

Cote du document: EB 2018/125/R.43  
Point de l'ordre du jour: 6 c) i)  
Date: 1 novembre 2018  
Distribution: Publique  
Original: Anglais

**F**



Investir dans les populations rurales

## **Examen externe indépendant de la gestion des risques financiers au FIDA et évaluation au niveau de l'institution de l'architecture financière du FIDA: analyse de la direction et plan d'action**

### **Note pour les représentants au Conseil d'administration**

#### Responsables:

#### Questions techniques:

**Alvaro Lario**  
Vice-Président adjoint  
Responsable des finances en chef  
et Contrôleur principal  
téléphone: +39 06 5459 2403  
courriel: a.lario@ifad.org

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

#### Transmission des documents:

**Deirdre McGrenra**  
Chef de l'Unité  
des organes directeurs  
téléphone: +39 06 5459 2374  
courriel: gb@ifad.org

Conseil d'administration — Cent vingt-cinquième session  
Rome, 12-14 décembre 2018

---

Pour: **Examen**

# **Examen externe indépendant de la gestion des risques financiers au FIDA et évaluation au niveau de l'institution de l'architecture financière du FIDA: analyse de la direction et plan d'action**

## **I. Introduction**

1. Dans le cadre de la Consultation sur la Onzième reconstitution des ressources du FIDA (FIDA11) et à la lumière des objectifs de développement durable à l'horizon 2030 arrêtés par les Nations Unies, la direction s'est engagée à améliorer les capacités et l'architecture financières du FIDA. Cela suppose de se préparer dans l'éventualité de l'accès du FIDA aux marchés de capitaux – sous réserve des délibérations de la Consultation sur FIDA12 et de l'approbation du Conseil d'administration et du Conseil des gouverneurs – afin de répondre à l'essor de la demande de projets de développement et d'assurer dans la durée l'efficacité du FIDA sur le plan financier. La direction est convenue avec les États membres que deux grandes initiatives seraient prises afin d'éclairer les décisions:
  - a) Une évaluation au niveau de l'institution (ENI) de l'architecture financière du FIDA. Cette évaluation a été réalisée par le Bureau indépendant de l'évaluation du FIDA (IOE) et présentée au Conseil d'administration en 2018 (voir le document EB 2018/124/R.7). Dans le rapport sont indiqués les domaines de la structure financière du FIDA qu'il conviendrait de renforcer, qui couvrent un large éventail d'opérations à caractère financier.
  - b) Un examen externe indépendant de la gestion des risques financiers au FIDA, qui a été réalisé par la société de conseil Alvarez & Marsal (A&M). Le champ de cet examen (voir le document intitulé Cadre de référence de l'évaluation indépendante approfondie des risques financiers publié sous la cote EB 2018/123/R.23) englobait plusieurs domaines: risques financiers, gouvernance financière, systèmes informatiques, capacités d'organisation [organisation du Département des opérations financières (FOD)], et comportement et délinquance en matière financière. Bien que le cadre de référence soit davantage axé sur la gestion des risques, A&M, qui a analysé plusieurs des domaines évalués dans l'ENI, a indiqué qu'il serait nécessaire de revoir la structure financière du FIDA.
2. Les principales constatations et recommandations issues de l'examen mené par A&M ont tout d'abord été présentées à l'occasion d'un séminaire informel du Conseil d'administration tenu le 8 octobre 2018. La version finale du document a été communiquée aux Membres sur la plateforme interactive réservée aux États membres.
3. Le présent document met en parallèle les principales recommandations et conclusions formulées par A&M et les recommandations issues de l'ENI. Il expose l'analyse faite par la direction du FIDA des recommandations adressées à l'issue de ces deux examens, accompagnée d'un plan d'action élaboré en prenant en considération les deux séries de recommandations.

## **II. Principales recommandations issues de l'ENI et de l'évaluation menée par A&M**

4. L'ENI comme l'évaluation menée par A&M attirent l'attention sur la nécessité pour le FIDA d'envisager de nouvelles sources de financement afin d'améliorer l'efficacité et la viabilité sur le plan financier. Dans son rapport, A&M indique qu'il s'agit d'une décision stratégique fondamentale pour le FIDA. Ce rapport a été communiqué à l'équipe qui travaille actuellement à l'évaluation indépendante des risques stratégiques et opérationnels et des risques liés à l'exécution des

programmes du FIDA. Certaines des recommandations figurant à la section intitulée "Other risks" du rapport établi par A&M seront étudiées de manière approfondie dans le cadre de cette évaluation indépendante. Une fois la version finale du rapport de cette évaluation indépendante établie, ses conclusions et recommandations et celles du rapport établi par A&M seront synthétisées afin de définir de manière globale et intégrée la gestion des risques institutionnels au FIDA. Le résultat de ces travaux sera présenté au Conseil d'administration en avril 2019.

