

Cote du document: EB 2017/122/R.31/Add.1
Point de l'ordre du jour: 10 b)
Date: 31 octobre 2017
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:

Mikio Kashiwagi
Vice-Président adjoint par intérim
Responsable des finances en chef et Contrôleur principal
Département des opérations financières
téléphone: +39 06 5459 2403
courriel: m.kashiwagi@ifad.org

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

Patrick McNellis
Contrôle des risques et de la conformité
(consultant)
Département des opérations financières
téléphone: +39 06 5459 2433
courriel: p.mcnellis@ifad.org

Transmission des documents:

William Skinner
Chef
de l'Unité des organes directeurs
téléphone: +39 06 5459 2974
courriel: gb@ifad.org

Conseil d'administration — Cent vingt-deuxième session
Rome, 11-12 décembre 2017

Pour: Information

Table des matières

Sigles et abréviations	ii
Préambule	iii
I. Vue d'ensemble des meilleures pratiques en matière de contrôle interne	1
II. Structure organisationnelle, rôles et responsabilités	2
A. Les acteurs et leur rôle	2
B. Répartition des rôles et des responsabilités au sein du FIDA en matière de placements	4
C. Politiques et procédures de placement	9
III. Évaluation des risques, activités de contrôle, d'information et de communication et activités de suivi	11
A. Structure du portefeuille de placements du FIDA	11
B. Portefeuilles potentiels	12
C. Identification des risques	12
D. Mesure et gestion des risques	15
E. Activités de contrôle, d'information et de communication et activités de suivi	22
Annexes	
I. Règlement intérieur et mandat du Comité consultatif pour les questions financières et de placement (FISCO) (Comité de haut niveau)	
II. 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	
III. Glossaire des indicateurs de risque et termes associés	

Sigles et abréviations

ACD	Division de la comptabilité et du Contrôleur
COSO	Comité des organisations de tutelle de la Commission Treadway
CVaR	Valeur exposée conditionnelle
DTS	Droits de tirage spéciaux
ExPP	Exposé sur la Politique de placement
FISCO	Comité consultatif pour les questions financières et de placement
FMD	Division des services de gestion financière
FOD	Département des opérations financières
IFI	Institution financière internationale
RCF	Fonction relative au risque et à la conformité
TRE	Division des services de trésorerie
VaR	Valeur exposée

Préambule

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

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

II. Structure organisationnelle, rôles et responsabilités

A. Les acteurs et leur rôle

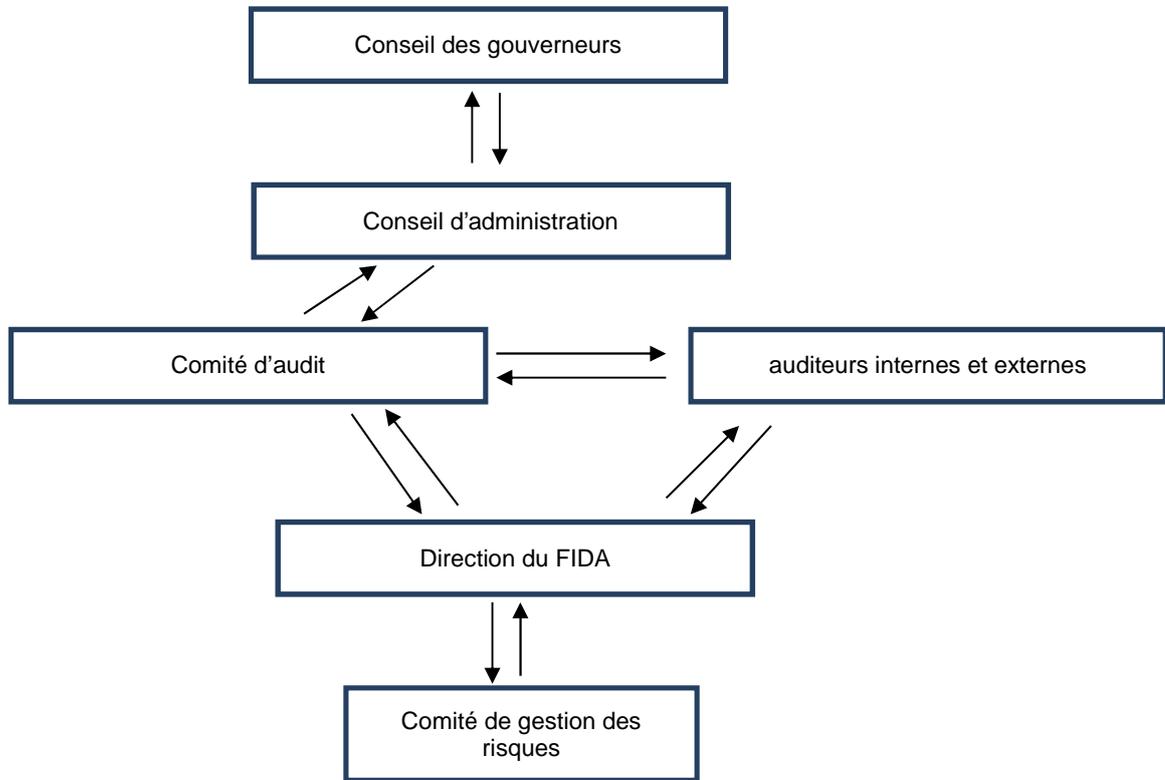
7. Aux termes du référentiel du COSO, chaque membre d'une organisation exerce dans une certaine mesure une part de responsabilité à l'égard du contrôle interne. La quasi-totalité des employés produisent des informations qui sont utilisées dans le système de contrôle interne, ou effectuent d'autres actions qui sont nécessaires à son fonctionnement. De plus, chaque grande entité de la structure de gouvernance de l'organisation a un rôle spécifique à jouer. Dans le cas du FIDA, les rôles sont répartis entre les entités suivantes:
- i) Le Conseil des gouverneurs, qui est l'instance plénière suprême du Fonds. Il est composé de représentants des États membres. Le Conseil des gouverneurs est investi de tous les pouvoirs du Fonds. Dans la limite des dispositions de la charte du Fonds, il peut déléguer ses pouvoirs au Conseil d'administration.
 - ii) Le Conseil d'administration et le Comité d'audit – ce dernier est nommé par le Conseil d'administration – supervisent le contrôle interne et la gestion des risques. Aidé dans cette tâche par le Comité d'audit, le Conseil d'administration est tenu au courant de tout changement apporté aux principes de fonctionnement du contrôle interne; il est notamment tenu informé des grandes lignes du processus de gestion des risques, de l'état résumé des risques, des objectifs des activités de contrôle et des points couramment contrôlés aux fins de l'information financière.
 - iii) Les services d'audit interne et externe de l'organisation mesurent eux aussi l'efficacité du contrôle interne. Ils déterminent si les contrôles sont correctement conçus, mis en œuvre et s'ils fonctionnent efficacement, et formulent à cette occasion des recommandations sur les mesures à prendre pour améliorer le contrôle interne.
 - iv) La direction est responsable de la conception, de l'approbation et de la mise en œuvre du processus de contrôle interne et de gestion des risques, en collaboration avec l'équipe de direction, les équipes de gestion et les responsables des finances.
 - v) Le Comité de gestion des risques au FIDA¹ est chargé d'appuyer et de superviser les activités de gestion des risques du Fonds. C'est une pièce maîtresse de la gestion du risque opérationnel, par son influence sur les activités de placement du Fonds.
8. La direction et le personnel du Fonds s'engagent à respecter le Code de conduite du FIDA², qui a pour objet de régir leur conduite en accord avec les intérêts du Fonds.

¹ Voir le document PB 2008/06.

² IFAD's Human Resource Implementing Procedures (Procédures d'application en matière de ressources humaines du FIDA), Chapter 1: Duties, obligations and privileges 1.7.9(vi).

