

Cote du document: EB 2019/128/R.38/Add.1  
Point de l'ordre du jour: 8 d)  
Date: 4 novembre 2019  
Distribution: Publique  
Original: Anglais

F



Investir dans les populations rurales

## Cadre de contrôle des placements du FIDA

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

Responsables:

Questions techniques:

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

Jón Thorsteinsson  
Vice-trésorier  
Division des services de trésorerie  
téléphone: +39 06 5459 2811  
courriel: j.thorsteinsson@ifad.org

Jose Morte Molina  
Responsable de la gestion du risque  
Département des opérations financières  
téléphone: +39 06 5459 2561  
courriel: j.mortemolina@ifad.org

Transmission des documents:

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

Conseil d'administration — Cent vingt-huitième session  
Rome, 10-12 décembre 2019

---

Pour: Information

## Table des matières

Sigles et acronymes	ii
Préambule	iii
I. Vue d'ensemble des meilleures pratiques en matière de contrôle interne	1
II. Environnement de contrôle: structure d'organisation, rôles et responsabilités	1
A. Les acteurs et leur rôle	1
B. Répartition des rôles et des responsabilités au sein du FIDA en matière de placements	3
C. Politiques et procédures en matière de placements	9
III. Activités d'évaluation des risques, de contrôle, d'information et de communication et de suivi se rapportant au portefeuille de placements	11
A. Identification des risques	11
B. Mesure et gestion des risques	14
C. Activités de contrôle, d'information, de communication et de suivi	18
I. Environnement de contrôle	22
II. Évaluation des risques	22
III. Activités de contrôle	23
IV. Information et communication	24
V. Activités de suivi	24
Annexes	
I. Règlement intérieur et mandat du Comité consultatif pour les questions financières et de placement (FISCO) (Comité de haut niveau)	20
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	22
III. Glossaire des indicateurs de risque et termes associés	25

## Sigles et acronymes

ACD	Division de la comptabilité et du contrôle
ADM	Division des services administratifs
COSO	Comité des organisations coparrainantes de la Commission Treadway
CVaR	Valeur à risque conditionnelle
ExPP	Exposé de la politique de placement du FIDA
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
IFRS	Norme internationale d'information financière
TRE	Division des services de trésorerie
VaR	Valeur à risque

## Préambule

1. La première version du Cadre de contrôle des placements du FIDA<sup>1</sup> (ci-après dénommé le "Cadre de contrôle") a été présentée au Conseil d'administration à sa cent quatrième session, tenue en décembre 2011, en même temps que l'Exposé de la politique de placement du FIDA (ExPP). Tandis que l'ExPP arrête le cadre global de la gestion des placements du FIDA, le Cadre de contrôle fournit des informations sur les structures de contrôle 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.

---

<sup>1</sup> Le "Cadre de contrôle des placements du FIDA" était initialement appelé "Cadre de contrôle interne pour les investissements du FIDA". Afin d'éviter toute confusion avec le "Cadre de contrôle interne" (EB 2019/127/R.39) approuvé à la cent vingt-septième session du Conseil d'administration, ce document est désormais appelé "Cadre de contrôle des placements du FIDA".

## Cadre de contrôle des placements du FIDA

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

1. Les contrôles internes font partie intégrante des politiques et procédures financières et opérationnelles de toute organisation. Le Cadre de contrôle des placements du FIDA a été établi à partir d'un référentiel très largement utilisé, le Référentiel de contrôle interne (Internal Control – Integrated Framework), publié par le Comité des organisations coparrainantes de la Commission Treadway (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission – COSO), ci-après dénommé le "référentiel du COSO". Bien qu'il n'ait pas fait l'objet d'une vérification indépendante ou été certifié conforme au référentiel du COSO, le Cadre de contrôle s'en inspire pour son contenu comme pour sa structure.
2. Le référentiel du COSO définit cinq composantes et expose 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;
  - v) Activités de suivi: méthodes servant à évaluer la qualité de la performance du contrôle interne au fil du temps.
3. Le présent rapport décrit l'articulation entre ces cinq composantes et les activités qui se rattachent au Cadre de contrôle. La section II concentre l'attention sur certains aspects de l'environnement de contrôle, et plus particulièrement la structure d'organisation 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.
4. L'annexe II met en évidence l'articulation entre les dix-sept principes 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.

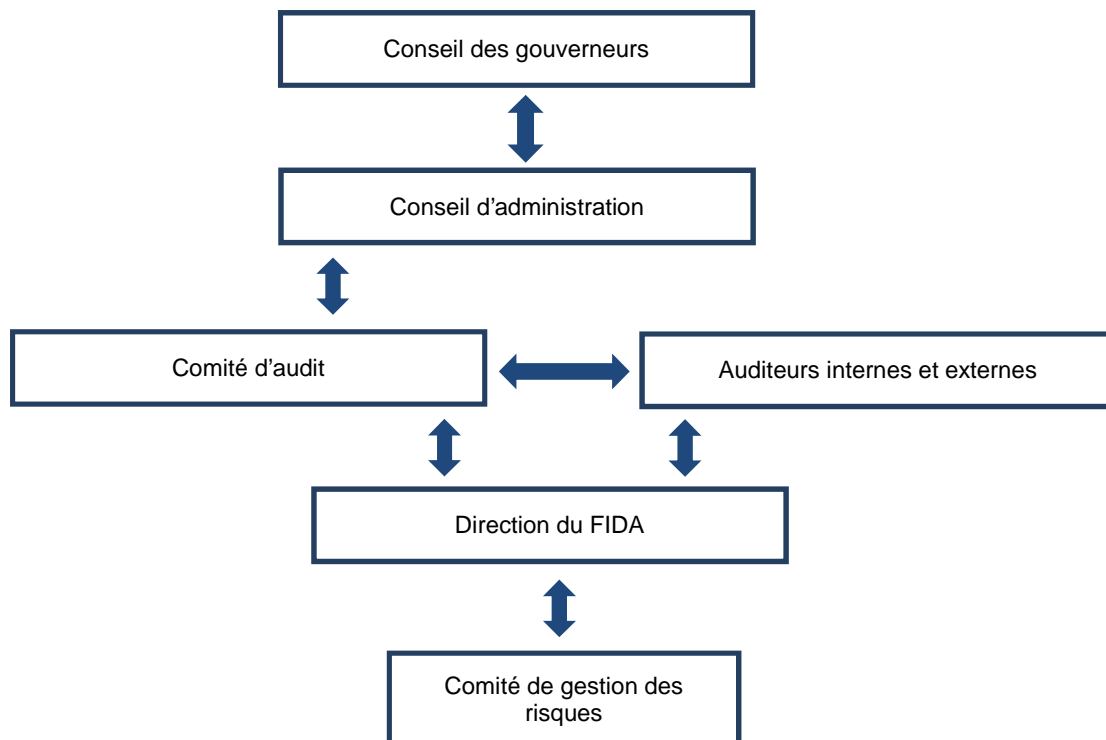
### II. Environnement de contrôle: structure d'organisation, rôles et responsabilités

