent être, entre autres, les suivantes: augmentation de la part des liquidités, réduction de la duration, désengagement d'un secteur.</li> <li>Ces mesures sont examinées au sein de la division TRE et de la RCF, et un plan d'action est présenté au Vice-Président adjoint, FOD et au Trésorier.</li> <li>Une fois approuvées, les recommandations sont appliquées avec la contrepartie concernée.</li> </ul>
Risque de change	Écart en pourcentage par rapport à la répartition des monnaies du panier 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 10% 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</p>	<p>Si l'écart en pourcentage constaté pour l'une des monnaies dépasse 10%, les mesures suivantes sont prises:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>La RCF 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</li> </ul>

<sup>13</sup> 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 présenter un écart de suivi élevé mais un niveau de risque plus faible en valeur absolues.

Type de risque	Indicateur de risque et source	Limite fixée	Fréquence/outil de suivi	Fréquence de notification	Seuil d'alerte et mesure prise
				de placements du FIDA présenté au Conseil d'administration	<p>d'un ou plusieurs portefeuilles individuels sous gestion externe.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>La RCF communique 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 de trésorerie).</li> <li>La partie concernée reçoit instruction d'exécuter les transactions.</li> <li>Une fois les transactions effectuées, une nouvelle analyse est réalisée pour vérifier que la répartition des actifs est conforme.</li> </ul> <p>Si l'écart en pourcentage constaté pour l'une des monnaies dépasse 5%, les mesures suivantes sont prises:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>La RCF peut éventuellement recommander une stratégie de rééquilibrage non contraignante faisant appel aux liquidités sous gestion interne (si disponibles et si la division TRE est en mesure de le faire), et elle en informe le Trésorier et le Vice-Président adjoint, FOD.</li> </ul>
Risque de liquidité	Pourcentage de décaissement brut (établi au titre de l'exigence de liquidité minimale du FIDA)	Exigence de liquidité minimale (correspondant au portefeuille de placements du FIDA) fixée à 60% du montant total des décaissements bruts annuels (sorties de fonds), plus les besoins potentiels supplémentaires dus à des chocs de liquidité	Analyse interne trimestrielle	Trimestrielle, dans le Rapport sur le portefeuille de placements du FIDA présenté au Conseil d'administration	Si la valeur du portefeuille de placements du FIDA diminue jusqu'à atteindre le seuil de 70% des décaissements bruts, la RCF 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 de décaissement.
Risque de crédit	Note de crédit (fixée dans les directives du FIDA en matière de placement) et analyse de fond réalisée en interne	La note de crédit seuil prescrite par les directives de placement pour les portefeuilles sous gestion externe est BBB- (qualité du placement) .	Journalière, dispositif de contrôle de conformité	<p>Au moins mensuelle, dans le rapport sur les risques adressé au Trésorier et au Vice-Président adjoint, FOD</p> <p>Chaque trimestre, une analyse de note de crédit est présentée, pour chaque portefeuille, dans le Rapport sur le portefeuille de placements du FIDA soumis au Conseil d'administration.</p>	<p>Si la notation d'un titre tombe au-dessous du seuil fixé par le FIDA, la RCF 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.</p> <p>La RCF est chargée de rendre compte du risque de crédit et de procéder à des analyses en la matière. La division TRE procède également à des analyses de risque de crédit pour tous les placements sous</p>

