

Cote du document: EB 2019/127/R.36  
Point de l'ordre du jour: 9 a) ii)  
Date: 10 septembre 2019  
Distribution: Publique  
Original: Anglais

F



Investir dans les populations rurales

## Rapport du président du Comité d'audit sur la cent cinquante-quatrième réunion du Comité

### Note à l'intention des représentants au Conseil d'administration

#### Responsables:

##### Questions techniques:

Advit Nath  
Directeur et Contrôleur  
Division de la comptabilité et du contrôle  
téléphone: +39 06 5459 2829  
courriel: a.nath@ifad.org

Allegra Saitto  
Cheffe  
de l'information financière et de l'activité  
fiduciaire institutionnelle  
téléphone: +39 06 5459 2405  
courriel: a.saitto@ifad.org

##### Transmission des documents:

Deirdre McGrenra  
Cheffe  
Gouvernance institutionnelle et  
relations avec les États membres  
téléphone: +39 06 5459 2374  
courriel: gb@ifad.org

Conseil d'administration — Cent vingt-septième session  
Rome, 10-12 septembre 2019

---

Pour: Examen

# Rapport du président du Comité d'audit sur la cent cinquante-quatrième réunion du Comité

## Résumé

1. Le Comité d'audit a examiné un grand nombre de documents, qui seront pour la plupart présentés au Conseil d'administration, à sa cent vingt-septième session, pour examen ou approbation.
2. Des commentaires sont à noter sur les points suivants:
 

Rapport de situation sur le plan de travail du Bureau de l'audit et de la surveillance pour 2019
3. Le Comité a examiné le rapport de situation intermédiaire sur la mise en œuvre du plan de travail 2019 du Bureau de l'audit et de la surveillance (AUO) et a noté que la plupart des activités prévues avaient été achevées ou étaient en cours. Au premier semestre, des conseils ont été donnés sur les réformes en cours et l'évolution des politiques. AUO a indiqué que les éléments à retenir de ces travaux de conseil pouvaient être résumés dans un rapport d'audit si cela était jugé utile. Le nombre d'allégations et d'enquêtes avait progressé au premier semestre 2019. Cette évolution pouvait être révélatrice d'une meilleure connaissance de la politique anticorruption du FIDA. Toutefois, certains membres ont fait remarquer que les risques de fraude et de corruption dans le cadre des opérations du FIDA demeuraient élevés. Les membres ont encouragé AUO à analyser attentivement les informations disponibles pour renforcer l'atténuation de ces risques. En réponse à des questions sur ses capacités et compétences, AUO a indiqué que des experts externes étaient recrutés pour des travaux techniques et qu'une importance accrue était donnée dans le processus de recrutement aux compétences relatives à l'analyse des données et à l'expérience. Le Comité a considéré l'examen du rapport comme achevé.
 

Aperçu général du programme de travail et des budgets ordinaire et d'investissement du FIDA axés sur les résultats pour 2020, et aperçu du programme de travail et budget axé sur les résultats pour 2020 et du plan indicatif pour 2021-2022 du Bureau indépendant de l'évaluation du FIDA (pour examen)
4. Le Comité a examiné l'aperçu du budget. Le projet de budget s'établissait alors à 160,57 millions d'USD, ce qui représentait une croissance réelle nulle et une augmentation nominale de 1,49% par rapport au budget de 2019. Le projet de budget d'investissement devrait être compris dans la même fourchette que les années précédentes, soit entre 2 et 2,5 millions d'USD. Le niveau cible du programme de prêts et dons à exécuter avait été fixé à 1,36 milliard d'USD. Le budget d'IOE proposé pour 2020 s'élevait approximativement à 6,15 millions d'USD.
5. Un débat général a porté sur la nécessité de consolider les nombreuses initiatives récentes visant à réviser les processus et les politiques. Les membres ont noté qu'il y avait encore fort à faire et qu'à cette fin, le budget de 2020 serait fonctionnel. Le document final devrait afficher une plus grande clarté sur les facteurs de coût. Les membres ont attiré l'attention sur la nécessité de débattre en profondeur de la justification des demandes de budget ponctuelles.
 