#### A. Les acteurs et leur rôle

5. 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. Cette responsabilité incombe également à la gouvernance de l'institution, et elle est exercée, dans le cas du FIDA, par les acteurs suivants:
  - i) Le Conseil des gouverneurs, qui est l'instance plénière suprême du Fonds, est composé de représentants des États membres. Tous les pouvoirs du Fonds sont dévolus au Conseil des gouverneurs. Dans les limites des dispositions de la charte du Fonds, il peut déléguer des pouvoirs au Conseil d'administration.

- ii) Le Conseil d'administration et le Comité d'audit – dont les membres sont désignés 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 d'audit externe de l'institution mesurent eux aussi l'efficacité du contrôle interne. Ils déterminent si les contrôles sont correctement conçus et mis en œuvre et s'ils fonctionnent efficacement, et ils formulent 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 chargée de la gestion des opérations financières.
  - v) Le Comité de gestion des risques<sup>2</sup> 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, du fait de l'influence qu'il exerce sur les activités de placement du Fonds.
6. La direction et le personnel s'engagent à respecter le Code de conduite du FIDA<sup>3</sup>, qui a pour objet de régir leur conduite en accord avec les intérêts de l'organisation.
7. La figure 1 ci-après présente l'organigramme de la gouvernance et les rapports hiérarchiques/la structure de gouvernance et les interactions entre ses éléments.

Figure 1  
Structure de gouvernance et interactions

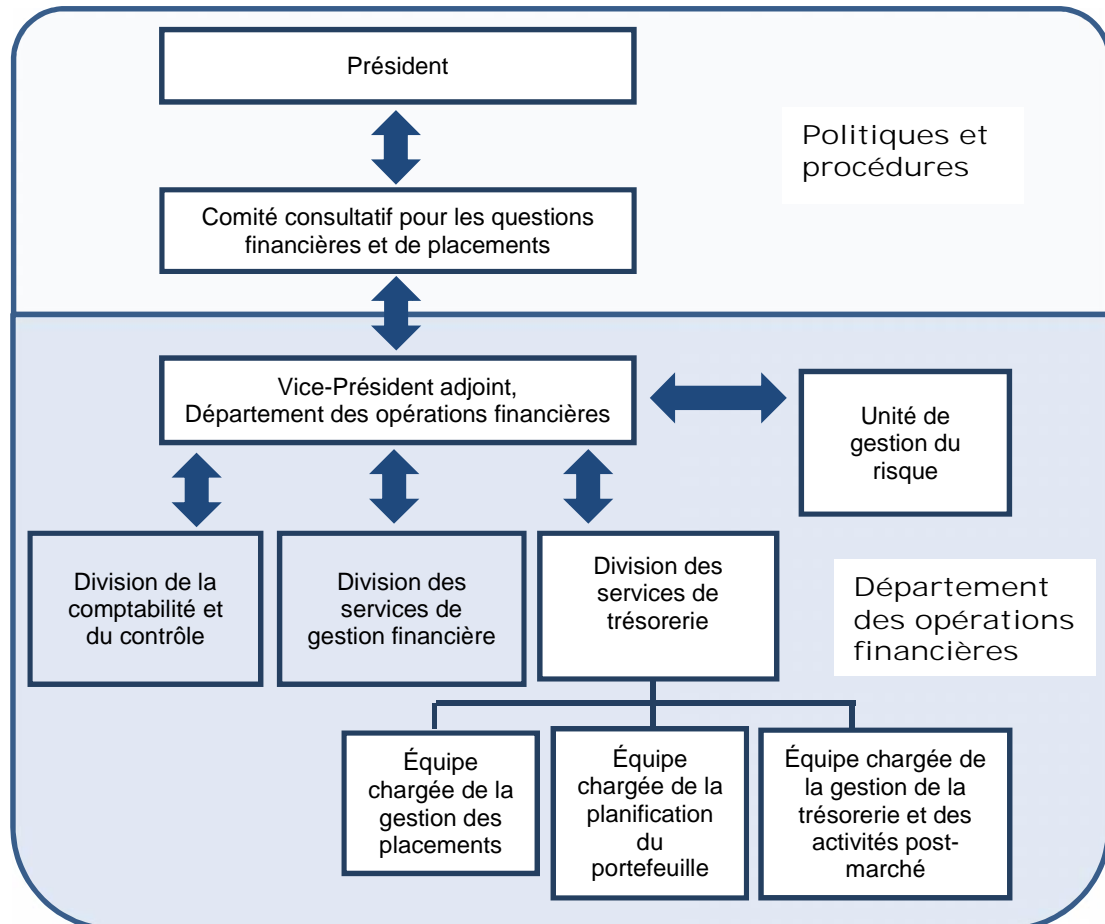


<sup>2</sup> Voir le document PB 2008/06.

<sup>3</sup> Voir IFAD Human Resources Implementing Procedures (Manuel de procédures relatives aux ressources humaines du FIDA) – Chapitre 1: *Duties, obligations and privileges* 1.7.9(vi) (Devoirs, obligations et privilèges).

8. La partie B de la présente section propose une analyse détaillée de la circulation de l'information financière au sein du FIDA, qui est représentée à la figure 2, et des acteurs internes qui interviennent dans l'élaboration des décisions en précisant les rôles et responsabilités de chacun.
- B. Répartition des rôles et des responsabilités au sein du FIDA en matière de placements
9. La circulation de l'information financière au sein du FIDA en ce qui concerne les placements est présentée à la figure 2.