Type de risque	Indicateur de risque et source	Limite fixée	Fréquence/outil de suivi	Fréquence de notification	Seuil d'alerte et mesure prise
					gestion interne et certains actifs sous gestion externe sélectionnés. 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 (fixée dans les directives de placement du FIDA)	Note de crédit seuil pour les contreparties admissibles.	Mensuelle, analyse interne	Au cas par cas, mais toute variation des notes de crédit (par exemple, une baisse) fait l'objet d'un rapport.	Si la note d'une contrepartie tombe au-dessous du seuil fixé par le FIDA, la RCF signale le problème au Trésorier, au Vice-Président adjoint, FOD, à l'équipe chargée de la gestion des placements et à l'équipe chargée de la gestion de trésorerie. 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 les dérivés de crédit et les opérations bancaires admissibles aux fins des placements. Les notes de crédit des banques commerciales et des banques centrales et leur santé financière font également l'objet d'une surveillance.
Risque sectoriel (pour le portefeuille d'actions)	Limites maximales d'exposition sectorielle et de concentration (fixées dans les diverses directives du FIDA en matière de placement)	Selon les directives en matière de placement	Journalière, dispositif de contrôle de conformité	Mensuelle, dans les rapports sur le portefeuille de placements adressés au FALCO et au FISCO, et semestrielle dans les rapports adressés au Conseil d'administration.	Si la limite de concentration du risque pays est dépassée, la RCF signale le problème au Trésorier, au Vice-Président adjoint, FOD, à l'équipe chargée de la gestion des placements et à l'équipe chargée de la gestion de trésorerie. Le cas échéant, une action est entreprise immédiatement auprès du gestionnaire.
Risque pays	Limites maximales d'exposition au risque pays et de concentration (fixées dans les directives du FIDA en matière de placement)	Selon les directives en matière de placement	Journalière, dispositif de contrôle de conformité	Mensuelle, dans les rapports sur le portefeuille de placements adressés au FALCO et au FISCO, et semestrielle dans les rapports adressés au Conseil d'administration.	Si la limite de concentration du risque pays est dépassée, la RCF signale le problème au Trésorier, au Vice-Président adjoint, FOD, à l'équipe de gestion des placements et à l'équipe de gestion de trésorerie. Le cas échéant, une action est entreprise immédiatement auprès du gestionnaire.
Risque opérationnel	Séparation des tâches au sein de la division TRE, procédures de sauvegarde, contrôle des aspects juridiques (tels que définis dans le Manuel de la trésorerie et le Rapport sur la gestion du risque opérationnel –	Sans objet	En permanence	Annuelle, révision du Manuel de la trésorerie et Rapport sur les risques opérationnels (depuis 2012).	Pour les procédures financières essentielles, la séparation des tâches entre la division ACD, la division TRE et la RCF est mise en œuvre au sein de FOD. La division ACD est habilitée à ordonner des mouvements de fonds du FIDA à des tiers, et la division TRE exécute ces instructions via les comptes bancaires opérationnels. La RCF rend compte des activités de placement en toute indépendance. Les divisions ACD et TRE

<i>Type de risque</i>	<i>Indicateur de risque et source</i>	<i>Limite fixée</i>	<i>Fréquence/outil de suivi</i>	<i>Fréquence de notification</i>	<i>Seuil d'alerte et mesure prise</i>
	<p>opérations de trésorerie, de placement et gestion de liquidités)).</p> <p>Séparation des tâches entre la division TRE et la RCF, comme indiqué dans le présent Cadre de contrôle et les différentes directives de placement</p>				<p>entrent séparément des écritures comptables dans le Grand livre, et ces données sont rapprochées chaque mois, ou plus fréquemment. Au sein de la division TRE, il existe une séparation des tâches entre l'équipe chargée de la gestion des placements, qui recommande les transactions (pour approbation par le Trésorier) puis les exécute, et l'équipe chargée de la gestion de trésorerie, qui procède aux cessions.</p> <p>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 responsabilisation et la séparation des tâches.</p> <p>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.</p>