Cadre de contrôle interne (pour examen)
6. Les membres ont accueilli avec satisfaction le document en notant qu'il faisait partie de l'approche intégrée du FIDA en matière de responsabilité, de risque et de contrôle. Il a également été noté que le Cadre de contrôle interne reposait sur les pratiques les plus répandues dans le secteur et qu'il mettait en place l'un des principaux piliers de la deuxième ligne de défense du modèle de gouvernance des

risques au FIDA. Le Comité a également accueilli avec satisfaction les orientations relatives à la mise en œuvre du Cadre de contrôle interne (présentées pour information), qui définissent les principaux modèles de contrôle ainsi que les principales phases de mise en œuvre et leur calendrier. La structure de gouvernance du Cadre et les aspects liés à sa mise en œuvre ont été longuement débattus; il s'agissait de recevoir l'assurance de la direction qu'ils étaient bien adaptés aux objectifs visés dans le contexte de l'évolution de l'architecture de gestion du risque au FIDA.

Cadre d'adéquation des fonds propres (pour examen)

7. Les membres ont accueilli le document avec satisfaction, notant que la mise en place d'un Cadre d'adéquation des fonds propres tenait naturellement à l'évolution du profil institutionnel du FIDA, nécessaire pour maximiser les opérations et leur impact sur le développement, ce qui impliquait une transformation de l'architecture financière du Fonds. Cette approche était conforme aux meilleures normes du secteur. Le Cadre permettrait au Fonds de mieux anticiper ses besoins en fonds propres, de mesurer l'incidence du risque sur la dotation du Fonds, et d'allouer ses ressources avec plus d'efficacité et d'efficience.

Informations actualisées sur la réforme du Cadre pour la soutenabilité de la dette (pour examen)

8. Les membres ont examiné le document et pris note des progrès réalisés concernant la réforme du Cadre pour la soutenabilité de la dette (CSD). Ils se sont exprimés en faveur de l'approche actuelle et se sont félicités de cette réforme du CSD, qui évitait le recours à des instruments juridiquement contraignants et la création de fonds fiduciaires spéciaux.
9. La proposition prévoyait les mesures souples énoncées ci-après:
  - a) détermination d'une cible minimum de reconstitution des ressources, couvrant au moins le niveau convenu de financement des dons (CSD passé et futur, programme ordinaire de dons, frais généraux de fonctionnement et, finalement, contributions à la durabilité du capital à moyen et à long terme), pour éviter l'érosion des fonds propres à long terme;
  - b) mise en place d'un mécanisme dynamique préfinancé, de manière à garantir que les nouveaux financements approuvés au titre du CSD soient fonction des engagements pris par les États membres au début de chaque reconstitution des ressources;
  - c) adoption de catégories plus détaillées pour les pays admis à bénéficier des financements au titre du CSD, correspondant à différents degrés de concessionnalité;
  - d) allocation des ressources limitées dont disposait le FIDA pour financer des dons au titre du CSD en vue de fournir un soutien particulier aux pays surendettés et aux pays les plus pauvres et les plus vulnérables;
  - e) adoption de nouvelles conditions de financement assorties d'un degré de concessionnalité plus élevé, dans le cadre d'un prêt qualifié d'extrêmement concessionnel (c'est-à-dire, octroyé à des conditions extrêmement favorables).