5. Dans le rapport de l'ENI comme dans celui établi par A&M, il est recommandé que le FIDA s'attache à obtenir une note de crédit accordée par un organisme externe, afin d'être en mesure d'optimiser le ratio endettement/fonds propres de son bilan, et qu'il s'emploie à améliorer sa structure financière en s'inspirant de celle des autres institutions financières internationales (IFI).
6. Les deux rapports insistent sur les étapes à franchir pour mettre en place un cadre de gestion des risques financiers plus performant, ce qui constitue un préalable indispensable pour obtenir une note de crédit. L'amélioration de l'architecture financière du FIDA ainsi recommandée a des incidences sur différents aspects de la gestion des risques, dont les moyens nécessaires en matière d'opérations et d'informatique, les risques que font peser les incertitudes qui entourent les financements au titre du Cadre pour la soutenabilité de la dette (CSD), et le niveau approprié d'adhésion des États membres aux décisions stratégiques de la direction.

#### **A. Gestion des fonds propres**

7. Actuellement, la structure financière du FIDA pâtit de l'absence de dispositif d'adéquation des fonds propres solide, alors que cet élément est de la plus haute importance. Pour élaborer un nouveau dispositif, le FIDA doit mettre en place un instrument de mesure du risque de crédit afférent aux prêts qu'il accorde. À cet égard, le FIDA peut envisager plusieurs options, parmi lesquelles A&M suggère d'adopter le modèle de fonds propres ajustés en fonction du risque mis au point par Standard & Poor's (S&P), qui constitue la meilleure solution à court terme. L'adoption de cette méthodologie suppose que le FIDA mette progressivement en place un plafonnement du volume des prêts accordé à chaque pays, qu'il redéfinisse le risque de crédit du portefeuille de prêts et qu'il étudie la possibilité de créer un guichet de prêts qui s'écarte des règles du Système d'allocation fondé sur la performance (SAFP) [voir le document A&M Financial Risk Assessment (ci-après A&M FRA), section 5.1.3].
8. L'ENI est très claire à cet égard, puisqu'il est recommandé de revoir le système d'allocation des financements moyennant la création d'un guichet distinct du SAFP pour les prêts à des conditions ordinaires. Cette préconisation est liée à la nécessité que le FIDA se dote d'un nouveau dispositif d'adéquation des fonds propres, afin d'être en mesure d'adapter de manière plus judicieuse l'utilisation des fonds propres. Le FIDA doit élaborer une politique globale de gestion des fonds propres, et être disposé à adapter ses sources de financement à son programme de prêts et dons (voir la recommandation 3 du résumé de l'ENI, paragraphe 60).

#### **B. Risque d'illiquidité**

9. En matière de gestion de la liquidité, le schéma actuel repose sur un modèle de flux de trésorerie appliqué à horizon de 50 ans. A&M recommande de passer à une mesure de la liquidité à court terme, ce qui permettrait au FIDA d'améliorer la gestion du risque d'illiquidité et de se rapprocher des méthodes des autres IFI. La première grande recommandation en ce qui concerne la restructuration du dispositif en matière de risque d'illiquidité porte sur l'adoption d'une nouvelle méthode consistant à évaluer le risque d'illiquidité à horizon de 1 à 2 ans, assortie d'une série de scénarios de crise définis avec soin (voir A&M FRA, section 5.2.3).

10. Dans l'ENI, IOE fait observer que la politique du FIDA en matière de liquidités est "prudente et circonspecte" (même si cette remarque ne fait pas partie d'une recommandation). Toutefois, il est aussi indiqué que, à l'avenir, "il faudra peut-être adapter cette politique, étant donné que le FIDA poursuit sur la voie de l'emprunt, afin de prendre en compte l'ensemble des flux de trésorerie et pas uniquement les décaissements" (voir l'ENI, paragraphe 244).
11. La modification recommandée par A&M permettra de conserver une politique en matière de liquidités prudente et circonspecte, tout en l'adaptant aux besoins actuels du FIDA. Lorsqu'un dispositif d'adéquation des fonds propres sera en place, la politique en matière de liquidités jouera un rôle secondaire dans la définition des fonds disponibles pour engagement, et un rôle fondamental afin de permettre une planification plus efficiente des flux de trésorerie à court terme.

### **C. Risque de change**

12. Étant donné que le bilan du FIDA est exposé à un risque de change non négligeable, A&M recommande que le FIDA développe l'utilisation d'instruments dérivés pour se prémunir contre les variations de change qui pourraient compromettre l'équilibre de ses comptes. Dans une autre recommandation, il est préconisé de revoir la définition de la monnaie fonctionnelle afin de réduire le risque de volatilité des profits et pertes pour les pertes ou gains de change latents d'un montant élevé. Cette modification, dont l'effet est comptable plutôt qu'économique, se traduirait par une stabilisation du compte de profits et pertes et permettrait d'établir des projections plus fiables à cet égard. En outre, il est suggéré d'utiliser la comptabilité de couverture pour atténuer autant que possible la volatilité des profits et pertes, une solution qu'il conviendra d'étudier de manière plus approfondie (A&M FRA, section 5.3.3).
13. Dans le rapport de l'ENI, il est clairement recommandé d'encourager le recours aux produits dérivés pour améliorer la gestion du risque de change, et l'impact de pertes de change d'un montant élevé est analysé tout au long du rapport. Cette suggestion rejoint tout à fait les recommandations formulées par A&M, qui préconise de faire davantage appel aux produits dérivés à des fins de couverture et de s'efforcer d'atténuer la volatilité du compte de profits et pertes (résumé de l'ENI, paragraphe 37).