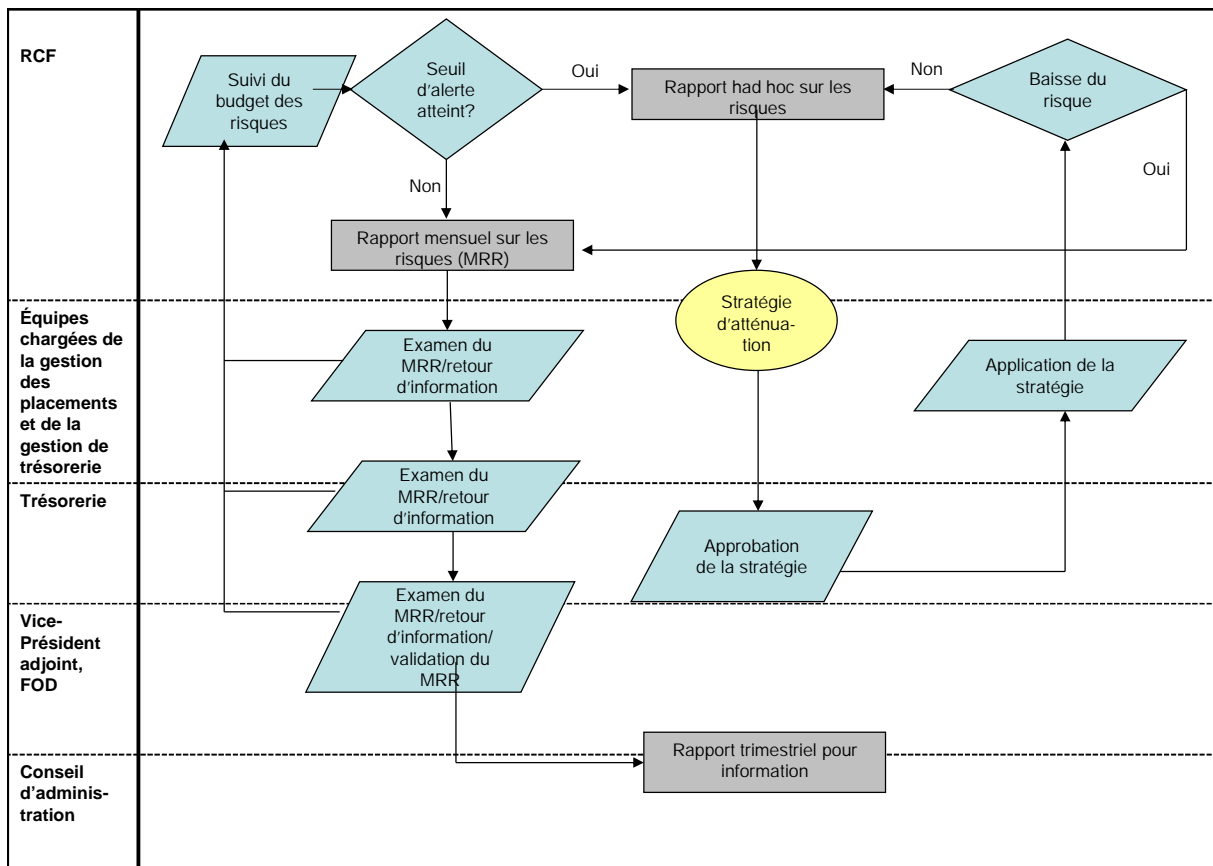


## E. Activités de contrôle, information et communication, et suivi

57. La division TRE rend compte d'un certain nombre de valeurs de mesure des risques et des résultats de ses 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. La division 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.
58. Ces rapports mensuels détaillés sur les risques contribuent à l'information, à la communication et au suivi concernant les domaines de surveillance des risques ci-après:
- i) risque de change;
  - ii) risque pays;
  - iii) suivi des marchés et du crédit et comparaison des niveaux de risque par rapport aux niveaux retenus dans les budgets de risques préétablis;
  - iv) contrôle de l'application des directives de placement, et mesures prises le cas échéant; et
  - v) résultats du portefeuille du FIDA et du portefeuille de référence.
59. Dès lors qu'un indicateur de risque atteint le "seuil d'alerte", tel que défini dans le tableau 2, la RCF 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, la RCF contrôle le niveau de risque et en informe les parties concernées. La figure 3 illustre ce processus.
60. Outre les mesures de risque figurant dans l'ExPP du FIDA à des fins de budgétisation des risques, le système de gestion des risques permet d'analyser un ensemble exhaustif d'indicateurs de risques. Dès lors que l'un d'entre eux – qu'il soit relatif à l'ensemble du portefeuille ou à un gestionnaire particulier – est jugé excessif ou qu'il varie fortement par rapport à la période précédente, la RCF porte la question à l'attention du Vice-Président adjoint, FOD, du Trésorier et de l'équipe chargée de la gestion des placements.
61. Les indicateurs supplémentaires (dont la définition figure à l'annexe IV) sont les suivants:
- i) écart type ou rendement annualisé par gestionnaire, par portefeuille individuel 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, par portefeuille individuel et par compartiment 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) ventilation du risque global, 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).
62. La division ACD exécute une procédure complète de contrôle des données et de rapprochement des écritures avec celles du dépositaire et/ou des tiers.
63. Les risques afférents aux placements du FIDA sont actuellement surveillés à l'aide de toute une série d'outils:

- i) Système amélioré de gestion des risques. Afin de s'équiper d'un cadre efficace de budgétisation des risques, le FIDA a procédé au renforcement de ses ressources analytiques. Un nouveau système plus perfectionné de gestion des risques, BarraOne, a été mis en place en juin 2012. Grâce à cet outil, le FIDA est mieux à même de surveiller les risques de son portefeuille de placements, et la Division TRE et la RCF sont en mesure de procéder à des analyses ex ante et à des tests de résistance sur les actifs, pour chaque portefeuille individuel et chaque gestionnaire.