Figure 2

**Circulation de l'information financière au sein du FIDA**

10. Président(e). Il ou elle supervise le placement des actifs et prend les décisions à cet égard sur la base de l'Exposé de la politique de placement (ExPP) tel qu'approuvé. Il ou elle peut déléguer des pouvoirs pour certaines activités en matière de placements.
11. Comités des placements. Il existe deux comités des placements chargés de superviser et de contrôler des différents aspects des questions financières de l'institution:
- Le Comité consultatif pour les questions financières et de placement (FISCO), qui est un comité de haut niveau. Le règlement intérieur et le mandat du FISCO sont présentés à l'annexe I;
  - L'équipe de direction du Département des opérations financière (FOD), qui prodigue aide et conseils au Vice-Président adjoint responsable du Département des opérations financières pour les décisions concernant les questions de gestion des finances ou des placements, sous sa propre autorité ou par délégation de pouvoir expresse du Président du FIDA. Cette équipe

formule des recommandations stratégiques à l'intention du FISCO, la décision finale appartenant au Président du FIDA.

12. Vice-Président adjoint, Responsable des finances en chef et Contrôleur principal. En sa qualité de Chef du Département des opérations financières, le Vice-Président adjoint (FOD) est responsable de la gestion des ressources financières du FIDA. Agissant par l'intermédiaire de la Division de la comptabilité et du contrôle (ACD), de la Division des services de gestion financière (FMD), de la Division des services de trésorerie (TRE) et de l'Unité de gestion du risque, 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;
  - v) exercer les fonctions qui lui sont déléguées par le Président du FIDA, notamment la mise à jour des directives en matière de placement.
13. La Division de la comptabilité et du contrôle 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 de financement novatrices. Elle définit des orientations et donne son interprétation pour toutes les grandes questions liées à la formulation et à l'application des politiques et procédures en matière de comptabilité, notamment l'adoption des nouvelles normes internationales d'information financière (IFRS). Enfin, la Division ACD fournit les principaux services spécialisés suivants:
- i) assurer le fonctionnement de systèmes de contrôle adéquats, de sorte que toutes les transactions financières du FIDA soient correctement, complètement et précisément enregistrées et rapportées, soient conformes au cadre de délégation de pouvoirs du FIDA et à ses politiques et procédures, et respectent les normes IFRS;
  - ii) assurer, tant au sein du FIDA qu'à l'extérieur, une information financière exacte et ponctuelle qui fasse état de l'ensemble des transactions financières du Fonds, de ses résultats financiers et de sa situation financière globale;
  - iii) rédiger les documents à l'intention des organes directeurs et les autres documents officiels portant sur les questions financières, par exemple les états financiers ou les besoins de financement;
  - iv) assurer le suivi du risque de crédit du portefeuille de prêts et déterminer le montant des provisions pour dépréciation conformément aux normes IFRS, en lien avec l'Unité de gestion du risque;
  - v) surveiller et renforcer la gestion financière et les responsabilités fiduciaires relatives aux flux de fonds du FIDA, à l'administration des fonds supplémentaires, à l'audit et à l'information financière;



- vi) assurer la gestion financière et budgétaire des fonds extrabudgétaires et des entités hébergées;
  - vii) se tenir en rapport avec le Commissaire aux comptes et le Comité d'audit;
  - viii) renforcer le programme de lutte contre le blanchiment d'argent et le financement du terrorisme et de suivi des sanctions grâce à l'amélioration des procédures et des politiques en la matière;
  - ix) assurer la gestion et le contrôle des risques opérationnels.
14. La Division des services de gestion financière est une division technique spécialisée qui est chargée de promouvoir et de soutenir directement le 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. Par ailleurs, elle joue un rôle de chef de file en ce qui concerne les politiques et initiatives de financement du développement; à cet effet elle concourt à la mise en place de l'architecture financière du FIDA par la mise à disposition des clients de solutions et d'instruments financiers appropriés, notamment pour la gestion de la dette et la tarification des prêts. La structure de la division lui permet d'accomplir les missions suivantes:
- i) Systématiser les procédures de gestion financière de manière à ce qu'elles fassent partie intégrante du processus de développement dans toutes les opérations financées et gérées par le FIDA, afin de faire en sorte que tous les fonds soient utilisés aux fins prévues. À cet effet, la Division FMD fournit des orientations et assure un contrôle fondé sur l'analyse des risques dans le domaine financier 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, des programmes et des activités financées par des dons du FIDA.
  - ii) Piloter les services consultatifs et financiers dans le domaine du financement du développement et pour les besoins de l'élaboration de la nouvelle architecture financière du FIDA et du perfectionnement de son modèle d'activité; cette activité concerne notamment, sans que cette liste soit limitative, les conditions et les critères d'attribution des financements du FIDA, les questions d'endettement, la modernisation et la diversification des produits et des instruments financiers du FIDA, et l'accroissement de la souplesse des offres financières du FIDA.
  - iii) Mobiliser les partenaires du FIDA, notamment les gouvernements, les projets, le personnel et les auditeurs des projets, ainsi que les employés du FIDA (y compris les consultants accrédités) pour promouvoir le partage des savoirs et le renforcement des capacités en matière de gestion financière.
  - iv) Agir en tant que deuxième ligne de défense en ce qui concerne la gestion financière dans le cadre des opérations en chargeant une unité d'assurance qualité de veiller à la cohérence des pratiques de gestion financière dans toutes les régions. Piloter la mise au point des politiques et procédures de gestion financière, dont le cadre de garantie fondé sur les risques et l'élaboration des systèmes et outils correspondants, en dialoguant directement avec les emprunteurs/bénéficiaires afin de faciliter la mise en service du portail clients du FIDA, le système de décaissements en ligne.
  - v) Entretien des partenariats stratégiques établis avec les autres institutions financières internationales (IFI) et les programmes multilatéraux afin de favoriser la mutualisation des meilleures pratiques et d'harmoniser les politiques et les pratiques opérationnelles de gestion financière du FIDA lorsque la situation s'y prête et que cela semble opportun.