## Rapport du président du Comité d'audit sur la cent cinquante-quatrième réunion du Comité

1. Le Comité d'audit souhaite porter les questions qu'il a examinées à sa cent cinquante-quatrième réunion tenue le 3 septembre 2019 à l'attention du Conseil d'administration.  
Adoption de l'ordre du jour
2. L'ordre du jour a été adopté avec une demande d'inclusion, de la part d'un membre du Comité, sous la rubrique "Questions diverses", d'un débat sur la Stratégie de collaboration avec le secteur privé 2019-2024. Toutefois, ce sujet ayant ensuite fait l'objet d'une discussion bilatérale entre le membre et la direction, cette demande a été retirée.  
Procès-verbal de la cent cinquante-troisième réunion du Comité d'audit
3. Le procès-verbal a été approuvé sans modification.  
Rapport de situation sur le plan de travail du Bureau de l'audit et de la surveillance du FIDA pour 2019 (pour examen)
4. Un résumé des activités d'AUO menées au cours du premier semestre 2019 a été présenté au Comité. Le Comité a été informé que la plupart des activités prévues avaient été achevées ou étaient en cours. Les trois activités restantes démarreraient au cours des trois prochains mois. Le premier semestre 2019 a enregistré une amélioration significative concernant le retard moyen des mesures prises par la direction, bien que le nombre d'initiatives en attente de mise en œuvre ait progressé. Au premier semestre, AUO a fourni des conseils sur les réformes en cours et l'évolution des politiques. Les modifications apportées au plan de travail de 2019 comprenaient l'ajout d'un audit du programme de pays du Bénin en remplacement de l'audit prévu sur les risques de fraude associés aux flux de trésorerie et aux actifs du FIDA, qui a été reporté à début 2020. Le processus de recrutement en cours pour trois postes d'AUO touchait à sa fin. Au premier semestre 2019, le nombre d'allégations et d'enquêtes était resté élevé, témoignant d'une meilleure connaissance de la politique anticorruption du FIDA.
5. Les membres ont noté cette tendance à l'augmentation du nombre d'allégations et d'enquêtes, ainsi que le grand nombre de problèmes liés à la passation de marchés dans le cadre des projets. Comme l'ont fait remarquer les membres, cela pourrait dénoter une prise de conscience accrue de la politique anticorruption du FIDA, mais cela pourrait aussi indiquer que le risque de fraude et de corruption dans les opérations du FIDA reste élevé. Les membres ont encouragé AUO à analyser attentivement les informations disponibles avec des techniques sophistiquées pour mieux comprendre ces tendances et par conséquent prendre des initiatives visant à renforcer l'atténuation de ces risques. Certains membres du Comité ont demandé des précisions sur les motifs de la modification du plan de travail de 2019, l'audit relatif aux outils informatiques et la capacité d'AUO de mener des travaux en rapport avec les questions informatiques. Les membres ont aussi souhaité savoir comment AUO prévoyait de donner des assurances sur la nouvelle organisation des pôles; dans quelle mesure le travail de certification par l'Italie des dépenses relatives au siège du FIDA couvrirait aussi les négociations avec le bailleur des locaux. Le Comité a par ailleurs demandé si – ou comment – AUO pouvait communiquer au Conseil d'administration les conseils donnés sur la gestion du risque institutionnel ou concernant d'autres activités institutionnelles essentielles.
6. AUO a formulé des observations sur les questions soulevées. Il a précisé que les changements apportés au plan de travail de 2019 étaient motivés par les préoccupations relatives aux risques pesant sur les projets de microfinance. AUO a noté que la mise en œuvre du Cadre de contrôle interne renforcerait la prévention de la fraude. Il a par ailleurs souligné l'importance du rôle de conseil qu'il a rempli en 2019 en particulier concernant les activités liées à la gestion des risques

institutionnels. Le Comité a été informé que le Bureau indépendant de l'évaluation du FIDA (IOE) relevait du mandat d'AJO en ce qui concernait l'audit interne. Enfin, AJO a indiqué que l'accent avait été mis sur les compétences ayant trait à l'analyse des données et sur l'expérience dans le cadre des récents recrutements et que des efforts de formation étaient en cours pour développer les compétences de l'équipe d'audit.

7. Le Comité a considéré l'examen du rapport comme achevé.

Proposition du Comité d'audit visant à demander les conseils d'un expert externe (pour approbation)

8. La direction a communiqué des informations actualisées sur le processus de sélection d'un cabinet de consultants pour fournir des avis d'expert non contraignants dans le but d'aider le Comité à exercer ses fonctions. Il a été pris note de la demande du Comité de lancer la procédure de passation des marchés en recourant à une procédure négociée, ainsi que de la demande d'inviter les deux sous-traitants qui ont récemment travaillé avec le Fonds sur le thème de la gestion du risque – Alvarez & Marsal et Marsh Risk Consulting – à participer à cet appel d'offres.
9. Le cahier des charges a été approuvé sans modification. Les membres ont été invités à se porter volontaires en tant qu'observateurs dans le cadre de la procédure de passation des marchés.