- ii) Dispositif de contrôle de conformité. Cette application en ligne, fournie par le dépositaire mondial, permet à la RCF 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 dispositif, et l'application signale quotidiennement les infractions et les seuils d'alerte. Les directives qui ne peuvent être encodées dans le dispositif font l'objet d'un suivi à l'aide d'analyses et de procédures manuelles réalisées par les services du FIDA.
- iii) 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 la RCF dès qu'une directive n'est pas respectée et qui établit un rapport mensuel.
- iv) En outre, l'équipe chargée de la gestion des placements soumet un certain nombre d'émetteurs et de contreparties à des analyses qualitatives.

Figure 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) <sup>14</sup>

### 1. But

- 1.1 Assister et conseiller le Président pour l'élaboration de la stratégie globale de placement et de l'Exposé de la politique de placement et pour la prise de décisions concernant diverses questions financières stratégiques.
- 1.2 Analyser, suivre et examiner les questions financières stratégiques et adresser des recommandations à ce sujet au Président, sur la base des informations et recommandations fournies par les membres du FISCO et/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, le cas échéant, au Président pour décision finale, 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 se présente comme suit:

- Le Président (président du Comité)
- Le Vice-Président, Bureau du Président et du Vice-Président
- Le Vice-Président adjoint, Département gestion des programmes
- Le Vice-Président adjoint, Département des opérations financières
- Le Vice-Président adjoint, Département de la stratégie et des savoirs
- Le Vice-Président adjoint, Département des services institutionnels
- Le Directeur et Trésorier, Division des services de trésorerie (secrétaire du Comité)
- Le Directeur, Bureau du Président et du Vice-Président
- Le Directeur et Contrôleur, Division du Contrôleur et des services financiers
- Le Conseiller juridique, Bureau du Conseiller juridique

---

<sup>14</sup> Le mandat de FISCO est en cours de révision.

- Le Directeur, Bureau de l'audit et de la surveillance (en qualité d'observateur)
  - Tout autre membre, sur décision ponctuelle 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 Le secrétaire peut inviter, en consultation avec le président, divers membres du personnel du FIDA directement concernés par les questions abordées.
- 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 office de secrétaire du Comité.
- 4.2 Le secrétaire du Comité s'acquitte des fonctions suivantes:
- 4.2.1. Fixer le calendrier des 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 propres 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 pour approbation par le président et un document actualisé de suivi des actions recommandées par le Comité. Le procès-verbal mentionne:
    - 4.2.4.1. les décisions prises par le Président
    - 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. Communiquer le procès-verbal signé à tous les membres, aux observateurs et aux autres participants.