### **D. Risque de crédit**

14. Les activités de prêt à des conditions favorables (autrement dit concessionnelles) ou à des conditions ordinaires exposent l'institution à un risque de crédit non négligeable. A&M suggère que le FIDA applique les pratiques optimales en vigueur dans d'autres IFI comme l'Association internationale de développement (IDA) ou la Banque européenne pour la reconstruction et le développement (BERD) en adoptant un nouveau dispositif d'encadrement du risque de crédit. A&M recommande de suivre les engagements sur les emprunteurs et la concentration de l'ensemble du portefeuille de prêts et du portefeuille de placements, afin d'améliorer la transparence et d'afficher un cadre de contrôle interne solide. Cela permettrait aussi d'éviter une concentration excessive des risques sur un pays ou une région et de disposer d'une fonction risque et conformité solide pour superviser les activités de trésorerie.
15. En outre, si la décision d'emprunter sur les marchés de capitaux est prise, A&M recommande dans son rapport de mettre en place un mécanisme d'allocation dédié aux prêts à des conditions ordinaires (A&M FRA, section 5.4.3).
16. L'ENI ne contient pas de recommandation portant plus particulièrement sur le risque de crédit, même si cette question est abordée dans plusieurs sections du rapport, surtout en lien avec le portefeuille de placements de la Division des services de trésorerie (TRE). Comme A&M le fait remarquer dans son rapport, il est très important que le FIDA se préoccupe du risque de crédit inhérent au

portefeuille de prêts et au portefeuille de placements (résumé de l'ENI, paragraphe 36).

## **E. Cadre pour la soutenabilité de la dette**

17. Dans son rapport, A&M constate que le CSD fait peser une menace sur la viabilité du FIDA et prend acte du fait que l'analyse de cette question est en cours. Le FIDA doit prévenir l'érosion des fonds propres sous l'effet des dons au titre du CSD et trouver pour l'avenir une solution durable avant de se rapprocher d'un organisme de notation. Toutefois, A&M ne donne pas de conseil quant à la manière de procéder à cet égard (A&M FRA, section 4.2.1.).
18. Dans le rapport de l'ENI, cette question est abondamment traitée, de même que les risques associés au CSD. Il est avéré que le système actuel conduit à des pertes financières systématiques et met en péril la viabilité du FIDA. L'équipe d'évaluation souligne en particulier que le CSD et l'érosion des fonds propres qui lui est liée sont source d'incertitude supplémentaire, ce qui pourrait peser sur la note de crédit du FIDA et s'avérer préjudiciable dans la perspective d'un éventuel accès aux marchés des capitaux. Elle propose des solutions précises pour résoudre ce problème, suggérant notamment de détenir les fonds du CSD dans des comptes séparés, de rendre juridiquement contraignante l'obligation de compenser le manque à gagner subi dans le cadre du CSD, ou de modifier les dispositions relatives aux prêts accordés à l'avenir (résumé de l'ENI, paragraphe 43-46).

## **F. Gouvernance**

19. Afin que le FIDA se conforme plus étroitement aux pratiques optimales des autres IFI, A&M conseille dans son rapport de redéfinir les objectifs du Comité consultatif pour les questions financières et de placement (FISCO) et de l'appeler désormais Comité de gestion actif-passif (ALCO) tout en élargissant son champ d'action, qui couvrirait l'élaboration des politiques, le suivi et la supervision relatifs à l'ensemble des risques financiers, à l'exception du risque de crédit. A&M donne des indications sur le rôle que joue ce comité dans les institutions analogues comme l'IDA, la Banque internationale pour la reconstruction et le développement (BIRD), la BERD et la Banque africaine de développement, et décrit les responsabilités de haut niveau qui seraient dévolues à ce comité. L'ALCO serait principalement responsable de la gestion prudentielle du bilan, tout en continuant d'assumer l'ensemble des responsabilités actuelles du FISCO. A&M recommande par ailleurs de revoir la composition du Comité d'audit, la désignation des membres et les compétences exigées (A&M FRA, section 6.1.2).
20. Dans l'ENI, les évaluateurs constatent la nécessité de renforcer la gouvernance financière du FIDA et de créer un comité de gestion actif-passif. La méthode suivie pour analyser la structure de gouvernance est analogue à celle appliquée par A&M, et les évaluateurs font observer que le système en vigueur au FIDA diffère de celui de la plupart des organismes de même nature. À l'issue de l'évaluation, il a également été recommandé que les membres du Comité d'audit disposent au moins de compétences de base en matière financière (ENI, paragraphe 230).