Projet d'ordre du jour provisoire pour la cent cinquante-cinquième réunion du Comité d'audit (pour examen)

10. Le projet d'ordre du jour provisoire de la cent cinquante-cinquième réunion du Comité a été examiné. Le Comité a demandé l'inclusion d'une séance à huis-clos consacrée à l'examen de rapports d'AJO sur les consultants.

Taux d'intérêt du FIDA pour le troisième trimestre de 2019 (pour examen)

11. La direction a présenté le document correspondant, qui donnait les taux d'intérêt applicables au troisième trimestre de 2019.
12. Le Comité d'audit a examiné le document en notant l'amélioration de la qualité des informations communiquées.
13. Certains membres ont attiré l'attention sur la nécessité d'évaluer l'adéquation du système actuel de détermination des taux de référence du FIDA, en tenant compte de scénarios prospectifs raisonnables et de l'évolution possible de variables externes et de facteurs opérationnels internes.

Rapports financiers régulièrement soumis au Conseil d'administration (pour examen)

- Rapport sur le portefeuille de placements du FIDA pour le deuxième trimestre de 2019

14. La direction a présenté le document susmentionné, qui contenait des informations arrêtées à la fin juin 2019. La poursuite de la réduction du profil de risque du portefeuille de placements a été notée.

Aperçu général du programme de travail et des budgets ordinaire et d'investissement du FIDA axés sur les résultats pour 2020, et aperçu du programme de travail et budget axé sur les résultats pour 2020 et du plan indicatif pour 2021-2022 du Bureau indépendant de l'évaluation du FIDA (pour examen)

15. La direction a présenté le projet de budget en notant qu'il contenait les chiffres et les hypothèses relatifs aux principaux éléments de coût du programme de travail du FIDA pour 2020. La version finale du projet de budget comporterait davantage de détails et d'analyses que l'aperçu général, ce qui faciliterait les délibérations du Conseil d'administration. Le document présentait également l'aperçu du

- programme de travail et budget axé sur les résultats pour 2020 ainsi que le plan indicatif pour 2021-2022 du Bureau indépendant de l'évaluation du FIDA. Il a été noté que 2019 était une année importante pour la consolidation des réformes visant à accroître la production et l'efficacité, tandis que 2020 serait une année d'application des enseignements tirés dans le but, essentiellement, de poursuivre la mise en œuvre d'un modèle opérationnel efficace et efficient. En 2020, le FIDA chercherait à atteindre l'équilibre optimal entre la maîtrise des coûts et l'accélération de l'exécution, sans compromettre la qualité, qui resterait décisive pour obtenir le plus fort impact possible et catalyser les investissements. Ainsi, les principaux objectifs seraient les suivants: i) améliorer la qualité du portefeuille de projets; ii) renforcer l'engagement auprès des parties prenantes de la Douzième reconstitution des ressources du FIDA (FIDA12); iii) finaliser la mise en place d'une solide architecture financière de façon à obtenir une bonne note de crédit; iv) renforcer le cadre de contrôle interne pour mieux détecter les risques et atténuer les risques liés à l'évolution du contexte opérationnel; iv) améliorer, et si possible optimiser, la dotation en capital humain du FIDA afin d'atteindre les objectifs essentiels avec plus d'efficacité.
16. Pour 2020, le programme de prêts et dons devrait s'élever à 1,36 milliard d'USD. Il a été noté que le programme de prêts et dons pour FIDA11 devait atteindre ou dépasser 3,5 milliards d'USD.
  17. Les principaux facteurs de coût identifiés dans l'aperçu du projet de budget pour 2020 étaient les suivants: i) les postes vacants reportés qui étaient compris dans la réduction de 40 équivalents temps plein inscrite au budget 2019, en partie compensés par des réductions supplémentaires d'effectifs résultant de l'opération d'adaptation aux objectifs visés conduite en 2019; ii) des ajustements mineurs de la dotation en personnel de certains pôles, visant à améliorer les capacités opérationnelles; iii) une collaboration renforcée avec les organes directeurs dans le cadre de la préparation de FIDA12; iv) des dotations aux amortissements et autres dépenses récurrentes dans les budgets d'investissement; v) d'autres hausses réelles potentielles et hausses de prix.
  18. Le budget proposé pour 2020 se décomposait comme suit:
    - i) budget ordinaire: le projet de budget ordinaire s'établissait à 160,57 millions d'USD, ce qui représentait une croissance réelle nulle et une hausse nominale de 1,49% par rapport à 2019;
    - ii) budget d'investissement: le budget d'investissement total pour 2020 devrait être compris dans la même fourchette que les années précédentes, soit entre 2 et 2,5 millions d'USD. Il a été noté qu'un investissement supplémentaire pourrait être requis pour répondre aux besoins du système de trésorerie et de gestion des risques et pour améliorer le système de gestion des ressources humaines.
  19. Pour réaliser cet ambitieux programme, le FIDA a souligné qu'il fallait investir en outre dans des mesures indispensables qui lui permettraient de disposer d'un capital humain adéquat, d'une bonne combinaison de compétences et de technologies appropriées pour relever les défis d'aujourd'hui et de demain. Cela pourrait nécessiter l'intervention, en temps opportun, d'un soutien initial à l'investissement, ciblé et non récurrent pour donner suite aux recommandations énoncées dans l'étude approfondie sur les ressources humaines en cours.
  20. IOE a présenté son programme de travail et son budget pour 2020, en soulignant qu'il achèverait l'évaluation au niveau de l'institution relative au soutien qu'apporte le FIDA à l'innovation et à la croissance de la productivité en faveur d'une agriculture familiale inclusive. Il a été noté qu'en 2020, IOE mènerait une évaluation conjointe avec l'Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture et le Programme alimentaire mondial portant sur la collaboration entre