## Règlement intérieur et mandat du Comité consultatif pour les placements, les finances et la gestion de bilan (FALCO) (Comité opérationnel)<sup>15</sup>

1. But
  - 1.1 Assister 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 la compétence du Vice-Président adjoint ou dont la compétence lui a été expressément déléguée par le Président du FIDA.
  - 1.2 Prendre des décisions relatives à la politique de placement et aux risques, dans le contexte de l'Exposé de la politique de placement (ExPP) approuvé.
  - 1.3 Analyser, suivre et examiner les questions financières stratégiques ci-après et adresser des recommandations à ce sujet au Comité consultatif pour les placements et les finances (FISCO) en vue d'une prise de décision finale par le Président, 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.
  - 1.4 Analyser, suivre et examiner les questions opérationnelles et prendre des décisions à ce sujet, au regard des dispositions des politiques et stratégies financières approuvées, pour décision finale par le Vice-Président adjoint, FOD, et informer le FISCO des décisions qui auront été prises. Le Vice-Président adjoint, FOD, est seul 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 imputées sur le produit des placements
    - 1.4.3. Critères de sélection des banques commerciales et modifications de ces critères
    - 1.4.4. Paramètres du budget des risques de chaque portefeuille de placements individuel, 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.

---

<sup>15</sup> Le mandat de FALCO est en cours de révision.

## 2. Composition

2.1 La composition du Comité est déterminée par le Président et se présente comme suit:

- Le Vice-Président adjoint, Département des opérations financières (président)
- Le Directeur et Trésorier, Division des services de trésorerie (secrétaire du Comité)
- Le Directeur et Contrôleur, Division du Contrôleur et des services financiers
- Le Directeur, ou son représentant désigné par le Vice-Président adjoint, Département gestion des programmes
- Le Chef d'équipe, Unité de planification et d'analyse financières
- Le Responsable Information comptable et financière, Division du Contrôleur et des services financiers
- Le Responsable Prêts et dons, Division du Contrôleur et des services financiers
- Le Trésorier adjoint, Division des services de trésorerie
- Le Fonctionnaire principal chargé de la gestion des placements, Division des services de trésorerie
- Le Fonctionnaire principal chargé de la gestion des liquidités, Division des services de trésorerie
- Le Directeur, Unité du budget et du développement organisationnel
- Le Conseiller juridique, Bureau du Conseiller juridique
- Les 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 ponctuelle 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 harmoniser avec celui 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 office de secrétaire du Comité.

4.2 Le secrétaire du Comité s'acquitte des fonctions suivantes:

4.2.1. Fixer le calendrier des 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 propres 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 pour approbation par le président et un document actualisé de suivi des actions recommandées 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. Communiquer le procès-verbal signé à tous les membres et aux autres participants.

# Articulation entre les nouveaux principes du Référentiel de contrôle interne (Internal Control - Integrated Framework) du Comité des organisations de tutelle de la Commission Treadway (COSO) et les activités se rapportant aux placements du FIDA