9. La figure 1 présente l'organigramme de la gouvernance et les rapports hiérarchiques.

Figure 1

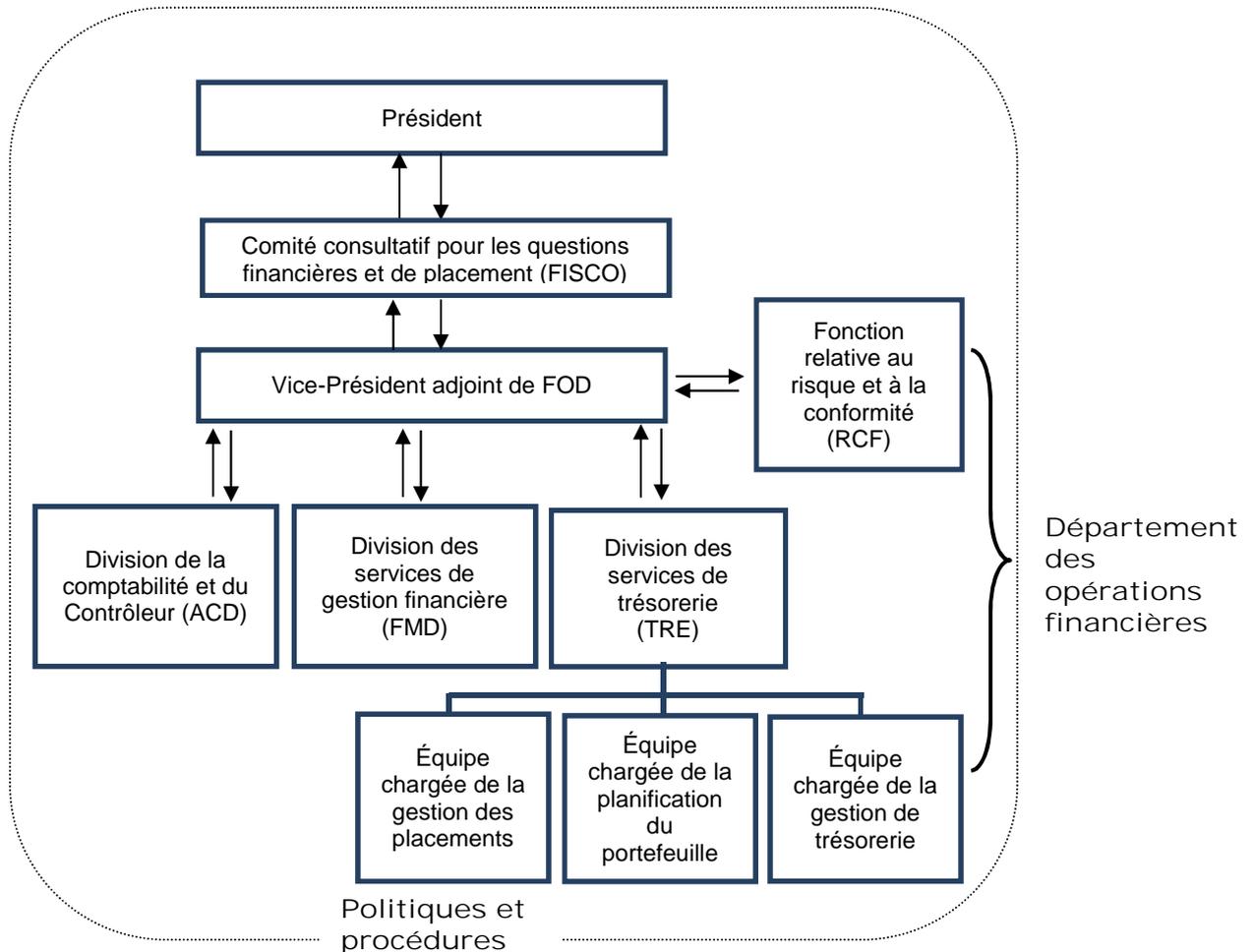
Organigramme de la gouvernance

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

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

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

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



12. Président. Le Président supervise le placement des actifs et prend les décisions à cet égard sur la base de l'ExPP tel qu'approuvé. Il peut déléguer des pouvoirs pour certaines activités en matière de placements.
13. Comités de placement. Le 15 janvier 2007, le Président a annoncé dans un Bulletin³ la création de deux comités en remplacement du Comité consultatif des placements:
- i) le Comité consultatif pour les questions financières et de placement (FISCO) – le comité de haut niveau, dont le règlement intérieur et le mandat sont exposés à l'annexe I;
 - ii) l'équipe de direction de FOD (FODMT) – Elle prodigue aide et conseil au Vice-président adjoint du Département des opérations financières (AVP/FOD) pour la prise de décision concernant les questions de gestion des finances ou des

³ Voir le document PB/2007/01.

placements ; sous sa propre autorité ou par délégation de pouvoir expresse du Président du FIDA, FODMT formulera des recommandations stratégiques au FISCO, la décision finale appartenant au Président⁴.

14. Vice-Président adjoint, Responsable principal des finances et Contrôleur principal (AVP/FOD). En qualité de Chef du Département des opérations financières (FOD), le Vice-Président adjoint est responsable de la gestion des ressources financières du FIDA. Agissant par l'intermédiaire de la Division 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, FOD se charge des missions suivantes:
- i) assurer la gestion des ressources financières du FIDA et en rendre compte, dans le souci d'optimiser le rapport coûts/efficacité, de maîtriser les risques et de garantir la transparence et la redevabilité;
 - ii) placer et gérer les actifs financiers qui ne sont pas immédiatement nécessaires compte tenu des besoins opérationnels;
 - iii) préserver et maximiser les ressources disponibles pour les opérations, en assurant avec prudence la gestion financière et le placement des ressources financières, et en menant les activités appropriées en matière de comptabilité, d'information et de projection relatives à l'usage de ces ressources par le FIDA;
 - iv) collaborer avec les interlocuteurs au sein du Fonds et les partenaires extérieurs pour mutualiser les connaissances, harmoniser les systèmes et procédures de gestion financière, ou favoriser cette collaboration.
15. Division de la comptabilité et du Contrôleur (ACD). La Division ACD est responsable de la comptabilité et de l'information financière du Fonds. Elle doit veiller à l'intégrité, à la transparence et au contrôle de la gestion des ressources du FIDA, y compris les fonds fiduciaires, les fonds supplémentaires, les fonds des entités hébergées et les fonds mobilisés dans le cadre d'activités novatrices ayant trait au financement. Elle 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. Enfin, ACD fournit les principaux services spécialisés suivants:
- i) assurer le fonctionnement de systèmes de contrôle interne adéquats, de sorte que toutes les transactions financières du FIDA soient correctement, complètement et précisément enregistrées et rapportées, et soient conformes au cadre de délégation de pouvoirs du FIDA et à ses politiques et procédures, et respectent les normes internationales d'information financière;
 - ii) assurer, tant au sein du FIDA qu'à l'extérieur, une information financière exacte et régulière qui reflète et rend compte de toutes les transactions du Fonds, et établir des rapports sur les résultats financiers et la situation financière;
 - iii) rédiger les documents des organes directeurs et autres documents officiels portant sur les questions financières, par exemple les états financiers ou les besoins de financement;

⁴ FALCO a été supprimé conformément au mémorandum de décision du FISCO en date du 10 janvier 2017, approuvé par le Président.