15. La Division des services de trésorerie joue un rôle fiduciaire majeur car elle gère l'ensemble des liquidités et des 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 des services spécialisés qui ont pour objet:
- i) de formuler et mettre en œuvre les politiques et procédures financières, notamment la politique de placement;
  - ii) de gérer la trésorerie opérationnelle et les besoins de liquidités du FIDA pour toutes les sources de financement;
  - iii) d'assurer la gestion dynamique du portefeuille de placements du FIDA;
  - iv) de coordonner la planification stratégique du portefeuille et des liquidités en établissant l'exigence de liquidité minimale et les ressources disponibles pour engagement;
  - v) de nouer des partenariats avec les services de trésorerie d'autres IFI concernant les flux de fonds des décaissements et des recettes transitant par les comptes bancaires opérationnels.
16. Pour s'acquitter de ses missions, la Division TRE s'appuie sur trois équipes opérationnelles:
- a) L'équipe chargée de la gestion de trésorerie et des activités post-marché s'occupe de la gestion des liquidités et des services post-marché pour les placements. Ses attributions de haut niveau sont les suivantes:
    - i) gérer l'ensemble des entrées et sorties de fonds sur tous les comptes opérationnels, en tenant dûment compte de la liquidité à court terme et du volant de fonds disponibles, et en rendre compte;
    - ii) veiller à la fiabilité du traitement de l'ensemble des opérations financières et des flux de trésorerie sur les comptes bancaires opérationnels, conformément aux procédures en vigueur au FIDA et dans le respect de la réglementation internationale applicable et des normes du secteur;
    - iii) veiller à l'exactitude du rapprochement de l'ensemble des opérations sur les comptes bancaires opérationnels, qu'il s'agisse ou non de comptes du FIDA;
    - iv) initier les transferts de liquidités entre les comptes opérationnels du FIDA pour fournir des liquidités et lancer les demandes de réapprovisionnement interne afin que l'équipe chargée de la gestion des placements puisse agir;
    - v) gérer les activités de traitement post-marché et de cession des placements pour toutes les opérations financières négociées par l'équipe chargée de la gestion des placements pour les portefeuilles placés sous gestion interne du FIDA;
    - vi) développer, gérer et entretenir les relations avec les banques centrales et les banques commerciales ainsi qu'avec le dépositaire mondial pour les opérations de trésorerie relatives aux comptes du siège et des bureaux de pays du FIDA;
    - vii) gérer les activités de la Division TRE à l'appui de la décentralisation du FIDA, notamment moyennant la négociation d'accords bancaires et l'appui à la gestion des comptes bancaires locaux;

- viii) gérer les systèmes de transfert électronique des fonds et de gestion de trésorerie, notamment la plateforme SWIFT du FIDA, conformément aux normes qui s'imposent dans ce secteur et à la réglementation applicable.
- b) L'équipe chargée de la 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 d'investissement (à ce titre, elle se charge de procéder à des études de marché, d'analyser la qualité de crédit des emprunteurs, d'exécuter les transactions et d'optimiser la structure du portefeuille);
  - ii) examiner périodiquement la politique et les directives du FIDA, afin de les harmoniser avec les stratégies de placement du FIDA dans le contexte de l'évolution permanente des conditions financières et des marchés;
  - iii) surveiller et analyser la partie sous gestion externe du portefeuille de placements;
  - iv) gérer l'allocation par monnaie et par catégorie d'actifs de l'ensemble du portefeuille de placements;
  - v) mettre en place des mesures de protection du portefeuille contre les risques de taux d'intérêt et de change;
  - vi) entretenir les relations avec les contreparties, les gestionnaires de fonds externes et, conjointement avec l'équipe chargée de la gestion de la trésorerie et des activités post-marché, le dépositaire mondial;
  - vii) 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 et des activités post-marché.
- c) L'équipe chargée de la planification du portefeuille coordonne la planification stratégique du portefeuille et des liquidités. Ses attributions sont les suivantes:
- i) élaborer des stratégies et des politiques visant à optimiser l'utilisation des ressources internes et externes pour financer les opérations du FIDA; à ce titre, il lui incombe de planifier, d'organiser et de gérer en permanence la structure des fonds propres afin de l'optimiser dans le respect des principes de gestion de bilan, en liaison avec l'Unité de gestion du risque;
  - ii) concevoir, améliorer et pérenniser les modèles financiers du FIDA;
  - iii) établir des projections financières à court et à long terme pour tester la viabilité financière du programme de prêts et dons dans le cadre de certains scénarios;
  - iv) définir la politique et les directives du FIDA en matière de placements, afin de les harmoniser et de les mettre en conformité avec les objectifs de placement du FIDA et de s'assurer qu'elles sont adaptées à l'évolution permanente des conditions financières et des marchés, en liaison avec l'équipe chargée de la gestion des placements;
  - v) administrer le système de gestion de trésorerie (actuellement "base de données des services de trésorerie") et d'autres systèmes utilisés pour

les besoins des services de trésorerie (par exemple la solution Bloomberg);

- vi) fournir des analyses quantitative du portefeuille, notamment en ce qui concerne les unités et portefeuilles sous gestion interne, dont les comptes bancaires opérationnels sont gérés par la Division TRE et l'équipe chargée de la gestion de la trésorerie et des activités post-marché, et les portefeuilles sous mandat de gestion externe;
- vii) fournir des données au dépositaire mondial du FIDA pour lui permettre de procéder à l'analyse quantitative du portefeuille et de rendre des comptes, notamment en ce qui concerne les comptes bancaires opérationnels;
- viii) analyser et revoir la Politique en matière de liquidités du FIDA;
- ix) surveiller la concordance entre l'actif global et la répartition par monnaie des engagements du FIDA afin de limiter le plus possible l'exposition au risque de change, en liaison avec l'Unité de gestion du risque;
- x) recommander les concepts de référence à utiliser, actualiser les indices de référence si cela s'avère nécessaire et rendre compte chaque mois de l'évolution du rendement des placements par rapport à ces indices de référence;
- xi) gérer et administrer le système de contrôle de conformité avant les transactions et l'automatisation des flux de travail au sein de la division.

17. L'Unité de gestion du risque 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 la Division TRE. Ses attributions sont les suivantes:

- 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 analyses du risque de crédit pour les placements existants ou proposés;
- iii) contribuer en permanence à l'établissement et à la gestion du budget des risques du FIDA; il s'agit de suivre et d'analyser l'exposition aux risques financiers et d'en rendre compte, et de déterminer les nouveaux facteurs de risque que les placements du FIDA sont susceptibles de recéler;
- iv) réaliser des tests et appliquer des scénarios pour évaluer la résistance des placements et proposer des stratégies d'atténuation;
- v) superviser le système de contrôle de conformité fourni par le dépositaire mondial pour veiller à ce qu'il corresponde bien à l'ensemble des directives en matière de placement;
- vi) émettre des avis sur les risques qui sont susceptibles de menacer 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 qui ont été établis;
- viii) mettre au point et diffuser le cadre de gestion actif-passif du Fonds;
- ix) transmettre périodiquement au Vice-Président adjoint (FOD) et à la haute direction des rapports sur les risques et la conformité concernant les placements;

- x) contribuer à l'assistance technique et opérationnelle fournie par le secrétariat de FOD au Vice-Président adjoint (FOD), en fonction des besoins;
- xi) examiner les directives en matière de placements proposées par l'équipe chargée de la gestion des placements.