## **G. Infrastructures informatiques**

21. A&M parvient à la conclusion que, si les systèmes informatiques qu'utilisent la Division TRE et le Département FOD pour les besoins des services de trésorerie semblent adaptés compte tenu du niveau actuel des opérations effectuées par TRE, ils ne seront peut-être pas suffisants pour répondre aux nouveaux besoins découlant par exemple de la modification des paramètres de mesure des risques, de la plus grande complexité des produits et de l'augmentation des volumes. Dans cette éventualité, A&M recommande de mieux intégrer les systèmes informatiques en place pour les services de trésorerie dans les infrastructures informatiques du FIDA et de remplacer la base de données de TRE par un système normalisé robuste. Cela permettrait d'éliminer les risques non négligeables qui découlent du

fait que tout repose sur quelques agents indispensables dans la situation actuelle. Il conviendrait d'utiliser l'entrepôt de données du FIDA pour fournir rapidement des analyses de données fiables à l'appui des fonctions et modèles de trésorerie et de contrôle financier. Le FIDA pourrait envisager de se doter d'un nouveau système de gestion de trésorerie, bien que l'investissement que cela représente soit peut-être à prendre en considération (A&M FRA, section 7.1.4).

22. L'ENI ne contient pas de recommandation précise dans ce domaine. Les évaluateurs ont conclu que le système informatique du FIDA était adapté à l'environnement dans lequel le Fonds opère actuellement et que les dispositifs de sécurité informatique étaient fiables. Ils ont toutefois appelé l'attention sur le fait qu'à l'avenir il pourrait être nécessaire d'améliorer les infrastructures informatiques si le FIDA décidait d'accroître son bilan et d'utiliser plus activement les instruments dérivés (ENI, paragraphe 233).

## **H. Organisation du Département des opérations financières**

23. A&M recommande d'étoffer les effectifs afin de prendre en considération l'essor des besoins du Département FOD. La société recommande en particulier de recruter un spécialiste de la gestion actif-passif expérimenté chargé de gérer les risques d'illiquidité, de taux d'intérêt et de change, et un chef de l'unité des risques de trésorerie chargé de superviser les services de trésorerie et l'évaluation des risques de crédit dans son ensemble (A&M FRA, section 7.2.3).
24. Dans l'ENI, aucune recommandation n'est formulée dans ce domaine.

## **I. Risque lié à la délinquance financière**

25. A&M formule une série de recommandations à propos de la délinquance financière, parmi lesquelles la réalisation d'un examen de l'ensemble des risques non prudentiels et la fixation d'un niveau de tolérance au risque approprié, la mise en place de la vérification des listes de personnes ou d'entités visées par des sanctions préalablement à l'approbation des transactions, et la révision des principes relatifs aux conflits d'intérêts (A&M FRA, section 8.1.3).
26. Dans l'ENI, aucune recommandation n'est formulée dans ce domaine.

## **III. Position et plan d'action de la direction**

27. La direction du FIDA accueille avec intérêt l'ensemble des recommandations formulées dans les deux rapports indépendants établis par A&M et par IOE. Il convient de noter que la direction a déjà apporté une réponse à l'ENI (voir le document EB 2018/124/R.7/Add.1).
  28. La direction mesure l'importance des modifications suggérées dans ces rapports, qui ont suscité plusieurs discussions au sein de la direction et entre les parties prenantes pour définir les mesures les plus appropriées afin de leur donner suite.
  29. Il est important de noter que, même si la possibilité de faire appel à de nouvelles sources de financement (dont les marchés de capitaux) et d'optimiser le ratio endettement/fonds propres est envisagée dans les deux documents, toutes les recommandations acceptées par la direction ont pour objet de renforcer et d'améliorer la structure financière du FIDA.
  30. On trouvera dans les paragraphes qui suivent la liste des 10 initiatives les plus urgentes qui, selon la direction, doivent être mises en œuvre au cours des 12 à 14 prochains mois.
- 1) Mesures visant à renforcer la gestion des fonds propres**
31. La direction a déjà commencé à préparer l'adoption de principes de gestion des fonds propres plus rigoureux au FIDA afin d'être en mesure de mesurer correctement les niveaux d'utilisation et d'affectation des fonds propres. À partir du premier trimestre 2019, TRE et la fonction de gestion des risques s'emploieront à développer encore les capacités du modèle financier du FIDA. Il s'agira notamment

d'ajouter des fonctionnalités servant à établir des projections concernant les différents éléments du bilan, l'absorption des fonds propres et les fonds propres ajustés des risques. Un dispositif d'adéquation des fonds propres sera mis au point en prenant en considération l'ensemble des paramètres nécessaires pour procéder aux analyses indispensables, comme la probabilité de défaillance d'un emprunteur, les pertes encourues dans ce cas, et les corrélations.