- iv) surveiller et renforcer la gestion financière et les responsabilités fiduciaires relatives aux flux de fonds du FIDA, de l'administration des fonds supplémentaires, de l'audit et de l'information financière;
 - v) assurer la gestion financière et budgétaire des fonds extrabudgétaires et des entités hébergées; et
 - vi) se tenir en rapport avec le Commissaire aux comptes et le Comité d'audit.
16. Division des services de gestion financière (FMD). FMD est une division spécialisée qui est responsable de l'adoption, de la promotion et du soutien direct du renforcement des pratiques de gestion financière dans le cadre des opérations financées par le FIDA, notamment l'information financière, les audits de projets, la gestion des liquidités des projets et la conformité fiduciaire pendant tout le cycle de vie des projets. La division gère la force de gestion financière du FIDA, qui comprend le propre personnel du FIDA et un fichier de consultants accrédités en gestion financière. La division est structurée pour:
- i) Intégrer les procédures de gestion financière de manière à ce qu'elle fasse partie intégrante du processus de développement dans toutes les opérations financées et gérées par le FIDA pour garantir que tous les fonds sont utilisés aux fins prévues. À cet effet, FMD fournit des orientations financières sur la base des risques et une surveillance lors de l'élaboration et de l'exécution des programmes d'options stratégiques pour les pays, et au cours de la conception, de la supervision et de l'appui à l'exécution des projets, programmes et activités au titre de dons du FIDA;
 - ii) Fournir des services consultatifs et financiers concernant les politiques et procédures opérationnelles, y compris mais sans s'y limiter, les conditions et critères de financement du FIDA, les questions de dette, la gestion des risques et l'administration financière;
 - iii) Interagir avec les organes internationaux s'occupant de comptabilité et d'audit et avec les donateurs partenaires, le cas échéant, pour aider les pays à renforcer leurs capacités de gestion financière;
 - iv) Mobiliser les partenaires extérieurs du FIDA, notamment les gouvernements, les projets, le personnel et les auditeurs des projets, ainsi que le propre personnel du FIDA (y compris les consultants accrédités) pour promouvoir le partage des savoirs et le renforcement des capacités en matière de gestion financière;
 - v) Diriger la mise au point de systèmes et d'outils de gestion financière, y compris l'engagement direct avec les emprunteurs/bénéficiaires afin de faciliter la mise en service du nouveau système de décaissements en ligne, le Portail clients du FIDA;
 - 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, afin de promouvoir la mutualisation des meilleures pratiques et d'harmoniser les politiques et les pratiques opérationnelles de FMD si cela apparaît applicable et souhaitable.
17. Division des services de trésorerie (TRE). La Division joue un rôle fiduciaire majeur car elle gère toutes les liquidités et tous les flux de trésorerie du FIDA, qu'ils proviennent de la reconstitution des ressources 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 de trésorerie et les ressources. La Division TRE fournit 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 opérationnelle et les besoins de liquidités du FIDA pour toutes les sources de financement;
 - iii) assurer la gestion active du portefeuille de placement du FIDA;
 - iv) coordonner le portefeuille stratégique et la planification des liquidités en établissant le niveau minimal de liquidité requis et les ressources disponibles pour engagement;
 - v) nouer des partenariats avec la trésorerie d'autres IFI concernant les flux de fonds des décaissements et des recettes transitant par les comptes bancaires opérationnels.
18. Pour s'acquitter de ses missions, TRE s'appuie sur trois équipes opérationnelles:
- A. L'équipe de gestion de la trésorerie gère la trésorerie opérationnelle et les besoins de liquidités du FIDA pour toutes les sources de financement. Ses attributions sont les suivantes:
- i) gérer l'ensemble des mouvements de trésorerie et des liquidités à court terme des portefeuilles opérationnels du FIDA;
 - ii) assurer le traitement exact de toutes les transactions effectuées sur les comptes bancaires opérationnels en se conformant à l'ensemble des règles pertinentes et aux normes du secteur;
 - iii) procéder au rapprochement des comptes opérationnels et de la comptabilité des liquidités, pour toutes les transactions;
 - iv) initier les transferts de liquidités sur les comptes opérationnels du FIDA pour fournir des liquidités et lancer les demandes de réapprovisionnement interne nécessaire à l'action de l'équipe de gestion des placements;
 - v) se charger des activités post-marché et de règlement des placements pour les portefeuilles sous gestion interne;
 - vi) contrôler la gestion des liquidités et les diverses activités post-marché pour assurer la cohérence des fonctions avec l'orientation stratégique institutionnelle et harmoniser les opérations;
 - vii) développer, gérer et entretenir les relations avec les banques centrales et les banques commerciales pour les opérations de trésorerie relatives aux 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 de la Trésorerie à l'appui de la décentralisation du FIDA, notamment la négociation et la mise en œuvre des dispositions bancaires;
 - x) gérer les systèmes électroniques de transfert de fonds et de gestion des liquidités.
- B. L'équipe de gestion des placements assure le suivi et la gestion du portefeuille du FIDA (sous gestion interne et sous mandat de gestion externe). Ses attributions sont les suivantes:

- i) gérer directement la partie interne du portefeuille de placements, ce qui comprend l'étude des marchés, l'analyse du crédit des émetteurs, l'exécution des transactions et la constitution optimale du portefeuille;
 - ii) surveiller et analyser la partie sous gestion externe du portefeuille de placements;
 - iii) gérer l'allocation par monnaie et par catégorie d'actifs de l'ensemble du portefeuille de placements;
 - iv) entretenir les relations avec les contreparties, les gestionnaires de fonds externes et, conjointement avec l'équipe de gestion de la trésorerie, le dépositaire mondial;
 - v) veiller à ce que les fonds destinés aux opérations exécutées ou non par le FIDA soient disponibles, grâce à une gestion prudente des liquidités en collaboration avec l'équipe chargée de la gestion de la trésorerie;
- C. L'équipe chargée de la planification du portefeuille coordonne la planification stratégique du portefeuille et des liquidités. Ses attributions sont les suivantes:
- i) formuler et mettre en œuvre les politiques et procédures financières;
 - ii) revoir périodiquement les politiques et les directives en matière de placements et de liquidités du FIDA, afin qu'elles correspondent aux stratégies de placement du FIDA et y soient conformes, compte tenu de l'évolution des conditions financières et des marchés;
 - iii) établir des projections à court terme (1 à 3 ans) concernant les projections de liquidité du portefeuille;
 - iv) analyser le niveau minimal de liquidités requis et formuler des recommandations à cet égard;
 - v) établir des projections à long terme concernant les finances, les ressources et les scénarios. À cet égard, l'équipe est responsable de la gestion et de l'amélioration du modèle financier du FIDA;
 - vi) coordonner et diriger l'élaboration des documents de l'organe directeur de TRE et autres documents officiels;
 - vii) déterminer le montant des ressources disponibles pour engagement selon le principe du flux de trésorerie durable;
 - viii) analyser le rendement des placements en comparaison des indices de référence pertinents, et construire et calculer des indices de référence pour les portefeuilles sous gestion interne;
 - ix) gérer et administrer le système de conformité pré-marchés et l'automatisation des flux de travail intradivisionnaires.
19. La Fonction relative aux risques et à la conformité relève directement du Vice-Président adjoint, FOD. Ce lien hiérarchique direct permet d'assurer la séparation des tâches entre la gestion des risques afférents aux placements et la fonction de placement assurée par TRE.
- i) surveiller activement et analyser le budget des risques de placement du FIDA et en rendre compte périodiquement;
 - ii) assurer la liaison avec la division TRE et fournir des informations sur le crédit concernant les placements existants ou projetés;
 - iii) contribuer de façon continue 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 en rendant compte, et en déterminant les nouveaux facteurs de risque potentiels auxquels sont exposés les placements du FIDA;

- iv) réaliser des tests et appliquer des scénarios de crise 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 bonne harmonisation 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 crédit et de liquidité;
- vii) surveiller le respect des ratios de fonds propres établis;
- viii) transmettre périodiquement au Vice-Président adjoint, FOD, et à la direction, des rapports sur les risques et la conformité concernant les placements;
- ix) contribuer, en tant que de besoin, à l'assistance technique et opérationnelle fournie par le secrétariat de FOD au Vice-Président adjoint, FOD.

C. Politiques et procédures de placement

20. En ce qui concerne les placements, les politiques et procédures suivantes constituent le cadre général du FIDA en la matière:

- Règlement financier;
- Politique de gestion des risques⁵;
- Exposé sur la politique de placement;
- Politique en matière de liquidités⁶;
- Directives en matière de placement;
- Cadre de contrôle interne pour les placements;
- Normes internationales d'information financière (IFRS);
- Conventions de gestion des placements et convention-cadre de dépôt;
- Manuel de la trésorerie;
- Règlement intérieur et mandat du FISCO, reproduits à l'annexe I;
- Plan de continuité des opérations de FOD, appliqué conjointement avec le plan général de continuité des opérations du FIDA.

21. Règlement financier. Le Règlement financier régit l'administration financière du Fonds, et il est interprété conformément à l'Accord portant création du FIDA.

22. Politique de gestion des risques. Cette politique établit une méthode structurée, systématique et intégrée pour déterminer les risques auxquels est exposé le FIDA et en assurer la gestion et le suivi, et précise les principaux rôles et responsabilités de toutes les parties concernées par les activités de gestion des risques. Certaines activités menées en application de la Politique de gestion des risques concernent les placements du Fonds:

⁵ Voir le document EB 2008/94/R.4.

⁶ Voir le document EB 2006/89/R.40.