## I. Environnement de contrôle

1. L'organisation démontre son attachement à l'intégrité et aux 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 et 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 dans la partie II. C du Cadre de contrôle, témoignent d'un 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 une surveillance selon les modalités indiquées dans la partie II.A.
3. La direction définit, sous le contrôle du Conseil d'administration, les structures, l'organisation hiérarchique, ainsi que les pouvoirs et les responsabilités appropriés, à l'appui de la réalisation de ses objectifs: La partie II. B. décrit les rôles et responsabilités en matière de placements, qui sont dévolus aux principaux responsables du contrôle et des décisions liés aux placements. La figure 1 représente la structure de gouvernance du FIDA, et la figure 2 la circulation interne de l'information financière concernant les placements.
4. L'organisation manifeste sa détermination 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 présentant les plus hautes qualités de compétence et d'intégrité et possédant l'expérience requise pour pouvoir accomplir les objectifs du FIDA et éviter des conflits d'intérêts potentiels<sup>16</sup>.
5. À l'appui de la réalisation de ses objectifs, l'organisation tient chacun responsable du contrôle interne qui lui incombe: Selon les termes de la partie 3.1 de la Politique du FIDA en matière de ressources humaines<sup>17</sup>, 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 la détermination et l'évaluation des risques associés à 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 Fonds,

<sup>16</sup> IFAD Human Resources Implementing Procedures (Manuel de procédures relatives aux ressources humaines du FIDA), chapitre 2: Duties, Staff recruitment and appointment, 2.3.1(iii).

<sup>17</sup> EB 2004/82/R.28/Rev.1.



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 détermine 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'ExPP, l'organisation délimite un univers de placement permettant d'atteindre l'objectif susmentionné, selon les modalités spécifiées dans la partie III. A, où sont précisés les catégories d'actifs, les seuils des notes de crédit, les durations et les indices de référence correspondants. Dans la partie III. C sont spécifiés les différents risques (risque de marché, risque de change, risque de liquidités, risque de crédit, risque de contrepartie et risques opérationnels) associés au 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 d'établissement de rapport, et les mesures à prendre en cas d'alerte.
8. L'organisation intègre le risque de fraude dans son évaluation des risques susceptibles de compromettre la réalisation de ses objectifs: La Politique du FIDA en matière de prévention de la fraude et de la corruption dans le cadre de ses activités et opérations<sup>18</sup> 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 des incidences notables sur le système de contrôle interne: L'examen annuel de l'ExPP et du Cadre de contrôle offre l'occasion de déterminer le bien-fondé des contrôles internes opérés au FIDA, ce 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 régulièrement pour examiner les nouveaux enjeux et les risques d'apparition récente 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 limiter les risques compromettant la réalisation des objectifs: Les parties III. C. et III. D. décrivent les activités d'évaluation, de contrôle et de surveillance des risques mises en place par le FIDA pour atténuer les risques. Ces derniers sont récapitulés au tableau 2.
11. L'organisation sélectionne et développe des activités de contrôle faisant appel aux technologies, à l'appui de la réalisation de ses objectifs: La partie 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 dispositif de contrôle de la conformité (une application en ligne fournie par le dépositaire mondial du FIDA). De surcroît, le FIDA poursuit le développement et l'amélioration des systèmes informatiques internes se rapportant aux risques et aux contrôles financiers.
12. L'organisation met en place les activités de contrôle au moyen de politiques qui précisent les résultats attendus et de procédures pour l'application de ces politiques: La partie II.C. donne un aperçu des politiques et procédures qui régissent les processus et les contrôles du

---

<sup>18</sup> Document EB 2005/85/R.5, ultérieurement révisé et publié sous la cote EB 2005/86/INF.8.

FIDA en matière de placements. Elle mentionne le Règlement financier du FIDA, la politique de gestion des risques au FIDA, l'ExPP, la politique en matière de liquidités, les directives de placement, le Cadre de contrôle, les conventions de gestion des placements et convention-cadre de dépôt, le Manuel de la trésorerie et les comités FISCO et FALCO. Le tableau 2 récapitule les limites fixées en matière de risques, les fréquences de suivi et d'établissement de rapports et les procédures à suivre et les mesures à prendre lorsque les seuils de risque sont franchis.