## **2) Mesures visant à renforcer la gestion du risque d'illiquidité**

32. La direction s'est attelée à définir une nouvelle politique en matière de liquidités afin d'actualiser la politique actuellement en vigueur (document EB 2006/89/R.40), qui est axée sur la prévision des flux de trésorerie à long terme. Comme il est suggéré dans les deux rapports, la nouvelle politique sera davantage axée sur la planification des liquidités à court terme dans le cadre de scénarios de crise, l'objectif étant d'améliorer l'efficacité opérationnelle. Le document exposant cette nouvelle politique sera soumis au Conseil d'administration en 2019.

## **3) Mesures visant à renforcer la gestion du risque de crédit**

33. La direction a déjà commencé à se pencher sur la question de l'endettement en général et du risque de crédit en particulier:
- Un séminaire informel du Conseil d'administration consacré à l'évolution de l'endettement s'est tenu en juillet 2018.
  - Dans la version révisée de la méthodologie du SAFF, un élément relatif au niveau d'endettement d'un pays a été ajouté aux notes de performance du secteur rural.
  - Dans les modalités d'application du CSD, qui contribuent à déterminer les conditions de financement d'un pays, il est déjà prévu qu'une analyse technique de l'économie du pays doit être faite. Ces analyses seront affinées à mesure que le FIDA développe ses capacités internes et le suivi des expériences et des évolutions à l'échelle mondiale et au niveau des IFI et des pays.
  - Chaque nouveau programme d'options stratégiques pour le pays et nouvelle note conceptuelle de projet propose déjà une analyse sommaire de l'endettement; ces analyses seront prochainement étoffées.
  - La direction va mettre en place un dispositif de notation du risque-pays afin de se conformer aux nouvelles règles comptables adoptées en application de la Norme internationale d'information financière (IFRS) 9.
  - Plusieurs paramètres de mesure du risque de crédit ont été établis avec l'aide d'un prestataire digne de confiance afin d'estimer les pertes attendues sur le portefeuille de prêts, et de nouvelles directives seront mises en place afin de suivre l'évolution du risque de crédit au FIDA.
  - À compter de 2019, la fonction de gestion des risques poursuivra le renforcement des procédures d'évaluation du crédit aussi bien pour le portefeuille de prêts que pour le portefeuille de placements. Les systèmes de suivi et d'information seront également améliorés grâce à la mise en place du dispositif d'encadrement du risque de crédit et de mesures de gestion des engagements. En particulier, au titre du dispositif relatif à l'évaluation du risque d'insolvabilité des pays, la direction va renforcer l'évaluation des principaux paramètres économiques des pays emprunteurs, notamment en ce qui concerne les questions de viabilité de la dette.
  - Une politique relative aux emprunts non concessionnels devrait être en place à compter de 2019; il s'agit d'un élément essentiel de la gestion du risque de crédit, qui conditionne la possibilité d'envisager d'accorder de nouveaux financements en dehors du dispositif actuel du SAFF.

**4) Mesures visant à améliorer la gestion du risque de change**

34. La direction prépare depuis quelque temps l'utilisation de produits dérivés. En 2017, le FIDA a signé le premier contrat de transaction de l'International Swaps and Derivatives Association (ISDA)<sup>1</sup>. Les premiers swaps de taux d'intérêt ont été exécutés, et il est à prévoir que le volume des transactions sur produits dérivés va augmenter et que de nouveaux produits comme les swaps de devises seront utilisés, ce qui permettra de se prémunir contre les risques de change et les asymétries de devises auxquels le FIDA est actuellement confronté. Pour 2019, il est prévu que TRE et le Bureau du Conseil juridique poursuivent leur collaboration afin de boucler quatre à six contrats ISDA de plus afin de développer et de diversifier le vivier de partenaires pour les opérations sur produits dérivés.

**5) Mesures visant à améliorer la gouvernance**

35. En 2019, la direction va mettre en place un comité de gestion des aspects financiers et des risques chargé de superviser la question des risques financiers au FIDA. Ce nouveau comité pourra éventuellement jouer le rôle actuellement dévolu au FISCO et décider de déléguer des pouvoirs du Président du FIDA (qui préside aujourd'hui le FISCO) au Responsable des finances en chef, dans les limites appropriées.

**6) Mesures visant à résoudre les problèmes liés au Cadre pour la soutenabilité de la dette**

36. La direction a établi un document dans lequel elle expose les solutions envisageables pour résoudre les problèmes que pose le CSD; ce document sera présenté au Comité d'audit, et le Conseil d'administration sera saisi à sa session de décembre 2018. Un groupe de travail se penche actuellement sur les multiples solutions envisageables, qui seront présentées dans le document soumis au Comité d'audit et au Conseil d'administration. Parmi ces solutions, le groupe de travail étudie la possibilité de créer un instrument de compensation juridiquement contraignant, d'instaurer une compensation préalable, d'accélérer les compensations ou d'interrompre les financements au titre du CSD à compter de FIDA12.