### C. Politiques et procédures en matière de placements

18. Les politiques et procédures énumérées ci-après encadrent les activités de placement du FIDA et leur contrôle:

- Règlement financier du FIDA;
- Politique de gestion des risques au FIDA<sup>4</sup>;
- Exposé de la politique de placement du FIDA;
- Politique en matière de liquidités<sup>5</sup>;
- Directives en matière de placement;
- Cadre de contrôle des placements du FIDA<sup>6</sup>;
- Normes internationales d'information financière;
- 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.

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

20. Politique de gestion des risques au FIDA. Cette politique<sup>7</sup> 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:

- 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 conduite du FIDA<sup>8</sup>, 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; 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 du Commissaire aux comptes<sup>9</sup> 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. La première attestation indépendante délivrée par l'auditeur externe portait sur l'exercice 2012, et cette attestation figure désormais chaque année dans les états financiers consolidés vérifiés.

<sup>4</sup> Voir le document EB 2008/94/R.4.

<sup>5</sup> Voir le document EB 2006/89/R.40.

<sup>6</sup> Précédemment intitulé "Cadre de contrôle interne pour les placements du FIDA".

<sup>7</sup> La mise à jour de la Politique de gestion des risques au FIDA est en cours.

<sup>8</sup> *IFAD Human Resources Implementing Procedures* (Manuel de procédures relatives aux ressources humaines du FIDA) – Chapitre 1: *Duties, obligations and privileges 1.7.9(vi)* (Devoirs, obligations et privilèges).

<sup>9</sup> Voir le document EB 2010/99/R.30.

- 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 financière<sup>10</sup>.
21. Exposé de la Politique de placement du FIDA. L'ExPP est mis à jour chaque année par la Division TRE et approuvé par le Vice-Président adjoint (FOD), avant d'être soumis au Conseil d'administration pour approbation finale à sa session de décembre. Ce document énonce les grands principes qui régissent les aspects fondamentaux des responsabilités du FIDA en matière de placements, de l'univers de placement et des niveaux de risques acceptables.
22. 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 en matière 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.
23. Politique en matière de liquidités<sup>11</sup>. Cette politique offre "les moyens de vérifier et d'assurer que le Fonds dispose à tout moment de liquidités suffisantes".
24. Directives du FIDA en matière de placement. Les Directives du FIDA en matière de placement définissent pour chaque mandat de placements les principes qui doivent guider la gestion et le suivi d'un fonds. L'Unité de gestion du risque assure, 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 le dépositaire mondial.
25. Pour chaque portefeuille, ces directives en matière de placement précisent au moins les éléments suivants:
- i) objectifs de placement: définition du rendement attendu et du risque;
  - ii) budget des risques (écart de suivi, etc.);
  - iii) monnaie de base;
  - iv) monnaies admissibles;
  - v) instruments admissibles;
  - vi) durée minimale et maximale du portefeuille;
  - vii) seuil minimum de qualité de crédit;
  - viii) exigences de diversification;
  - ix) procédures relatives aux contrats à terme et aux options;
  - x) indice de rendement de référence.
26. Les indices de référence fixés dans les directives en matière de placement doivent être: i) clairs, transparents et simples; ii) investissables et reproductibles; iii) mesurables et stables; iv) adaptés aux objectifs de placement; v) conformes aux opinions en vigueur sur les investissements; vi) déterminés à l'avance.

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

<sup>11</sup> 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 la Division 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>
Contenu	Document de synthèse qui propose une description concise des fonctions et des procédures de la Division TRE sous une forme condensée.	Description détaillée des fonctions, tâches et processus qui entrent dans les attributions du personnel de la Division TRE.
Utilisation	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.
Destinataires	Conçus pour servir de guide de référence rapide pour les personnes qui souhaitent connaître le fonctionnement de la Division TRE et ses principales responsabilités fonctionnelles.	Conçus pour servir de guides de référence détaillés pour les personnes chargées d'exécuter les fonctions de la Division TRE au quotidien.

30. Pour assurer souplesse, facilité d'accès et possibilités d'adaptation, le Manuel de la trésorerie est accessible en ligne sur le réseau local du FIDA au format PDF. Le secrétariat de la Division TRE a la maîtrise du fichier électronique. Étant donné que les processus sont révisés en permanence et que certaines parties de ce manuel sont en accès restreint, il n'est pas distribué de 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 tiers sans autorisation écrite expresse délivrée par des responsables habilités. Les sections accessibles, à savoir le Manuel général de la trésorerie du FIDA, peuvent être consultées par l'ensemble du personnel sur le site intranet de la Division TRE.
32. Comités de placement. Le FIDA a deux comités d'investissement – le FISCO et l'équipe de direction de la Division FOD – comme expliqué plus en détail à l'annexe I.

### III. Activités d'évaluation des risques, de contrôle, d'information et de communication et de suivi se rapportant au portefeuille de placements

#### A. Identification des risques

33. Les placements du FIDA sont exposés à divers risques financiers. Les placements comptabilisés aux prix du marché sont exposés aux risques de marché (en particulier les risques de taux d'intérêt, de change et de liquidité), ainsi qu'aux risques de crédit et de contrepartie et aux risques opérationnels. On trouvera

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

34. Le risque de marché se définit comme le risque de pertes résultant de l'exposition aux fluctuations des variables des marchés financiers (prix et taux). Le FIDA est exposé aux variations des taux d'intérêt et de change.
35. Le risque de taux d'intérêt se définit comme le risque 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 de ses compartiments. Les valeurs mesurées sont notamment la durée, l'écart type, l'écart de suivi ex ante (risque actif), la valeur à risque (VaR) et la valeur à risque conditionnelle (CVaR).
36. Le risque de change résulte de la variation du cours d'une monnaie par rapport à une autre. Le FIDA est exposé au risque de change car la composition en devises de ses engagements futurs peut être différente de celle de ses actifs. Le risque de change est surveillé, et il en est rendu compte chaque mois.