les organismes ayant leur siège à Rome. Pour intégrer les recommandations du récent examen externe par les pairs, IOE introduirait, à partir de 2020, des évaluations thématiques. En particulier, une évaluation thématique de la contribution du FIDA à l'adaptation des petits exploitants aux changements climatiques avait été proposée. IOE réaliserait également de nouvelles évaluations de la stratégie et du programme de pays et préparerait une synthèse d'évaluations. Le budget d'IOE proposé pour 2020 s'élevait à 6,15 millions d'USD, dont 150 000 USD destinés au recrutement du nouveau directeur d'IOE. En faisant abstraction de cet élément, le budget d'IOE proposé pour 2020 s'élèverait à 5,95 millions d'USD, ce qui représenterait une baisse de 0,5% en termes nominaux par rapport au budget approuvé pour 2019. Le budget d'IOE proposé correspondrait donc à 0,43% du montant du programme de prêts et dons du FIDA prévu pour le prochain exercice, soit une proportion nettement inférieure au plafond de 0,9% fixé par le Conseil d'administration pour le budget d'IOE.

21. Le Comité a examiné le document et a longuement débattu de ses principaux aspects. Les membres ont demandé plusieurs éclaircissements, en particulier concernant les critères de priorité relatifs au budget, la quantification du taux d'inflation, le besoin d'une transparence accrue relative à l'utilisation des 3% de fonds reportés et les priorités établies pour l'allocation du budget d'investissement. Les membres ont demandé que le document final contienne des informations détaillées sur les facteurs de coût intervenant dans la demande de budget de lancement non renouvelable, et que l'évaluation relative aux ressources humaines, y compris l'évaluation des compétences, fasse l'objet de discussions approfondies avec le Conseil d'administration. Certains membres du Comité ont demandé des précisions sur les économies réalisées grâce aux activités relatives à l'excellence opérationnelle au service des résultats.
22. La direction a fourni des informations en retour, soulignant que le taux d'inflation utilisé pour le budget de 2020 était issu d'une moyenne d'indices de différentes zones géographiques et qu'il avait été calculé selon la méthode habituelle. Elle a aussi donné des précisions sur la procédure d'établissement des priorités stratégiques du FIDA et noté qu'une hausse des reports de fonds incitait à mieux contrôler les coûts à la fin de l'exercice budgétaire. Il a par ailleurs été souligné que les fonds reportés de 2018 avaient été utilisés pour financer le défi de l'innovation et pour faire face à des activités non planifiées liées au Sondage mondial du personnel et au Programme d'échange de personnel. Des informations complémentaires seraient données dans le document final. La direction a informé le Comité que l'organisation avait commencé une étude approfondie sur les ressources humaines, qui incluait une analyse des aspects compensatoires de la proposition de valeur du FIDA en faveur du personnel pour attirer de nouveaux talents. Le Comité a reçu l'assurance que les résultats de l'étude sur les ressources humaines seraient bientôt communiqués aux représentants au Conseil d'administration. Il a par ailleurs été informé de l'intention de la direction de produire un rapport final sur les activités relatives à l'excellence opérationnelle au service des résultats, qui contiendrait des informations sur les économies réalisées grâce au programme de départ volontaire et aux provisions pour le remplacement du personnel.
23. Ce document sera soumis au Conseil d'administration pour examen.  
Cadre de contrôle interne (pour examen)
24. La direction a présenté la version actualisée du Cadre de contrôle interne et les orientations relatives à sa mise en œuvre, en notant que ce cadre faisait partie de l'approche intégrée du FIDA en matière de responsabilité, de risque et de contrôle. Il a été noté que le Cadre de contrôle interne avait été préparé conformément aux pratiques les plus répandues dans le secteur et sur la base du modèle et des principes établis par le Comité des organismes coparrainants de la Commission Treadway.