**7) Mesures visant à améliorer les infrastructures informatiques**

37. En 2019, la direction investira des sommes importantes dans l'amélioration et le renforcement des infrastructures informatiques à l'appui de la fonction de gestion des risques et des services de trésorerie et dans l'intégration de ces infrastructures dans l'ensemble des systèmes informatiques du FIDA. Deux domaines seront plus particulièrement visés:
- a) le développement des plateformes électroniques afin de prendre en charge l'exécution des transactions et les analyses de portefeuille se rapportant aux produits dérivés et à la gestion actif-passif;
  - b) une nouvelle reconfiguration du modèle financier du FIDA s'inscrivant dans le prolongement de celle mise en place fin 2016, afin d'être en mesure de réaliser des analyses et des tests de scénarios de crise plus élaborés en ce qui concerne les notes de crédit et la gestion du risque de crédit.

**8) Mesures visant à préparer la procédure de notation de crédit**

38. Comme envisagé dans le cadre des engagements de FIDA11, la direction se rapprochera des organismes de notation de crédit au troisième trimestre de 2019 afin d'engager la procédure d'obtention d'une note de crédit. La direction organisera un séminaire informel au cours de l'année 2019 afin de préciser le calendrier et les étapes de cette procédure.

---

<sup>1</sup> Documents contractuels permettant à deux parties de négocier des contrats sur produits dérivés en se fondant sur des clauses juridiques préétablies.

**9) Mesures visant à améliorer l'organisation de FOD**

39. Dans les derniers mois de 2018 et en 2019, la direction poursuivra le renforcement de la fonction de gestion des risques qui vient d'être créée. Les moyens de cette unité, placée sous l'autorité du Responsable des finances en chef, ont été étoffés puisque son effectif est passé de un consultant à deux fonctionnaires en 2018. Pour 2019, le recrutement d'agents supplémentaires est envisagé, sous réserve que les crédits nécessaires soient disponibles. En collaboration étroite avec TRE, la nouvelle équipe élaborera les politiques du FIDA dans les domaines suivants: risque souverain, gestion du bilan, adéquation des fonds propres et gestion actif-passif. En ce qui concerne TRE, il sera nécessaire d'étoffer les effectifs chargés de la gestion actif-passif et de l'exécution de transactions sur produits dérivés. Le renforcement de ces fonctions au sein de FOD permettra d'adapter la répartition des responsabilités entre les différentes composantes du département, de sorte que les mécanismes de contrôle appropriés soient en place en ce qui concerne la définition des politiques, l'exécution des fonctions et les contrôles.

**10) Mesures visant à lutter contre les risques de délinquance financière**

40. Bien qu'A&M note que les mesures à prendre dans ce domaine sont encore en attente, puisqu'elles dépendront des résultats de l'évaluation indépendante des risques stratégiques et opérationnels et des risques liés à l'exécution des programmes du FIDA, le Comité exécutif de gestion a chargé une équipe spéciale interdépartements de renforcer la gestion des risques de non-conformité, notamment ceux qui découlent de l'exposition de tiers à des activités de blanchiment d'argent, de financement du terrorisme et d'évasion fiscale ou qui résultent de contextes politiques défavorables ou de comportements contraires à la déontologie (notamment la corruption) et de conflits d'intérêts. L'équipe spéciale s'est attelée à définir pour le FIDA des principes institutionnels en ce qui concerne les risques de non-conformité en prenant en considération les résultats des deux examens externes des risques; seront notamment précisés les critères permettant de déterminer l'appétence pour le risque, ainsi que la répartition appropriée des responsabilités. Les mesures prises par cette équipe spéciale, ainsi que la révision de la politique de prévention de la corruption (qui sera présentée au Conseil d'administration pour approbation en décembre 2018) devraient répondre aux conclusions et recommandations concernant les risques de délinquance financière et de fraude formulées par A&M.

## Résumé des principales recommandations issues de l'évaluation au niveau de l'institution (ENI) de l'architecture financière du FIDA et de l'examen des risques financiers au FIDA effectué par Alvarez & Marsal (A&M), accompagné de l'analyse de la direction