#### Risque de liquidité

37. Le risque de liquidité résulte de l'étroitesse d'un marché pour un placement qu'il est impossible de vendre rapidement sur les marchés secondaires 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.
38. Pour parer au risque de liquidité, le FIDA détermine une exigence de liquidité minimale<sup>12</sup>. Le montant en question 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

39. Le risque de crédit se définit comme le risque de perte du principal ou de perte d'un gain financier, en raison de l'incapacité d'un emprunteur à rembourser un prêt ou à satisfaire à une autre obligation contractuelle.
40. L'Unité de gestion du risque assure la gestion dynamique du risque de crédit, en concertation avec les Divisions TRE et ACD. Les notes de crédit minimales fixées dans les différentes directives en matière de placement sont un indicateur de risque et sont utilisées comme outil de gestion du risque de crédit. Le FIDA détermine si un titre ou un émetteur remplit les conditions requises en fonction des notes attribuées par les trois grandes agences de notation de crédit, c'est-à-dire Fitch, Moody's et Standard & Poor's. La Division TRE procède régulièrement à l'analyse du crédit par titre et par émetteur, en collaboration avec l'Unité de gestion du risque pour tous les placements sous gestion interne. De plus, certains actifs sous gestion externe et certaines banques centrales et commerciales font également l'objet de ce type d'analyses; à cet effet, le FIDA fait appel, entre autres sources, à des systèmes d'information financière et à des analystes de crédit. En outre, avec l'adoption des exigences de la norme IFRS 9 en matière de dépréciations, une provision pour dépréciation a été mise en place pour tenir compte des pertes de crédit attendues sur les instruments financiers comptabilisés au coût amorti. La Division ACD se charge des activités de suivi de ce risque de crédit, en collaboration avec la Division TRE et l'Unité de gestion du risque.

#### Risque de contrepartie/contreparties de transaction

41. Le risque de contrepartie se définit comme le risque, pour chaque partie à un contrat, que la contrepartie ne remplisse pas ses obligations contractuelles.

<sup>12</sup> Voir les documents EB 2006/89/R.40 et EB 2013/110/R.15.



42. Pour tous les placements, le FIDA gère le risque de contrepartie en fixant une note 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.
43. En outre, l'exposition à chaque émetteur ou banque est plafonnée. L'analyse des risques de contrepartie est effectuée par les services du FIDA en ce qui concerne les transactions sur titres et les placements à court terme auprès des banques; dans le cas des banques centrales ou commerciales, le Fonds fait appel, entre autres sources, à des systèmes d'information financière et des analystes de crédit.

#### Risque pays

44. 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.
45. Pour tous les placements, le FIDA gère le risque pays en fixant, dans les directives de chaque portefeuille, des concentrations maximales d'engagement par pays. Les expositions au risque pays sont contrôlées quotidiennement au moyen du dispositif interne de contrôle de conformité.
46. Le risque sectoriel désigne le risque que comporte tout placement effectué dans un secteur d'activité donné. Pour se prémunir contre ce risque, il convient de veiller à la diversification entre les secteurs et les activités et d'établir des limites de concentration dans les directives en matière de placement.
47. 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 au risque financier, ni au risque systématique (ou risque de marché). Cette catégorie de risque comprend le risque juridique et le risque d'atteinte à la réputation.
48. 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.
49. 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 opérations<sup>13</sup> a pour objet: "i) d'affirmer et de faire connaître la détermination du Fonds à prévenir et combattre la fraude et la corruption dans le cadre de ses activités et de ses opérations; ii) de décrire les efforts qu'il déploie actuellement dans ce domaine; et iii) d'exposer les mesures qu'il va prendre pour mettre en œuvre cette politique".
50. Par ailleurs, il est spécifié dans le manuel de procédures relatives aux ressources humaines du FIDA que l'évaluation sera menée avec toute la rigueur professionnelle voulue [...] et que les processus de sélection permettront de retenir les candidats 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 potentiels<sup>14</sup>.

<sup>13</sup> Voir le document EB 2005/85/R.5, ultérieurement révisé et publié sous la cote EB 2005/86/INF.8.

<sup>14</sup> *IFAD Human Resources Implementing Procedures* (Manuel de procédures relatives aux ressources humaines du FIDA), Chapitre 2: *Staff recruitment and appointment 2.3.1 (ii)* (Recrutement et nomination du personnel).

## B. Mesure et gestion des risques

### Budgétisation des risques et tolérance au risque

51. 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.
52. 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 en ses différentes composantes de manière quantitative;
  - ii) fixer, ex ante, des limites de risque (budgets des risques) pour l'ensemble du portefeuille de placements et pour 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 actifs conformément aux budgets des risques;
  - iv) surveiller en permanence l'utilisation des budgets des risques, et prévenir tout abus;
  - v) développer la gestion actif-passif;
  - vi) analyser les résultats (ex post);
  - vii) modifier les placements si cela est nécessaire pour mettre le portefeuille en conformité avec le niveau de risque souhaité.
53. Au FIDA, le budget des risques est déterminé pour l'ensemble du portefeuille de placements aux termes de L'ExPP. Les budgets des risques correspondant à chaque portefeuille sont définis dans les Directives du FIDA en matière de placement et soumis à l'approbation du Président du FIDA, sauf en cas de délégation de pouvoirs. D'autres limites sont fixées en application des Directives en matière de placement, de l'exigence de liquidité minimale et des politiques de placement, ainsi que d'autres procédures internes. Le tableau 2 présente sous forme détaillée les indicateurs de risque retenus pour le cadre de gestion des risques, ainsi que le niveau de tolérance admis pour chacun d'entre eux en application de ces politiques et directives du FIDA.

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 mesures prises
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 au moyen du 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, l'Unité de gestion du risque signale le problème à l'équipe chargée de la gestion des placements, au Trésorier et au Vice-Président adjoint (FOD). L'équipe chargée de la gestion des placements se met alors immédiatement en rapport avec le gestionnaire des placements pour: <ul style="list-style-type: none"> <li>• connaître la raison de cette position ou stratégie de duration;</li> <li>• convenir avec le gestionnaire d'un délai raisonnable pour ramener la duration dans des limites acceptables;</li> <li>• après exécution des transactions requises, demander au gestionnaire de confirmer par écrit la nouvelle duration obtenue.</li> </ul> L'Unité de gestion du risque réévalue ensuite la duration et en rend compte au Trésorier et au Vice-Président adjoint (FOD).

\* Le tableau 2 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. Les limites établies sont détaillées uniquement à des fins de référence, mais ces limites peuvent changer à l'occasion de la mise à jour de la politique ou de la directive correspondante.