- a) Attestation annuelle de conformité au Code de conduite accompagnée de la déclaration des revenus, biens, services et actifs provenant de sources autres que le FIDA. Conformément au Code de conduite⁷ du FIDA, tous les membres du personnel sont tenus de présenter une attestation annuelle dans laquelle: i) ils certifient qu'ils se conforment au Code de conduite; ii) ils déclarent les conflits d'intérêt; et iii) ils déclarent l'ensemble des revenus, biens, services et actifs provenant de sources autres que le FIDA.
 - b) Déclaration de la direction accompagnée d'une attestation de l'auditeur⁸ relatives au contrôle interne de l'information financière. Depuis 2011, le FIDA publie chaque année une déclaration de la direction certifiant l'efficacité des contrôles internes en matière d'information financière, tandis que la première attestation indépendante délivrée par l'auditeur portait sur l'exercice 2012, elle fait maintenant l'objet d'un rapport annuel dans le cadre de l'audit des états financiers consolidés.
 - 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, sont également tenus de présenter une déclaration détaillée de leur situation financière⁹.
23. Exposé sur la Politique de placement. Ce document, examiné et approuvé chaque année par le Conseil d'administration, énonce les grands principes régissant les aspects fondamentaux des responsabilités du FIDA en matière de placements, de l'univers de placement et des paramètres de risques acceptables.
24. Plus précisément, l'ExPP a pour objet :
- i) de définir les modalités de gouvernance des placements du FIDA;
 - ii) de fixer les objectifs en matière de risque et de rendement des placements en précisant les catégories d'actifs admissibles;
 - iii) de définir les éléments clés des directives de placement;
 - iv) de déterminer le budget des risques pour l'ensemble du portefeuille de placements du FIDA;
 - v) d'établir des critères officiels de mesure, de suivi et d'évaluation du rendement et des risques.
25. Politique en matière de liquidités¹⁰. Cette politique offre "les moyens de vérifier et d'assurer que le Fonds dispose à tout moment de liquidités suffisantes".
26. Directives du FIDA en matière de placement. Les directives de placement du FIDA définissent pour chaque mandat de placement les principes qui doivent guider la gestion et le suivi d'un fonds. Elles déterminent, entre autres, les indices de référence de chaque compartiment du portefeuille, l'univers de placement ou les catégories d'actifs autorisés, les monnaies, la cote de crédit minimale, la durée minimale et maximale du portefeuille, et tout territoire interdit. 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.

⁷ IFAD's Human Resource Implementing Procedures (Procédures d'application en matière de ressources humaines du FIDA), Chapter 1: Duties, obligations and privileges 1.7.9(vi)

⁸ EB 2010/99/R.30

⁹ Circulaire d'information du FIDA publiée sous la cote IC/ETH/01/2012, paragraphe 3 b).

¹⁰ Voir le document EB 2006/89/R.40.

27. Conventions de gestion des placements et convention-cadre de dépôt. Grâce aux conventions conclues avec les tiers, les relations s'inscrivent dans un cadre juridique vérifié et constamment mis à jour.
28. Manuel de la trésorerie. Ce manuel présente une description détaillée des services spécialisés assurés par TRE et définit la répartition des tâches entre ses différentes fonctions.
29. Le Manuel est divisé en deux grandes parties: i) le manuel général, qui donne un large aperçu de l'organisation et des grands processus; ii) les manuels opérationnels (gestion des liquidités et gestion des placements), qui peuvent être considérés comme un document de travail offrant aux utilisateurs des détails précis, des descriptions et des exemples de processus et de procédures. Le tableau 1 donne un aperçu du Manuel de la trésorerie.

Tableau 1
Aperçu du Manuel de la trésorerie

	<i>Manuel général</i>	<i>Manuels opérationnels</i>
En quoi consiste-t-il?	Document général donnant une description concise des fonctions et procédures de TRE sous forme résumée.	Description détaillée des fonctions, tâches et processus qui relèvent de la responsabilité du personnel de TRE.
Comment l'utiliser?	Propose des liens qui conduisent directement le lecteur aux sections pertinentes du manuel opérationnel, où figurent des informations complémentaires.	Contiennent des listes précises d'obligations, d'activités et de flux opératoires détaillés, et d'autres indications pratiques sur la manière de procéder. Peuvent servir de guide décrivant étape par étape la plupart des procédures.
À qui s'adresse-t-il?	Conçu pour servir de guide de référence rapide pour les personnes qui souhaitent connaître le fonctionnement de TRE et ses principales responsabilités fonctionnelles.	Conçus pour servir de guides de référence détaillés pour les personnes chargées d'exécuter les fonctions de TRE au quotidien.

30. Pour assurer la souplesse, la facilité d'accès et les possibilités d'adaptation, le Manuel de la trésorerie est accessible en ligne sur le réseau local du FIDA au format PDF. Le secrétariat de TRE est responsable du fichier électronique. Étant donné que les processus sont modifiés en permanence et compte tenu du caractère confidentiel de certaines parties du manuel, celui-ci n'est pas diffusé en version imprimée.
31. 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 divulguer le contenu à des tierces parties sans la permission écrite spéciale de responsables habilités à la délivrer. Les sections accessibles, à savoir le Manuel général de la trésorerie du FIDA, peuvent être consultées par tout le personnel sur le site intranet de TRE.
32. Le Comité des placements. Comme il est indiqué à l'annexe I, le FIDA est doté d'un comité des placements, le FISCO.

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

A. Structure du portefeuille de placements du FIDA

33. Le portefeuille de placements du FIDA est réparti entre plusieurs compartiments dans l'univers des titres à taux fixe. Les liquidités et les placements détenus jusqu'à échéance sont sous gestion interne, tandis que les placements comptabilisés aux prix du marché sont répartis entre plusieurs gestionnaires externes.
- i) Liquidités opérationnelles. Les liquidités sont réparties dans plusieurs banques conformément aux critères d'admissibilité en vigueur.

- ii) Portefeuille stratégique multimarchés (détenu jusqu'à échéance). Les fonds sont placés dans des obligations d'État, d'entreprises ou d'institutions supranationales, à échéance de cinq ans au maximum. L'indice de référence propre au FIDA est calculé par les services du Fonds pour les instruments à court terme et les obligations existantes, et par Barclays en externe pour les nouvelles obligations, avant d'être combiné en interne.
- iii) Portefeuille d'obligations d'État multimarchés. Les fonds sont placés dans un portefeuille multimarchés particulier d'obligations d'État. La cote de crédit minimale est BBB- (qualité investissement), la durée est d'environ un an, et l'indice de référence est adapté pour le FIDA à partir de l'indice Barclays Global Treasuries à 1 an.
- iv) Portefeuille de crédits multimarchés. Les fonds sont placés dans un portefeuille mixte associant des titres adossés à des créances hypothécaires et à des actifs, émis par des organismes d'État, et des obligations d'entreprises. La cote de crédit seuil est BBB- (qualité investissement), 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 cote de crédit minimale est BBB- (qualité investissement); la durée est d'environ cinq ans; l'indice de référence est adapté pour le FIDA à partir de l'indice Barclays World Global Inflation-Linked 1 à 10 ans.
- vi) Portefeuille d'obligations des marchés émergents. Les fonds sont placés dans des titres à taux fixe de premier ordre émis par des États en monnaie convertible. La cote de crédit minimale est BBB- (qualité investissement); la durée est d'environ sept ans; et l'indice de référence est adapté pour le FIDA à partir de l'indice Barclays Emerging Market Debt Investment Grade.
- vii) Portefeuille de gestion actif-passif. Les fonds sont investis dans un portefeuille mixte associant plusieurs catégories d'actifs à taux fixe, dont des titres émis par des entités liées à l'État, des entreprises, des institutions supranationales, et des obligations sécurisées. La cote de crédit seuil est BBB- (qualité investissement), sauf pour les obligations sécurisées qui doivent être notées AAA.
- viii) Portefeuille de liquidités multimarchés. Les fonds sont placés dans des titres à taux fixe très liquides et très bien notés. La cote 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

- 34. 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 figurant dans le Morgan Stanley Developed Market Index.
- 35. 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 à l'étude.