Domaine	Recommandations issues de l'Examen des risques financiers au FIDA effectué par A&M (FRA)	Recommandations issues de l'ENI	Analyse de la direction	Date d'application prévue
Gestion des fonds propres	<ul style="list-style-type: none"> <li>Élaborer une politique de gestion des fonds propres afin d'être en mesure d'en planifier l'évolution et d'établir des projections quant aux profits et pertes</li> <li>Se doter d'un dispositif d'adéquation du capital</li> </ul> <i>Voir FRA, section 5.1.3</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Revoir le système d'allocation des financements et mettre en place un dispositif à deux guichets</li> </ul> <i>Voir résumé de l'ENI, par. 60</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>La direction souscrit aux recommandations formulées</li> <li>La formule relative à l'adéquation des fonds propres établie par Standard &amp; Poors sera comparativement plus facile à mettre en place qu'un modèle d'adéquation des fonds propres à part entière, et cela permettrait tout de même de faire en sorte que le FIDA soit considéré comme étant doté d'un dispositif de gestion des risques solide</li> <li>La direction étudiera la possibilité de mettre en place un plafonnement de l'enveloppe de financement de chaque pays et un nouveau guichet de prêts distinct du Système d'allocation fondé sur la performance (SAFP), en concertation avec l'ensemble des parties prenantes</li> <li>La formule du SAFP a été approuvée pour FIDA11, et la direction accepte le principe de sa révision pour FIDA12</li> <li>Il est conseillé au FIDA de souscrire à cette recommandation</li> </ul>	2 <sup>e</sup> trimestre 2020
Risque d'illiquidité	<ul style="list-style-type: none"> <li>La nouvelle mesure de la liquidité devrait porter sur une période de 1 à 2 ans</li> </ul> <i>Voir FRA, section 5.2.3</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Pas de recommandation axée sur cette question</li> <li>À l'avenir, il faudra peut-être adapter la Politique en matière de liquidités</li> </ul> <i>Voir l'ENI, par. 244</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>La direction souscrit aux recommandations formulées</li> <li>Le Département des opérations financières (FOD) travaille déjà à la modification de l'exigence de liquidité minimale</li> <li>Ce travail aura des incidences sur le mode de calcul des ressources disponibles pour engagement</li> </ul>	4 <sup>e</sup> trimestre 2019
Risque de change	<ul style="list-style-type: none"> <li>Développer le recours aux instruments dérivés pour couvrir le risque de change</li> <li>Étudier la possibilité de changer de monnaie fonctionnelle</li> </ul> <i>Voir FRA, section 5.3.3.</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Encourager le recours aux instruments dérivés pour gérer le risque de change</li> </ul> <i>Voir le résumé de l'ENI, par. 37</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>La direction souscrit aux recommandations portant sur le recours aux instruments dérivés (FOD prend déjà des mesures à cet égard)</li> <li>En ce qui concerne la recommandation préconisant de modifier la définition de la monnaie fonctionnelle afin d'atténuer la volatilité des profits et pertes, le FIDA va étudier la possibilité d'adopter cette solution</li> <li>Il est également possible de souscrire à la recommandation préconisant de réduire le plus possible la volatilité des profits et pertes, mais il faut poursuivre les travaux pour chercher à savoir si la comptabilité de couverture est la meilleure solution pour le FIDA</li> </ul>	2 <sup>e</sup> trimestre 2020
Risque de crédit	<ul style="list-style-type: none"> <li>Plafonnement de l'engagement par pays et directives</li> <li>Suivre les engagements sur les emprunteurs et la concentration de l'ensemble du portefeuille de</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Pas de recommandation axée sur cette question</li> <li>Traiter la question du risque de crédit en ce qui concerne le portefeuille de placements de la</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>La direction souscrit aux recommandations formulées</li> <li>Les incidences probables de la méthode suggérée sur les prêts accordés par le FIDA en ce qui concerne les engagements sur un pays et sur une région seront étudiés en concertation avec les parties prenantes (comme c'est le cas pour la recommandation</li> </ul>	4 <sup>e</sup> trimestre 2019