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 mesures prises
Risque de taux d'intérêt (suite)	Valeur à risque conditionnelle à un an pour un niveau de confiance de 95% (établie dans l'ExPP du FIDA et, pour chaque portefeuille, dans les Directives du FIDA en matière de placement).	Ensemble du portefeuille: dans l'ExPP.  Portefeuilles individuels: en fonction de directives d'investissement spécifiques.	Mensuelle au moyen du système de gestion des risques.	Mensuelle, dans le rapport sur les risques adressé au Trésorier et au Vice-Président adjoint (FOD). Plus souvent, si le seuil d'alerte pour ce paramètre est atteint.  Trimestrielle, dans le Rapport sur le portefeuille de placements du FIDA soumis au Conseil d'administration.	Si la CVaR de l'ensemble du portefeuille ou d'un gestionnaire donné dépasse le seuil correspondant, l'Unité de gestion du risque signale le problème à l'équipe chargée de la gestion des placements, au Trésorier et au Vice-Président adjoint (FOD). Les mesures suivantes sont prises: <ul style="list-style-type: none"> <li>• l'Unité de gestion du risque procède à une analyse détaillée pour détecter l'origine de l'augmentation de la CVaR.</li> <li>• Compte tenu des résultats de cette analyse, elle recommande au Vice-Président adjoint (FOD) et au Trésorier des mesures correctives pour l'ensemble du portefeuille ou pour un gestionnaire. Ces mesures peuvent comprendre, entre autres, l'augmentation de la part des liquidités, une baisse de la duration ou le désengagement d'un secteur.</li> <li>• Elles sont examinées au sein de la Division TRE et de l'Unité de gestion du risque, et un plan d'action est présenté au Vice-Président adjoint (FOD) et au Trésorier.</li> <li>• Une fois ce plan approuvé, les recommandations sont appliquées avec la contrepartie concernée.</li> </ul>

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 change	Écart en pourcentage par rapport à l'objectif de répartition des monnaies.	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 est considéré comme supérieur à la limite impérative.	Analyse interne mensuelle.	Mensuelle, dans le rapport sur les risques adressé au Trésorier et au Vice-Président adjoint (FOD). Plus fréquemment si la variance est proche de la limite fixée.  Trimestrielle, dans le Rapport sur le portefeuille de placements du FIDA soumis au Conseil d'administration.	Si l'écart en pourcentage constaté pour l'une des monnaies dépasse la limite impérative, les mesures suivantes sont prises: <ul style="list-style-type: none"> <li>L'Unité de gestion du risque 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.</li> <li>L'Unité de gestion du risque 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 (l'équipe chargée de la gestion des placements et/ou l'équipe chargée de la gestion de la trésorerie et des activités post-marché).</li> <li>Il est alors demandé à la partie concernée d'exécuter les transactions.</li> <li>Cela fait, il est procédé à une nouvelle analyse afin de vérifier le rééquilibrage de la composition des actifs.</li> </ul>
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 des éventuels besoins additionnels dus à des chocs de liquidité.  (La révision de ce seuil est en cours)	Analyse interne trimestrielle.	Trimestrielle, dans le Rapport sur le portefeuille de placements du FIDA soumis au Conseil d'administration.	Si la valeur du portefeuille de placements du FIDA diminue jusqu'à atteindre le seuil de 70% des décaissements bruts, l'Unité de gestion du risque signale le problème au Vice-Président adjoint (FOD), et au Trésorier, et en fait immédiatement part au Département gestion des programmes afin de réviser le programme des décaissements.
Risque de crédit	Note de crédit (fixée dans les directives du FIDA en matière de placement) et analyse de fond réalisée en interne.	Note de crédit minimale fixée dans l'ExPP.	Journalière dans le cadre du système de contrôle de conformité.	Mensuelle, dans le rapport sur les risques adressé au Trésorier et au Vice-Président adjoint (FOD).  Chaque trimestre, une analyse de note de crédit est proposée, pour chaque portefeuille, dans le Rapport sur le portefeuille de placements du FIDA soumis au Conseil d'administration.	L'Unité de gestion du risque est chargée de rendre compte du risque de crédit et de procéder à des analyses en la matière. La Division TRE procède également à des analyses de risque de crédit pour 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.  Le risque de crédit pour les titres inscrits au coût amorti est également géré à l'aide de la provision pour dépréciation qui a été créée pour tenir compte de la perte de crédit attendue. Les Divisions ACD et TRE et l'Unité de gestion du risque se chargent de ces activités.

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 contrepartie	Note de crédit des contreparties.	Note de crédit minimale des contreparties admissibles déterminée aux termes de l'ExPP du FIDA.	Analyses internes mensuelles.	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 note de crédit minimale fixée par le FIDA, l'Unité de gestion du risque signale le problème au Trésorier, au Vice-Président adjoint (FOD), et aux équipes chargées de la gestion des placements et de la trésorerie et des activités post-marché. Le cas échéant, une action est entreprise immédiatement auprès du gestionnaire. TRE procède à une analyse des contreparties pour toutes les activités de placement, notamment 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 dans le cadre du système de contrôle de conformité.	Mensuelle dans les rapports sur le portefeuille de placements adressés au FISCO, et trimestrielle dans les rapports adressés au Conseil d'administration.	Si le seuil de concentration sur un secteur est dépassé, l'Unité de gestion du risque signale le problème au Trésorier, au Vice-Président adjoint (FOD), et aux équipes chargées de la gestion des placements et de la trésorerie et des activités post-marché. 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 dans le cadre du système de contrôle de conformité.	Mensuelle dans les rapports sur le portefeuille de placements adressés au FISCO, et trimestrielle dans les rapports adressés au Conseil d'administration.	Si le seuil de concentration sur un pays est dépassé, l'Unité de gestion du risque signale le problème au Trésorier, au Vice-Président adjoint (FOD), aux équipes chargées de la gestion des placements et de la trésorerie et des activités post-marché. Le cas échéant, une action est entreprise immédiatement auprès du gestionnaire.
Risque opérationnel	Séparation des tâches au sein de la Division TRE, procédures de sauvegarde, contrôle juridique (tels que définis dans le Manuel de la trésorerie et le Rapport sur la gestion du risque opérationnel – opérations de trésorerie et de gestion des liquidités et de placement).  Séparation des tâches entre la Division TRE et l'Unité de gestion du risque, comme indiqué dans le présent Cadre de contrôle et différentes directives en matière de placement.	Sans objet.	Continue.	Annuelle, dans le cadre de la révision du Manuel de la trésorerie et du Rapport sur les risques opérationnels (depuis 2012).	En ce qui concerne les paiements, pour les procédures financières essentielles, au sein de FOD, la séparation des tâches entre la Division ACD, la Division des services administratifs (ADM) et la Division TRE est assurée. Les Divisions ACD et ADM sont habilitées à ordonner des mouvements de fonds du FIDA à des tiers. L'unité de TRE chargée de la gestion de trésorerie autorise l'exécution de l'ensemble des transactions financières et des paiements via les comptes bancaires opérationnels.  Les Divisions ACD et TRE inscrivent séparément des écritures comptables dans le grand livre, et ces données sont rapprochées chaque mois, ou plus fréquemment.  Au sein de la Division TRE, il existe une séparation des tâches entre l'équipe chargée de la gestion des placements, qui recommande les transactions (avant approbation par le Trésorier) et les exécute, et l'équipe chargée de la gestion de la trésorerie et des activités post-marché, qui procède aux liquidations. L'Unité de gestion du risque rend compte des activités de placement en toute indépendance.  De surcroît, s'agissant du portefeuille de placements, il existe un premier niveau de validation entre les gestionnaires externes et le dépositaire mondial du FIDA, ce qui permet de garantir la responsabilité et la séparation des tâches.  Les procédures sont présentées dans le Manuel de la trésorerie et il en est rendu compte dans les rapports sur le Cadre de contrôle. Les processus et procédures sont l'objet d'un audit annuel.