C. Identification des risques

- 36. Les placements du FIDA sont exposés à divers risques financiers. Les placements comptabilisés aux prix du marché sont exposés aux risques de marché (en particulier les risques de taux d'intérêt, de change et de liquidité), ainsi qu'aux

risques de crédit et de contrepartie et aux risques opérationnels. On trouvera ci-après une définition précise de ces risques et un récapitulatif des principaux outils utilisés pour les mesurer au sein du portefeuille de placements du FIDA.

Risques de marché

37. 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 s'exerce sur l'ensemble du portefeuille et sur chacun des compartiment et des gestionnaires, en fonction des indicateurs obtenus au moyen du système amélioré de gestion des risques (voir la section III, D). Les valeurs mesurées sont notamment la duration, l'écart type, l'écart de suivi ex ante (risque actif), la valeur exposée (VaR) et la valeur exposée conditionnelle (CVaR). Les limites acceptables en ce qui concerne l'écart de suivi et la CVaR sont arrêtées dans l'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.
38. Les informations fournies par le dépositaire peuvent être complétées par une analyse interne portant sur certains titres, effectuée à l'aide d'outils fournis par Bloomberg ou d'autres sources.
39. Le risque de change résulte de la variation du cours d'une monnaie par rapport à une autre. Le FIDA est soumis au risque de change à l'échelle de son bilan, car la plupart des engagements du FIDA, c'est-à-dire les prêts et les dons non décaissés, sont libellés en droits de tirage spéciaux (DTS). Par conséquent, le Fonds conserve, dans la mesure du possible, une partie de ses actifs (portefeuille de placements, billets à ordre et contributions à recevoir) dans les monnaies composant le panier du DTS, selon la même clé de répartition. Dernièrement, le FIDA a introduit des prêts dans une monnaie unique, libellés en dollars des États-Unis ou en euros. Dans la même logique, les montants affectés à la Réserve générale et les engagements au titre des prêts et des dons libellés en dollars des États-Unis et en euros ont pour contrepartie des actifs libellés en dollars des États-Unis ou en euros. C'est la procédure dite d'"alignement sur le panier du DTS".
40. Le risque de liquidité résulte de l'étroitesse d'un marché pour un placement qu'il est impossible de vendre rapidement sur le marché secondaire afin de générer les liquidités nécessaires pour honorer les obligations contractuelles. En effet, le FIDA doit être à tout moment en mesure d'honorer ses obligations de décaissement au titre des prêts et des dons.
41. Pour parer au risque de liquidité, le FIDA détermine un niveau minimal de liquidité obligatoire¹¹. Le montant correspondant doit être disponible à tout moment afin que le FIDA puisse faire face à ses obligations de décaissement rapidement et sans frais supplémentaires.

Risque de crédit

42. Le risque de crédit se définit comme le risque de perte du principal ou de perte d'un gain financier, en raison de l'incapacité d'un emprunteur à rembourser un prêt ou à satisfaire à une autre obligation contractuelle.

Pour gérer le risque de crédit, les Directives en matière de placement déterminent une cote de crédit minimale. Le FIDA détermine si un titre ou un émetteur remplit les conditions requises en fonction des notes attribuées par les grandes agences de notation de crédit. Des analyses de crédit par titre et par émetteur sont effectuées régulièrement par TRE, en collaboration avec la RCF pour tous les placements sous gestion interne. De plus, de telles analyses sont exécutées de façon sélective pour

¹¹ Voir le document EB 2006/89/R.40 et EB 2013/110/R.15.

certaines actifs sous gestion externe, ainsi que pour les banques centrales et commerciales, en recourant, entre autres sources, à des systèmes d'information financière et à des analystes de crédit.

Risque de contrepartie/contreparties de transaction

43. Le risque de contrepartie se définit comme le risque, pour chaque partie à un contrat, que la contrepartie ne remplisse pas ses obligations contractuelles.
44. Pour tous les placements, le FIDA gère le risque de contrepartie en fixant une cote de crédit minimale pour les contreparties admissibles, notamment les banques – pour ce qui est des liquidités opérationnelles et des placements à court terme – et les contreparties de transaction.
45. En outre, l'exposition à chaque émetteur ou banque est plafonnée. L'analyse des risques de contrepartie est effectuée en interne en ce qui concerne les transactions sur titres et les placements à court terme auprès des banques; dans le cas des banques centrales et commerciales, le Fonds fait appel, entre autres sources, à des systèmes d'information financière et des analystes de crédit.

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 chaque portefeuille individuel, des concentrations maximales d'exposition aux 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 en matière 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 carences ou de défauts attribuables à des procédures, personnels et systèmes internes ou à des événements extérieurs". Ainsi, il s'agit d'une catégorie qui n'est inhérente ni aux risques financiers ni aux risques systématiques ou de marché. Cette catégorie de risque comprend le risque pour 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 post-marchés est un exemple type de risque opérationnel.
50. La gestion du risque opérationnel passe par la définition d'un solide cadre de responsabilité et de redevabilité au sein de la structure financière du FIDA, accompagnée de la mise en place de procédures de sauvegarde et d'un examen des aspects juridiques de toutes les politiques officielles. Les risques opérationnels ont été recensés et analysés en 2012, et le Rapport sur la gestion du risque opérationnel – opérations de trésorerie, de placement et de gestion de liquidités a été établi.

51. Plus généralement, 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 opérations¹² 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 les Procédures d'application en matière de ressources humaines du FIDA que l'évaluation sera menée avec toute la rigueur professionnelle voulue et que les processus de sélection permettront de retenir les candidats possédant les plus hautes qualités de compétence, d'intégrité et d'expérience requises pour pouvoir accomplir les objectifs du FIDA et éviter des conflits d'intérêts potentiels¹³.

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 en matière de placement et la Politique en matière de liquidités.
54. Plus précisément, la budgétisation des risques est la procédure qui consiste à répartir les risques au sein des fonds et entre ceux-ci. Elle suppose de fixer des limites préétablies pour les risques afférents au portefeuille de placements – globalement et au niveau des différents gestionnaires –, de surveiller ces paramètres et d'ajuster le portefeuille dès qu'ils dépassent le seuil de tolérance. Pour entrer dans le détail, la budgétisation des risques consiste à:
- i) mesurer et décomposer le risque global d'un portefeuille entre ses différentes éléments sous l'angle quantitatif;
 - ii) fixer, ex ante, des limites de risque (budgets des risques) pour l'ensemble du portefeuille de placements et pour chaque compartiment en définissant des fourchettes pour certains paramètres, en fonction de l'appétence de l'organisation pour le risque et de son seuil de tolérance;
 - iii) répartir les risques entre les différentes catégories d'actifs conformément aux budgets des risques;
 - iv) surveiller en permanence l'utilisation des budgets des risques, et prévenir tout abus;
 - v) analyser les résultats (a posteriori);
 - vi) modifier les placements, si nécessaire, pour faire correspondre le portefeuille au niveau de risque souhaité.
55. L'ExPP détermine le budget des risques pour l'ensemble du portefeuille de placements du Fonds. Le budget des risques de chaque compartiment est approuvé par le Président du FIDA. D'autres limites sont fixées en application des Directives en matière de placement, du niveau minimal de liquidité obligatoire 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

¹² Voir le document EB 2005/85/R.5, ultérieurement révisé et publié sous la cote EB 2005/86/INF.8.

¹³ IFAD's Human Resource Implementing Procedures (Procédures d'application en matière de ressources humaines du FIDA), Chapter 2: Staff recruitment and appointment (2.3.1(iii)).

application de ces politiques et directives du FIDA. Ce tableau, ainsi que le schéma 3, présente également les procédures internes établies au titre du cadre de gestion des risques afin de surveiller et gérer les risques conformément au nouveau cadre de budgétisation des risques.