Domaine	Recommandations issues de l'Examen des risques financiers au FIDA effectué par A&M (FRA)	Recommandations issues de l'ENI	Analyse de la direction	Date d'application prévue
	prêts Voir FRA, section 5.4.3	Division des services de trésorerie (TRE) et abaisser le profil de risque des placements Voir le résumé de l'ENI, par. 36	portant sur la gestion des fonds propres) <ul style="list-style-type: none"> <li>En ce qui concerne le portefeuille de placements, la direction s'attache à abaisser l'exposition au risque de crédit</li> </ul>	
Cadre pour la soutenabilité de la dette (CSD)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Le CSD met la viabilité du FIDA en péril et entraîne une érosion des fonds propres</li> <li>Il faut rechercher une solution avant de se rapprocher des organismes de notation de crédit</li> </ul> Voir FRA, section 4.2.1	<ul style="list-style-type: none"> <li>En l'état, le CSD pourrait peser sur la note de crédit du FIDA</li> <li>Détenir les fonds du CSD dans des comptes séparés, rendre juridiquement contraignante l'obligation de compenser le manque à gagner subi dans le cadre du CSD, ou modifier les modalités de prêt</li> </ul> Résumé de l'ENI, par. 43-46	<ul style="list-style-type: none"> <li>Un groupe de travail constitué à cet effet soumettra au Conseil d'administration un rapport analysant les différentes solutions envisageables, pour examen à la cent vingt-cinquième session (en décembre) et pour approbation à la cent vingt-sixième session (en avril 2019)</li> <li>La direction a l'intention de débattre avec les parties prenantes des solutions indiquées ci-après:               <ul style="list-style-type: none"> <li>la mise en place d'un instrument juridiquement contraignant</li> <li>l'instauration d'une compensation préalable</li> <li>l'accélération des compensations ou l'interruption des financements au titre du CSD à compter de FIDA12</li> </ul> </li> </ul>	3 <sup>e</sup> trimestre 2019
Gouvernance	<ul style="list-style-type: none"> <li>redéfinir les objectifs du Comité consultatif pour les questions financières et de placement (FISCO) et l'appeler désormais Comité de gestion actif-passif (ALCO)</li> </ul> Voir FRA, section 6.1.2.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Renforcer la gouvernance financière et créer un comité chargé de la gestion actif-passif</li> <li>Mettre le FIDA en conformité avec les pratiques en vigueur dans d'autres institutions financières internationales (IFI) en matière de gouvernance financière</li> </ul> Voir l'ENI, par. 230	<ul style="list-style-type: none"> <li>La direction souscrit à ces recommandations. Elle envisage de supprimer le FISCO dans sa forme actuelle et de mettre en place un comité chargé de l'ensemble des questions de risque et des aspects financiers qui serait également responsable du risque de crédit, outre les missions habituellement dévolues à un ALCO</li> </ul>	2 <sup>e</sup> trimestre 2019
Infrastructures informatiques	<ul style="list-style-type: none"> <li>Améliorer l'intégration des systèmes informatiques de TRE dans les infrastructures informatiques du FIDA dans son ensemble</li> <li>Arrêter la base de données de TRE et la remplacer par un système normalisé robuste</li> <li>Utiliser l'entrepôt de données existant</li> <li>Supprimer les tâches manuelles</li> </ul> Voir FRA, section 7.1.4.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Le système informatique est adapté au cadre actuel</li> </ul> Voir l'ENI, par. 233	<ul style="list-style-type: none"> <li>La direction souscrit à ces recommandations. Il est nécessaire que les services financiers disposent d'une plateforme informatique plus solide pour obtenir une note de crédit satisfaisante</li> <li>La direction étudiera les modalités les plus efficaces: s'appuyer sur les infrastructures existantes ou se tourner vers de nouvelles solutions adaptées aux besoins. Quoiqu'il en soit, compte tenu des contraintes budgétaires, la direction prévoit d'étaler ces modifications sur deux ans</li> </ul>	4 <sup>e</sup> trimestre 2020
Organisation du Département	<ul style="list-style-type: none"> <li>Augmenter la dotation en personnel pour tenir compte des</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Pas de recommandation axée sur cette question</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>La direction souscrit à la recommandation formulée et l'examine dans un esprit de critique constructive. De prime abord, elle a l'intention</li> </ul>	2 <sup>e</sup> trimestre 2019

<i>Domaine</i>	<i>Recommandations issues de l'Examen des risques financiers au FIDA effectué par A&amp;M (FRA)</i>	<i>Recommandations issues de l'ENI</i>	<i>Analyse de la direction</i>	<i>Date d'application prévue</i>
FOD	nouveaux besoins Voir FRA, section 7.2.3		d'appliquer toutes ces recommandations en 2019 et 2020, tout en étudiant avec FOD d'autres possibilités de réaliser des gains d'efficience. Parmi les mesures transitoires envisageables figurent les détachements ou les échanges de personnel avec d'autres IFI ou des États membres	
Risque lié à la délinquance financière	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entreprendre un examen exhaustif de l'ensemble des risques non prudentiels</li> <li>• Fixer un degré de tolérance au risque approprié</li> <li>• Mettre en place un contrôle des listes de personnes ou entités sanctionnées</li> </ul> Voir FRA, section 8.1.3	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pas de recommandation axée sur cette question</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La direction souscrit à cette recommandation</li> <li>• Une équipe spéciale interdépartements chargée d'améliorer la gestion des risques de non-conformité a été créée pour prendre des mesures à l'égard du risque que des tiers soient exposés à des activités de blanchiment d'argent, de financement du terrorisme ou d'évasion fiscale, de contextes politiques défavorables ou de comportements contraires à la déontologie (notamment la corruption) et de conflits d'intérêts</li> </ul>	1 <sup>er</sup> trimestre 2019

## Stratégie financière du FIDA: principaux jalons établis en matière institutionnelle et de gouvernance

	2018	2019				2020				2021				2022
	4 <sup>e</sup> tri-mestre	1 <sup>er</sup> tri-mestre	2 <sup>e</sup> tri-mestre	3 <sup>e</sup> tri-mestre	4 <sup>e</sup> tri-mestre	1 <sup>er</sup> tri-mestre	2 <sup>e</sup> tri-mestre	3 <sup>e</sup> tri-mestre	4 <sup>e</sup> tri-mestre	1 <sup>er</sup> tri-mestre	2 <sup>e</sup> tri-mestre	3 <sup>e</sup> tri-mestre	4 <sup>e</sup> tri-mestre	1 <sup>er</sup> tri-mestre
Gestion des fonds propres														
Risque d'illiquidité														
Risque de crédit														
Risque de change														
Examen de la structure de gouvernance														
Révision du mécanisme du CSD														
Mise à niveau des systèmes informatiques														
Amélioration de l'organisation de FOD														
Risque lié à la délinquance financière														
Évaluation en vue de l'obtention d'une note de crédit (6 à 9 mois)														
Proposition de modification de l'Accord portant création du FIDA														
Décision du Conseil d'administration et du Conseil des gouverneurs à propos des activités d'emprunt sur les marchés														
Consultation sur FIDA12														