- C. Activités de contrôle, d'information, de communication et de suivi
54. La Division TRE rend publics 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.
  55. Ces rapports mensuels détaillés sur les risques jouent un rôle d'information, de communication et de suivi concernant les activités qui se rapportent aux domaines de surveillance des risques ci-après:
    - i) risque de change;
    - ii) suivi des marchés et du crédit et comparaison des niveaux de risque par rapport aux niveaux retenus dans les budgets de risques préétablis;
    - iii) contrôle de l'application des Directives en matière de placement, et mesures prises le cas échéant;
    - iv) rendement du portefeuille du FIDA et du portefeuille de référence.
  56. Dès lors qu'un indicateur de risque atteint le "seuil d'alerte", tel que défini au tableau 2 ci-dessus, l'Unité de gestion du risque en avertit l'équipe chargée de la gestion des placements, le Trésorier et le Vice-Président adjoint (FOD). Des stratégies appropriées d'atténuation des risques sont alors recommandées et des mesures sont prises, comme décrit dans le tableau 2. Une fois ces mesures appliquées, l'Unité de gestion du risque contrôle le niveau de risque et en informe les parties concernées.
  57. 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, l'Unité de gestion du risque soumet la question à l'attention du Vice-Président adjoint (FOD), du Trésorier et de l'équipe chargée de la gestion des placements.
  58. Ces indicateurs supplémentaires (dont la définition figure à l'annexe III) 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) historique mensuel de la CVaR pour les deux dernières années;
    - iv) décomposition du risque global 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).
  59. La Division ACD exécute une procédure complète de contrôle des données et de rapprochement des écritures avec celles du dépositaire ou des tiers.
  60. Toute une série d'outils sont actuellement utilisés pour surveiller les risques au sein du portefeuille de placements du FIDA:

- i) Système amélioré de gestion des risques. Le FIDA s'attache à améliorer en permanence les moyens d'analyse dont il dispose pour surveiller les risques de son portefeuille de placements, et pour que la Division TRE et l'Unité de gestion du risque soient 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 l'Unité de gestion du risque 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 l'Unité de gestion du risque dès qu'une directive n'est pas respectée et établit un rapport mensuel.
- iv) En outre, l'équipe chargée de la gestion des placements soumet un certain nombre d'émetteurs et de contreparties à des analyses qualitatives.
- v) Rapports sur le rendement établis par le dépositaire mondial.

# 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-Présidente adjointe, Département des relations extérieures et de la gouvernance.
  - Directeur 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, Division de l'engagement, du partenariat et de la mobilisation des ressources à l'échelle mondiale.
  - Directeur, Bureau de l'audit et de la surveillance (observateur du Comité).



- Responsable de l'Unité de gestion du risque.
- 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.
  - 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 principes exposés 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; 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, 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. 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 potentiels<sup>15</sup>.
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 humaines<sup>16</sup>, les membres du personnel du FIDA s'engagent à "avoir exclusivement en vue les intérêts et objectifs du Fonds dans l'exercice de leurs fonctions et dans leur comportement".

## II. Évaluation des risques

6. L'organisation définit des objectifs de façon suffisamment claire pour permettre 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

<sup>15</sup> Procédures d'application en matière de ressources humaines du FIDA, Chapitre 2: *Staff recruitment and appointment* 2.3.1(ii).

<sup>16</sup> Voir le document EB 2004/82/R.28/Rev.1.

du 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.A 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 opérations<sup>17</sup> permet au FIDA de satisfaire à ce principe puisqu'elle a pour objet: "i) d'affirmer et de faire connaître la détermination du Fonds à prévenir et combattre la fraude et la corruption dans le cadre de ses activités et de ses opérations; ii) de décrire les efforts qu'il déploie actuellement dans ce domaine; et iii) d'exposer les mesures qu'il va prendre pour mettre en œuvre cette politique".
9. L'organisation identifie et évalue les changements qui pourraient avoir 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.B et III.C 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.C attire l'attention sur les activités de contrôle et de suivi, notamment en ce qui concerne le système de gestion des risques du FIDA 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 financier du FIDA, à la

---

<sup>17</sup> Voir le document EB 2005/85/R.5, ultérieurement révisé et publié sous la cote EB 2005/86/INF.8.

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, 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.
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'examen indépendants distincts effectués par le Bureau de l'audit et de la surveillance du FIDA, ainsi que d'examen périodiques conduits par le Commissaire aux comptes du FIDA.
17. L'organisation évalue les faiblesses du contrôle interne et en informe sans délai les parties chargées de prendre des mesures correctives, notamment la haute direction et le Conseil d'administration, le cas échéant. Chaque année, l'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

**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.

**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.

**Distribution à "queue épaisse" (fat tails):** Dans une distribution de probabilité à queue épaisse, les événements extrêmes sont plus probables.

**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.

**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.

**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.

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.

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

**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.

**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 niveau de risque assumé. Cet indicateur est souvent utilisé pour comparer un placement à haut risque et à rendement

potentiellement élevé et un placement à faible risque et à rendement moins élevé. Une méthode simple 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.

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

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

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).

Valeur à risque: On entend par valeur à risque la perte maximale potentielle qu'un placement peut subir à un horizon temporel donné, avec un niveau de confiance donné. Si un portefeuille de placements de 100 millions d'USD a une valeur à risque à trois mois de 1,5% pour un niveau de confiance de 95%, le montant maximal des pertes potentielles au cours des trois mois suivants 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).

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

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.