Niveaux de budgétisation des risques prévus dans l'ExPP

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

Tableau 2

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

Type de risque	Indicateur de risque et source	Limite établie	Fréquence de suivi et outil	Fréquence de notification	Seuil d'alerte et action
Risque de taux d'intérêt	Duration du portefeuille du gestionnaire (établie dans les Directives du FIDA en matière de placement)	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).	Quotidienne Système de contrôle de conformité.	Mensuelle, dans le rapport sur les risques adressé au Trésorier et au Vice-Président adjoint, FOD. Trimestrielle, dans le Rapport sur le portefeuille de placements du FIDA soumis au Conseil d'administration.	En cas de non-respect de la limite inférieure ou supérieure de la duration, la RCF signale le problème à l'équipe de gestion des placements, au Trésorier et au Vice-Président adjoint, FOD. L'équipe de gestion des placements se met alors immédiatement en rapport avec le gestionnaire des placements pour: <ul style="list-style-type: none"> connaître la raison de cette position ou stratégie de duration; convenir avec le gestionnaire d'un délai raisonnable pour ramener la duration dans des limites acceptables; après exécution des transactions requises, demander au gestionnaire de confirmer par écrit la nouvelle duration obtenue. 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)	<ul style="list-style-type: none"> Portefeuille de liquidités multimarchés : maximum 1,5% Portefeuille d'obligations d'État multimarchés: maximum 1,5% Portefeuille d'obligations indexées sur l'inflation: maximum 2,5% Portefeuille de crédits multimarchés: maximum 3,0% Portefeuille d'obligations des marchés émergents: maximum 4,0% Portefeuille d'actions multimarchés (marchés développés): sera déterminé après l'établissement et l'application de la référence Portefeuille renminbi: maximum 1,5% 	Hebdomadaire Système de gestion des risques.	Au moins mensuelle, dans le rapport sur les risques adressé au Trésorier et au Vice-Président adjoint, FOD. Plus fréquente si la variance est proche de la limite fixée. Trimestrielle, dans le Rapport sur le portefeuille de placements du FIDA soumis au Conseil d'administration.	Si l'écart de suivi d'un gestionnaire dépasse de plus de 5% le seuil fixé pour son mandat, ou si l'évolution par rapport au mois précédent est supérieure à 5%, la RCF signale le problème à l'équipe de gestion des placements, au Trésorier et au Vice-Président adjoint, FOD. L'équipe de gestion des placements se met alors immédiatement en rapport avec le gestionnaire des placements pour: <ul style="list-style-type: none"> connaître les raisons de cette anomalie; si nécessaire, pour atténuer les risques, convenir avec le gestionnaire d'un délai raisonnable pour ramener l'écart de suivi dans des limites acceptables; après exécution des transactions requises, demander au gestionnaire de confirmer par écrit le nouvel écart de suivi obtenu. La RCF contrôle ensuite la valeur de l'écart de suivi et en rend compte au Trésorier et au Vice-Président adjoint, FOD.

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

Type de risque	Indicateur de risque et source	Limite établie	Fréquence de suivi et outil	Fréquence de notification	Seuil d'alerte et action
Risque de taux d'intérêt (suite)	Valeur exposée conditionnelle à 1 an pour un niveau de confiance de 95% (établie dans l'ExPP)	<ul style="list-style-type: none"> Portefeuille de liquidités multimarchés: 2% Portefeuille d'obligations d'État multimarchés: 2,0% Portefeuille d'obligations indexées sur l'inflation: 9,0% Portefeuille de crédits multimarchés: 7,0% Portefeuille d'obligations des marchés émergents: 15,0% portefeuille d'actions multimarchés (marchés développés): 27% Portefeuille renminbi: maximum 2% Portefeuille de gestion actif-passif: 8,0% Ensemble du portefeuille: maximum 6% avec et sans actions 	Mensuelle Système de gestion des risques.	<p>Au moins mensuelle, dans le rapport sur les risques adressé au Trésorier et au Vice-Président adjoint, FOD. Plus fréquentes si l'indicateur atteint le niveau d'alerte.</p> <p>Trimestrielle dans le Rapport sur le portefeuille de placements du FIDA soumis au Conseil d'administration.</p>	<p>Si la CVaR de l'ensemble du portefeuille ou d'un gestionnaire dépasse de plus de 5% le seuil fixé, ou si l'évolution par rapport au mois précédent est supérieure à 5%, la RCF signale le problème à l'équipe de gestion des placements, au Trésorier et au Vice-Président adjoint, FOD. Les mesures suivantes sont prises:</p> <ul style="list-style-type: none"> La RCF procède à une analyse détaillée pour détecter les sources de l'augmentation de la CVaR. 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 inclure, entre autres, l'augmentation de la part des liquidités, une baisse de la durée et le désengagement d'un secteur. Ces mesures sont examinées au sein de TRE et de la RCF, et un plan d'action est présenté au Vice-Président adjoint, FOD et au Trésorier. Une fois approuvées, les recommandations sont appliquées avec la contrepartie concernée.
Risque de change	Écart en pourcentage par rapport à la répartition des monnaies qui composent le DTS.	Alors que l'objectif du cadre est d'assurer une variance aussi faible que possible (c'est-à-dire égale à zéro), tout écart de plus de 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 de placements du FIDA soumis au Conseil d'administration.</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"> 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 d'un ou plusieurs compartiments sous gestion externe. la RCF fixe le délai d'exécution de cette opération de rééquilibrage et en informe le Trésorier et le Vice-Président adjoint, FOD, ainsi que les équipes concernées (équipe de gestion des placements et/ou équipe de gestion de la trésorerie).

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

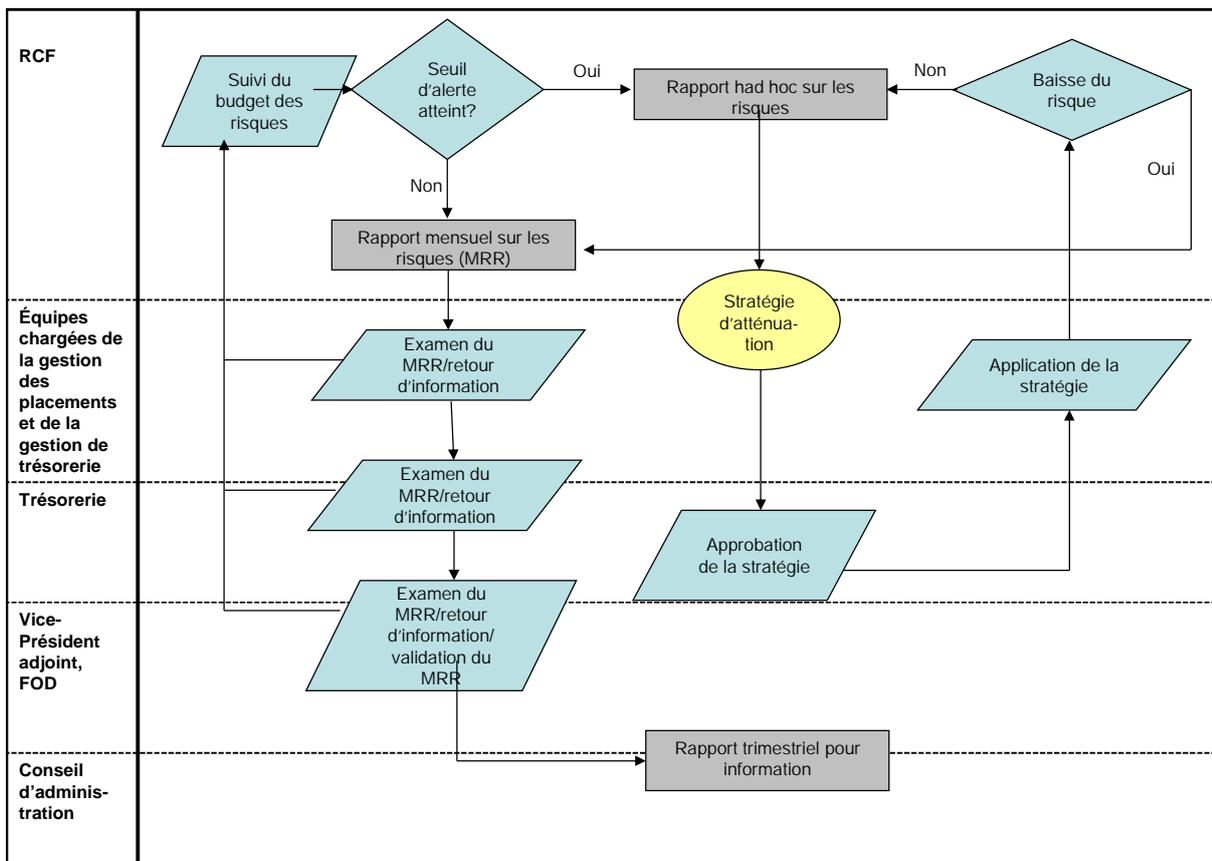
<i>Type de risque</i>	<i>Indicateur de risque et source</i>	<i>Limite établie</i>	<i>Fréquence de suivi et outil</i>	<i>Fréquence de notification</i>	<i>Seuil d'alerte et action</i>
Risque de contrepartie	Cote de crédit des contreparties (établie dans les Directives du FIDA en matière de placement)	Cote de crédit minimale pour les contreparties admissibles.	Mensuelle Analyses internes.	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 de la cote de crédit minimale fixée par le FIDA, la RCF signale le problème au Trésorier, au Vice-Président adjoint, FOD, et aux équipes de gestion des placements et de la 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 produits dérivés et les opérations bancaires admissibles aux fins des placements. La division surveille également les notes de crédit des banques commerciales et des banques centrales et leur santé financière.
Risque 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 Système de contrôle de conformité.	Mensuelle dans les rapports sur le portefeuille de placements adressés au FISCO, et semestrielle dans les rapports adressés au Conseil d'administration.	Au cas où la concentration sur un pays serait dépassée, la RCF signale le problème au Trésorier, au Vice-Président adjoint, FOD, et aux équipes de gestion des placements et de la 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 Système de contrôle de conformité.	Mensuelle dans les rapports sur le portefeuille de placements adressés au FISCO, et semestrielle dans les rapports adressés au Conseil d'administration.	Au cas où la concentration sur un pays serait dépassée, la RCF signale le problème au Trésorier, au Vice-Président adjoint, FOD, et aux équipes de gestion des placements et de la trésorerie. Le cas échéant, une action est entreprise immédiatement auprès du gestionnaire.
Risque opérationnel	Séparation des tâches au sein de TRE, procédures de sauvegarde, contrôle juridique (tels que définis dans le Manuel de la trésorerie et le Rapport sur la gestion du risque opérationnel – opérations de trésorerie, de placement et de liquidités). Séparation des tâches entre TRE et la RCF, comme indiqué dans le présent Cadre de contrôle et différentes directives en matière de placement.	Sans objet.	Continue.	Annuelle: révision du Manuel de la trésorerie et Rapport sur les risques opérationnels (depuis 2012).	Pour les procédures financières clés, la séparation des tâches entre ACD, TRE et la RCF est mise en œuvre au sein de FOD. ACD est habilitée à ordonner des mouvements de fonds du FIDA à des tiers, tandis que TRE exécute ces instructions via les comptes bancaires opérationnels. La RCF rend compte des activités de placement en toute indépendance. ACD et TRE entrent séparément des écritures comptables dans le grand livre, et ces données sont rapprochées chaque mois, ou plus fréquemment. Au sein de TRE, il existe une séparation des tâches entre l'équipe de gestion des placements, qui recommande les transactions (avant approbation par le Trésorier) et les exécute, et l'équipe de gestion de la trésorerie, qui procède aux liquidations.