25. La direction a noté que le Cadre de contrôle interne définissait les principales normes de contrôle, les outils de surveillance et de suivi, et les rôles et responsabilités au FIDA en matière de contrôle interne. Il a également été souligné que les orientations relatives à sa mise en œuvre prévoyaient une approche de mise en œuvre progressive pour chaque composante du cadre, comme la gouvernance, la taxonomie des risques et l'appétence pour le risque, l'évaluation des risques, les outils de réponse et de suivi, la communication et les aspects culturels, l'information, la technologie et les systèmes.
26. Le Comité a salué la qualité du document et demandé des précisions sur l'avancement des principaux piliers de l'approche de mise en œuvre, le calendrier et l'interaction entre la première et la deuxième ligne de défense. Des informations détaillées ont été demandées au sujet de la structure de gouvernance proposée pour la fonction de gestion du risque, ainsi que sur les ressources et les outils technologiques. Plusieurs membres ont reconnu que la configuration de la fonction de gestion du risque, telle qu'elle était proposée, était conforme aux bonnes pratiques mais ont noté que sa fonctionnalité au regard des besoins du FIDA devait être réévaluée au vu de l'avis – le cas échéant – des agences de notation et en fonction des résultats obtenus en matière d'efficacité de l'atténuation des risques.
27. La direction a répondu à toutes les questions et a présenté brièvement l'état d'avancement de chacun des grands piliers de l'approche de mise en œuvre. Il a été noté qu'il était essentiel que le FIDA dispose de contrôles optimaux et de nouveaux mécanismes de suivi, notamment en raison de la décentralisation et de l'importance accrue des opérations de terrain. Concernant la gouvernance du Cadre de contrôle interne et la fonction de contrôle, un comité des risques distinct serait créé pour assurer une information régulière. Ce comité transmettrait les données relatives au risque opérationnel à la haute direction ou au Comité de gestion des risques selon les besoins. L'appétence pour le risque opérationnel, telle que définie dans la déclaration concernant l'appétence pour le risque (en cours de rédaction) et contrôlée par la deuxième ligne de défense, serait communiquée aux organes directeurs grâce au tableau de bord des risques institutionnels. S'agissant de la gestion des technologies et des systèmes, un registre des incidents/pertes/incidents évités de justesse était en cours de création et de mise à l'essai. D'autres outils, tableaux de bord et protocoles de signalement en lien avec un cadre de pointage du contrôleur (scorecard) seraient introduits progressivement, conformément au calendrier de mise en œuvre. Concernant la communication et la formation, il a été noté que le Département des opérations financières et la Division de la comptabilité et du contrôle avaient chargé le Chartered Institute of Public Finance and Accountancy de mettre en place un programme de formation complet sur les risques et les contrôles à destination d'une grande partie du personnel, allant du personnel de terrain à la haute direction. Le programme comprendrait sept séances, qui se dérouleraient de janvier à juin 2020, en vue de renforcer la culture du risque et du contrôle.
28. Le document sera soumis au Conseil d'administration pour approbation.  
Cadre d'adéquation des fonds propres (pour examen)
29. La direction a présenté ce point de l'ordre du jour en indiquant que la mise en place du Cadre d'adéquation des fonds propres serait la réponse naturelle à l'évolution du profil institutionnel nécessaire pour optimiser les opérations du FIDA dans le domaine du développement et en maximiser l'impact, impliquant une transformation de l'architecture financière du Fonds. Cette approche était conforme aux meilleures normes du secteur et reposait sur une quantification des risques visant à garantir la solvabilité au moment de vérifier la disponibilité des ressources. Le Cadre d'adéquation des fonds propres visait à exposer les principes qui permettent de déterminer le montant de fonds propres requis pour maintenir