#### 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/outil de suivi", le FIDA recueille régulièrement des informations de qualité afin d'établir des rapports sur la conformité et les risques, à l'appui du bon fonctionnement du contrôle interne.
14. L'organisation communique en interne les informations nécessaires au bon fonctionnement du contrôle interne, notamment en ce qui concerne les objectifs et les responsabilités en la matière: La partie II.B. du Cadre de contrôle présente et décrit 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). La figure 3 présente l'organigramme de contrôle des risques en matière de placements et le dispositif de notification aux responsables du FIDA, entre autres le Trésorier et le Vice-Président adjoint, FOD.
15. L'organisation communique avec des tiers sur les aspects qui nuisent au bon fonctionnement du contrôle interne: l'ExPP et le Cadre de contrôle, ainsi que leurs révisions annuelles, constituent pour l'organisation un moyen de faire connaître à des tiers les aspects qui nuisent au bon fonctionnement du contrôle interne des activités liées aux placements.

#### V. Activités de suivi

16. L'organisation sélectionne, met au point et réalise des évaluations continues et/ou ponctuelles afin de vérifier la présence et le bon fonctionnement des composantes du contrôle interne: Le bon fonctionnement des contrôles internes relatifs aux placements fait l'objet d'examens indépendants distincts effectués par le Bureau de l'audit et de la surveillance du FIDA, ainsi que d'examens périodiques conduits par le Commissaire aux comptes du FIDA.
17. L'organisation évalue les faiblesses du contrôle interne et en informe sans délai les responsables chargés de prendre des mesures correctives, notamment la direction et le Conseil d'administration, le cas échéant: Chaque année, l'ExPP et le Cadre de contrôle font l'objet d'un examen visant la détection de toute faille potentielle des contrôles internes relatifs aux activités de placement, et des propositions d'améliorations et de modifications sont présentées 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 au contrôle interne des 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 connexes

**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 s'écarte 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 écart de suivi ex ante 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 moyenne.

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

**Alpha:** Le coefficient alpha est une mesure ajustée au risque, de l'excédent du rendement 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.

**Indice de référence:** Un indice de référence est une norme par rapport à laquelle on mesure la performance d'un titre ou d'un gestionnaire. L'indice de référence doit être un instrument de placement doté de certaines caractéristiques – 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 quand la valeur exposée a été atteinte. L'hypothèse étant que la perte sur le portefeuille a dépassé la valeur exposée, la CVaR donne une indication sur l'ampleur des pertes encourues dans la queue de distribution, c'est-à-dire dans les cas de pertes extrêmes. Plus la CVaR est élevée, plus le portefeuille est exposé à de fortes pertes en cas de scénario extrême et, partant, plus il est risqué.

**Niveau de confiance:** Il s'agit de l'intervalle (assorti d'une marge d'incertitude précise généralement exprimée en pourcentage) à l'intérieur 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 aux variations des taux de rendement 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 longue est plus sensible aux variations des rendements sur le marché, ce qui signifie que, toutes choses étant égales par ailleurs, pour une augmentation donnée des rendements, son prix baissera d'avantage que celui d'une obligation assortie d'une duration plus courte.

**Distribution à "queue épaisse":** Dans une distribution de probabilité à queue épaisse, 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:** Il s'agit d'une mesure de la performance ajustée en fonction des risques. Ce ratio mesure 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, plus l'écart de suivi du portefeuille est rémunéré, ce qui indique aussi de meilleures compétences en matière de gestion de placements.

**Rendement ajusté au risque:** Cet indicateur mesure le rendement obtenu sur un placement par rapport au niveau 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 permettant de 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:** Il s'agit du taux de rendement théorique d'un placement qui ne présenterait aucun risque de perte financière. Le taux sans risque correspond au taux d'intérêt qu'un investisseur attendrait d'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 en euro (Euribor).

**Ratio de Sharpe** Il s'agit d'une mesure de la performance ajustée en fonction des risques. Le ratio mesure 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, plus 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 étant égales par ailleurs.

**Valeur exposée:** C'est la perte maximale potentielle qu'un placement peut subir à un horizon temporel donné, avec 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% avec 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 actif sous-jacent. En termes mathématiques, la volatilité est l'écart type annualisé des rendements.