<i>Type de risque</i>	<i>Indicateur de risque et source</i>	<i>Limite établie</i>	<i>Fréquence de suivi et outil</i>	<i>Fréquence de notification</i>	<i>Seuil d'alerte et action</i>
					<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 responsabilité 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, d'information et de communication et activités de suivi
57. TRE rend compte publiquement d'un certain nombre de paramètres de mesure des risques et d'analyses dans le rapport sur le portefeuille de placements présenté chaque trimestre et une fois par an au Conseil d'administration et au Comité d'audit. L'unité établit également chaque mois un rapport détaillé sur les risques, qui est communiqué, en interne, au Trésorier et au Vice-Président adjoint, FOD; si nécessaire, ce rapport est également transmis au comité FISCO.
 58. Ces rapports mensuels détaillés sur les risques jouent un rôle d'information, de communication et de suivi concernant les activités se rapportant aux domaines de surveillance des risques ci-après:
 - i) risque de change;
 - ii) 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 en matière de placement, et mesures prises le cas échéant;
 - v) performance 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 au tableau 2 ci-dessus, 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. Le figure 3 illustre ce processus.
 60. Outre les indicateurs 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 complet d'indicateurs de risques. Dès lors que l'un d'entre eux – concernant l'ensemble du portefeuille ou un gestionnaire particulier – est jugé excessif ou fait apparaître un changement significatif par rapport à la période précédente, la RCF soumet la question à l'attention du Vice-Président adjoint, FOD, du Trésorier et de l'équipe de gestion des placements.
 61. Ces indicateurs supplémentaires (dont la définition figure à l'annexe IV) sont les suivants:
 - i) écart type ou rendement annualisé par gestionnaire, par compartiment et par compartiment de référence, ainsi que pour l'ensemble du portefeuille et du portefeuille de référence;
 - ii) CVaR à horizon d'un an et pour un niveau de confiance de 95%, par gestionnaire et par 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) décomposition globale des risques, par type de risque;
 - v) indicateurs de rendement ajustés en fonction des risques (ratio de Sharpe, écart de suivi, ratio d'information, coefficients bêta et alpha).
 62. ACD exécute une procédure complète de contrôle des données et de rapprochement des écritures avec celles du dépositaire 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 se doter d'un cadre efficace de budgétisation des risques, le FIDA a procédé au renforcement de ses moyens d'analyse et a mis en place en juin 2012 le logiciel BarraOne, un nouveau système perfectionné de gestion des risques. Grâce à cet outil, le FIDA est mieux à même de surveiller les risques de son portefeuille de placements, et la Division TRE et la RCF sont en mesure de procéder à des analyses ex ante et à des tests de résistance sur les actifs, sur chacun des compartiments et chacun des gestionnaires.
- ii) Système 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 en matière de placement qui les concernent. À l'heure actuelle, la plupart des directives sont encodées dans ce système, et l'application signale quotidiennement les limites non respectées ou les niveaux d'alerte. Les directives qui ne peuvent être encodées dans le système font l'objet d'un suivi à l'aide d'analyses et de procédures manuelles réalisées par les services du FIDA.
- 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 établit un rapport mensuel;
- iv) En outre, l'équipe de 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 questions financières et de placement (FISCO) (Comité de haut niveau)

1. Objet

- 1.1. Assister et conseiller le Président dans les décisions relatives aux questions financières d'ordre stratégique et dans la définition de la stratégie et de la politique globales de placement.
- 1.2. Les examens du FISCO adressés pour information au Président ou pour décision définitive, portent sur les questions suivantes:
 - 1.2.1. Besoins de financement et de ressources
 - 1.2.2. Mécanismes de financement
 - 1.2.3. Politique de placement et exigence de liquidité minimale
 - 1.2.4. Gestion des risques financiers
 - 1.2.5. Charges directes imputées sur le produit des placements
 - 1.2.6. Nomination des gestionnaires de placements et du dépositaire mondial
 - 1.2.7. Évolution des marchés financiers
 - 1.2.8. Toute autre question financière jugée importante sur le plan stratégique.

2. Composition

- 2.1 La composition du Comité est déterminée par le Président et inclut les fonctions suivantes:
 - Président (président du Comité)
 - Vice-Président, Bureau du Président et du Vice-Président
 - Vice-Président adjoint, Département gestion des programmes
 - Vice-Président adjoint, Département des opérations financières, Responsable des finances en chef et Contrôleur principal
 - Vice-Président adjoint, Département de la stratégie et de la gestion des savoirs
 - Vice-Président adjoint, Département des services institutionnels
 - Vice-Président adjoint et Chef de Cabinet, Bureau du Président et du Vice-Président
 - Directeur et Trésorier, Division des services de trésorerie (secrétaire du Comité)
 - Directeur, Division de la gestion des services financiers
 - Directeur, Division de la comptabilité et du Contrôleur
 - Conseiller juridique, Bureau du Conseiller juridique
 - Directeur, Bureau des partenariats et de la mobilisation des ressources
 - Directeur, Bureau de l'audit et de la surveillance (observateur du Comité)
 - Autres membres, à la discrétion du président.