l'assise financière de l'institution et optimiser l'utilisation des contributions de base des donateurs, le but étant de garantir la continuité des opérations de développement menées par le FIDA, et ce même en période de tensions. La direction a par ailleurs noté que le FIDA passerait d'une approche axée uniquement sur la gestion des liquidités à une stratégie plus intégrée. Il était essentiel d'adopter une politique d'adéquation des fonds propres pour appuyer les discussions stratégiques en cours sur la déclaration du FIDA relative à l'appétence pour le risque, sur la croissance de son programme de prêts et dons et sur le lancement de nouvelles opérations et de nouveaux instruments financiers, tout en garantissant la viabilité et la bonne gestion du Fonds.

30. Les membres ont examiné le document et ont accueilli le Cadre avec satisfaction, faisant observer qu'il était conforme aux bonnes pratiques. Ils ont demandé des précisions sur les liens établis avec le système d'allocation fondé sur la performance, sur certaines limites indiquées dans le document, sur les tests de résistance et sur la constitution éventuelle d'un volant de fonds propres. Tout en reconnaissant pleinement la validité du Cadre, certains membres du Comité ont souligné la nécessité de rester vigilants à plusieurs éléments importants de ce cadre – à savoir, la méthode de quantification des exigences de fonds propres et la prise en compte du statut de créancier privilégié pour le calcul de ces exigences – simplement parce qu'il s'agissait d'éléments essentiels de la structure de fonds propres d'une institution financière internationale ayant les caractéristiques du FIDA.
31. La direction a précisé que l'allocation des ressources du FIDA continuerait de reposer sur le système d'allocation fondé sur la performance. Il a été noté que cette approche était un élément essentiel de FIDA 2.0, un objectif minimal de reconstitution des ressources serait donc défini pour couvrir les coûts actuels et futurs relatifs au CSD et au fonctionnement du Fonds, et le solde correspondant serait affecté aux investissements du nouveau programme de prêts et dons. Compte tenu de cette approche, une nouvelle définition de la politique en matière de liquidités serait établie. La direction a par ailleurs souligné que la méthode comportait une caractéristique visant à préserver le statut de créancier privilégié et qu'elle était donc essentielle au regard de l'évaluation de la note de crédit. Enfin, elle a donné des précisions sur les tests de résistance, en spécifiant qu'ils tiendraient compte d'événements contracycliques.
32. Le document sera soumis au Conseil d'administration pour examen.  
Gestion des risques institutionnels (pour examen)
  - a) Informations actualisées sur la gestion du risque institutionnel et la feuille de route/plan de séquençement
  - b) Tableau de bord des risques du FIDA – rapport de situation
33. Après examen des arguments en faveur de l'élaboration d'un solide cadre de gestion des risques institutionnels, conforme aux pratiques internationales, et des travaux réalisés par les autres institutions financières internationales et organismes comparables au sein du système des Nations Unies, la direction a décidé de faire appel, à compter d'octobre, aux services de consultants spécialistes pour réaliser les travaux techniques liés à la mise en œuvre des mesures requises.
34. À mesure que la mise en œuvre de la gestion des risques institutionnels progresse, le tableau de bord des risques institutionnels sera harmonisé avec la déclaration concernant l'appétence pour le risque (également en cours de révision) et aidera la direction et les organes directeurs à accomplir efficacement leur mission de suivi et de gestion des risques.
35. En novembre, la direction communiquera au Comité d'audit des informations détaillées sur les avancées réalisées, et présentera également le plan de travail en plusieurs phases relatif à la gestion des risques institutionnels.