3. Réunions

- 3.1 Les membres et les observateurs assistent à toutes les réunions. En cas d'impossibilité, ils désignent un représentant qualifié et en informent par écrit le secrétaire du Comité.
- 3.2 D'autres membres du personnel du FIDA directement concernés par les questions abordées peuvent être priés d'assister, en qualité d'observateurs, à la réunion par le secrétaire, en consultation avec le président.
- 3.3 Le quorum est constitué du Président en tant que président du Comité ou, en cas d'impossibilité, de son représentant (par délégation de pouvoir spécifique du Président); du Directeur et Trésorier (TRE) en tant que secrétaire du Comité, ou de son représentant; et du Vice-Président adjoint, Département des opérations financières, ou de son représentant, et de quatre autres membres du Comité.
- 3.4 Les réunions se tiennent toutes les huit semaines en coïncidence avec les réunions ordinaires du Comité exécutif de gestion, et plus souvent si les activités du Fonds l'exigent.

4. Ordre du jour, documentation et procès-verbal

- 4.1 Le Directeur et Trésorier, TRE, fera office de secrétaire du Comité et aura les attributions suivantes :
 - 4.1.1 Planifier les réunions;
 - 4.1.2 Établir l'ordre du jour en consultation avec le Vice-Président adjoint du Département des opérations financières, le Responsable des finances en chef et Contrôleur principal;
 - 4.1.3 Coordonner et distribuer les documents au Comité au moins quatre jours ouvrables avant la date de la réunion;
 - 4.1.4 Fournir des informations sur les questions financières ou opérationnelles d'ordre stratégique indiquées en 1.2, en tant que le président ou les membres du FISCO le jugent nécessaire;
 - 4.1.5 Établir le procès-verbal de la réunion, soumis à l'approbation du président, où seront mentionnées les décisions prises par le président, les observations des membres sur le fond et les mesures à prendre par les fonctionnaires responsables, et distribuer le procès-verbal signé à tous les participants;
 - 4.1.6 Préparation d'un document actualisé de suivi des actions recommandées par le Comité.

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

I. Environnement de contrôle

1. L'organisation démontre son engagement en faveur de l'intégrité et de valeurs éthiques: Les mesures et procédures spécifiques qui relèvent de la Politique de gestion des risques au FIDA imposent: a) une attestation annuelle de respect du Code de conduite du FIDA accompagnée de la déclaration des revenus, biens, services et actifs provenant de sources autres que le FIDA; b) une déclaration de la direction accompagnée d'une attestation du Commissaire aux comptes relatives au contrôle interne de l'information financière; et c) une déclaration de situation financière pour certains membres du personnel. Ces éléments, qui sont mentionnés à la section II.C du Cadre de contrôle interne, témoignent de l'attachement à l'intégrité et aux valeurs éthiques.
2. Le Conseil d'administration fait preuve d'indépendance vis-à-vis de la direction et surveille la mise en place et le bon fonctionnement du dispositif de contrôle interne: Le Conseil des gouverneurs, le Conseil d'administration et le Comité d'audit du FIDA sont indépendants de la direction et exercent leur supervision selon les modalités indiquées à la section II.A.
3. La direction, agissant sous la surveillance du Conseil d'administration, définit les structures, l'organisation hiérarchique, ainsi que les pouvoirs et les responsabilités appropriés pour atteindre les objectifs: La section II.B. décrit les rôles et responsabilités en matière de placements dévolus aux principaux responsables de la supervision et des décisions afférentes aux activités ayant trait aux placements. La figure 1 représente la structure de gouvernance du FIDA, et la figure 2 la circulation de l'information financière concernant les placements au sein du FIDA.
4. L'organisation manifeste son engagement à attirer, former et fidéliser des collaborateurs compétents recrutés en fonction de ses objectifs: Aux termes des Procédures d'application en matière de ressources humaines du FIDA, l'évaluation est menée avec toute la rigueur professionnelle voulue et les processus de sélection permettent de retenir les candidats possédant les plus hautes qualités de compétence, d'intégrité et d'expérience requise pour pouvoir accomplir les objectifs du FIDA et éviter des conflits d'intérêts potentiels¹⁴.
5. L'organisation instaure pour chacun un devoir de rendre compte de ses responsabilités en matière de contrôle interne de manière à atteindre les objectifs: Selon les termes de la section 3.1 de la Politique du FIDA en matière de ressources humaines¹⁵, les membres du personnel du FIDA s'engagent à "avoir exclusivement en vue les intérêts et objectifs du Fonds dans l'exercice de leurs fonctions et dans leur comportement".

II. Évaluation des risques

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

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

¹⁵ Voir le document EB 2004/82/R.28/Rev.1.

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

7. L'organisation identifie les risques compromettant la réalisation de ses objectifs dans l'ensemble de son périmètre et procède à leur analyse de façon à déterminer des modalités de gestion des risques appropriées: Dans le cadre de l'ExPP, l'organisation délimite un univers de placement de manière à atteindre l'objectif susmentionné, selon les modalités spécifiées à la section III.A, dans laquelle sont précisés les catégories d'actifs, les notes de crédit minimales, les durations et les indices de référence correspondants. À la section III.C sont spécifiés différents risques (risque de marché, risque de change, risque de liquidités, risque de crédit, risque de contrepartie et risques opérationnels) susceptibles d'affecter le portefeuille de placements du FIDA, et sont décrites les modalités d'atténuation et de gestion en vigueur au FIDA. Le tableau 2 récapitule les limites fixées, les fréquences de suivi et de rapport, les modalités d'alerte et les mesures à prendre.
8. L'organisation intègre le risque de fraude dans son évaluation des risques susceptibles de compromettre la réalisation des objectifs: La Politique du FIDA en matière de prévention de la fraude et de la corruption dans le cadre de ses activités et opérations¹⁶ permet au FIDA de satisfaire à ce principe puisqu'elle a pour objet: "i) d'affirmer et de faire connaître la détermination du Fonds à prévenir et combattre la fraude et la corruption dans le cadre de ses activités et de ses opérations; ii) de décrire les efforts qu'il déploie actuellement dans ce domaine; et iii) d'exposer les mesures qu'il va prendre pour mettre en œuvre cette politique."
9. L'organisation identifie et évalue les changements qui pourraient avoir un impact significatif sur le système de contrôle interne: L'examen annuel de l'ExPP et du Cadre de contrôle est l'occasion de déterminer le caractère adéquat des contrôles internes opérés au FIDA, dont il est ensuite rendu compte au Conseil d'administration et au Comité d'audit. Le comité de placement du FIDA, le FISCO, se réunit à intervalles réguliers pour examiner les nouveaux enjeux et les risques qui font leur apparition et pour analyser et approuver les stratégies d'atténuation.

III. Activités de contrôle

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

¹⁶ Voir la note 12.

financier du FIDA, à la Politique de gestion des risques au FIDA, à l'ExPP, à la Politique en matière de liquidités, aux Directives en matière de placement, au Cadre de contrôle interne, aux conventions de gestion des placements et convention-cadre de dépôt, au Manuel de la trésorerie et au comité FISCO. Le tableau 2 récapitule les limites fixées en matière de risques, les fréquences de suivi et de rapport et les procédures à suivre et mesures à prendre lorsque les seuils de risque ne sont pas respectés.

IV. Information et communication

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

V. Activités de suivi

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

Glossaire des indicateurs de risque et termes associés

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

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

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

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. Le portefeuille de référence devrait être un instrument d'investissement qui possède certaines caractéristiques – la transparence et la reproductibilité – de façon à représenter au mieux la performance d'un univers de placement donné. Sur les marchés financiers, ce sont les indices les plus connus qui servent de référence. Par exemple, l'indice Standard & Poor's 500 est largement utilisé comme référence sur les marchés américains des titres des sociétés à forte capitalisation.

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

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

Niveau de confiance: Il s'agit de l'intervalle (assorti d'une marge d'incertitude précise généralement exprimée en pourcentage) au sein duquel la valeur réelle d'une quantité mesurée est contenue. Ce terme désigne aussi le degré de certitude que l'on peut accorder à une estimation.

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

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

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

Ratio d'information: Ce ratio mesure la performance ajustée en fonction des risques, c'est-à-dire la relation entre le rendement excédentaire moyen du portefeuille (par rapport au rendement de référence) et son écart de suivi. Plus ce ratio est élevé, mieux l'écart de suivi du portefeuille est rémunéré, ce qui indique aussi de meilleures compétences de gestion de placements.

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

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

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

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

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

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