36. Le Comité d'audit a approuvé la décision de la direction et pris note des informations fournies sur les deux points de l'ordre du jour.
- Informations actualisées sur la réforme du Cadre pour la soutenabilité de la dette (pour examen)
37. La direction a présenté ce point de l'ordre du jour en soulignant son rôle central au regard de l'évolution future et de la viabilité du modèle opérationnel du FIDA. La proposition comprend tout un ensemble de mesures souples visant à continuer à apporter un soutien aux pays surendettés et à garantir la viabilité financière. Le but de cette réforme est de créer une relation plus prévisible entre le soutien apporté par les États membres aux pays pauvres très endettés et la capacité du FIDA à fournir durablement des financements à ces pays. Il a été noté que la proposition contenait les éléments suivants:
- a) détermination d'une cible minimum de reconstitution des ressources, couvrant au moins le niveau convenu de financement des dons (CSD passé et futur, programme ordinaire de dons, frais généraux de fonctionnement et, finalement, contributions à la durabilité du capital à moyen et à long terme), pour éviter l'érosion des fonds propres à long terme;
  - b) mise en place d'un mécanisme dynamique préfinancé, de manière à garantir que les nouveaux financements approuvés au titre du CSD étaient fonction des engagements pris par les États membres au début de chaque reconstitution des ressources;
  - c) adoption de catégories plus détaillées pour les pays admis à bénéficier des financements au titre du CSD, correspondant à différents degrés de concessionnalité;
  - d) allocation des ressources limitées dont dispose le FIDA pour financer des dons au titre du CSD en vue de fournir un soutien particulier aux pays surendettés et aux pays les plus pauvres et les plus vulnérables;
  - e) adoption de nouvelles conditions de financement assorties d'un degré de concessionnalité plus élevé, dans le cadre d'un prêt qualifié d'extrêmement concessionnel (c'est-à-dire, octroyé à des conditions extrêmement favorables).
38. Les membres ont examiné le document et pris note des progrès réalisés concernant la réforme du CSD. Ils se sont exprimés en faveur de l'approche actuelle et se sont félicités de cette réforme du CSD qui évitait le recours à des instruments juridiquement contraignants et la création de fonds fiduciaires spéciaux. Des précisions ont été demandées concernant l'effet de la réforme proposée sur la demande de produits du FIDA; l'approche suivie par le Fonds monétaire international et la Banque mondiale sur ce sujet; les impacts de la consommation de fonds propres; l'expérience, à ce stade de FIDA11, concernant le recours par les pays à l'option de souscrire à des prêts particulièrement concessionnels.
39. La direction a fourni les informations demandées en notant que la réforme et les conditions de prêt proposées répondraient aux critères de concessionnalité, seraient aussi fonction des évaluations de l'endettement et se situeraient dans les limites de concessionnalité minimales fixées par le Fonds monétaire international et l'Association internationale de développement. Il a été précisé que pour garantir la viabilité financière dans le cadre du concept d'adéquation des fonds propres, les fonds seraient alloués en priorité à la couverture des engagements pris au titre du CSD. Le niveau actuel de recours à l'option de contracter des prêts particulièrement concessionnels a été indiqué; il s'agissait d'un résultat très positif à ce jour tant pour les pays ayant un risque modéré que pour ceux ayant un risque élevé de surendettement.

40. Le document sera soumis au Conseil d'administration pour examen.  
Questions diverses
41. Aucune question n'a été abordée sous cette rubrique.