

Cote du document: EB 2019/128/R.46
Point de l'ordre du jour: 8 l)
Date: 5 novembre 2019
Distribution: Publique
Original: Anglais

F



Investir dans les populations rurales

Principes relatifs au cadre de gestion actif-passif du FI DA

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

Responsables:

Questions techniques:

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

David Le Brun
Responsable principal – gestion du risque
Département des opérations financières
téléphone: +39 06 5459 2547
courriel: d.lebrun@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: Examen

Table des matières

Résumé	ii
Contexte et démarche	ii
Arguments en faveur d'un cadre de gestion actif-passif	iii
I. Cadre et méthode de gestion actif-passif	1
A. Objectifs	1
B. Gestion du risque de liquidité	1
C. Risque de taux d'intérêt	2
D. Risque de change	3
II. Tests de résistance	3
III. Systèmes et outils de suivi	4
IV. Gouvernance et responsabilités	4
Glossaire	5

Résumé

1. Le Cadre de gestion actif-passif (Asset and Liability Management - ALM) proposé, ci-après, le Cadre, établit le processus et les outils nécessaires à une utilisation optimale des actifs du FIDA afin que les engagements soient correctement gérés dans une optique de protection du bilan du FIDA. Il s'agit d'une démarche critique pour la continuité des activités de développement que mène le FIDA et de son travail à l'appui d'une transformation durable et inclusive du monde rural, même en période de tensions.
2. L'utilité d'un tel cadre a été récemment mise en lumière dans des rapports indépendants sur la gouvernance financière, dont celui de Alvarez & Marsal, qui a fait observer que, si une approche robuste de la gestion actif-passif et les outils associés sont de la plus haute importance, ils font actuellement défaut dans la structure financière du FIDA.
3. Le cadre proposé est fondé sur les meilleures pratiques adoptées par les institutions de financement du développement et a été adapté au créneau d'intervention du FIDA. Il viendra compléter et appuyer les politiques financières fondamentales, à savoir la Politique d'adéquation des fonds propres, la Politique en matière de liquidités et l'Exposé de la Politique de placement.

Contexte et démarche

4. La gestion actif-passif a pour but une gestion adéquate des engagements (en d'autres termes, le remboursement des dettes dans les délais prévus). La nécessité d'une gestion actif-passif active naît généralement d'une asymétrie entre le profil financier des actifs et celui des éléments de passif sur le plan des monnaies de libellé, des échéances et des taux d'intérêt. Si ces décalages ne sont pas gérés, ils créent des expositions non couvertes qui peuvent engendrer des contraintes de liquidité pour une institution et, à terme, peser sur sa capitalisation.
5. Le Cadre a été présenté au Conseil d'administration en décembre 2003 dans le contexte de la Consultation sur la Septième reconstitution des ressources du FIDA¹. Le Fonds évoluant, il est devenu nécessaire de disposer d'un cadre plus intégré pour assurer une gestion globale des risques actif-passif et tenir compte des politiques adoptées récemment.
6. En tant qu'institution de financement du développement, le FIDA assume et gère les risques financiers inhérents à ses opérations. Le FIDA n'a qu'une expérience relativement limitée de la gestion actif-passif, essentiellement centrée sur la gestion de son portefeuille de placements, consistant à fixer des règles et procédures destinées à réduire le risque de contrepartie et éviter toute asymétrie excessive dans le bilan. Avec le recours récent à l'emprunt, c'est-à-dire avec le premier élément de dette au passif du bilan, la nécessité d'une approche active et globale de la gestion actif-passif s'impose, d'où le besoin de définir un cadre précis à cet effet.
7. Il est particulièrement important pour le FIDA de disposer d'un cadre de gestion actif-passif est particulièrement important pour le FIDA compte tenu de la forte concentration de prêts consentis à des conditions favorables (ou prêts dits "concessionnels"), avec les risques qu'ils comportent, ainsi que de la nécessité de gérer prudemment sa position vis-à-vis de différentes monnaies opérationnelles, dont le droit de tirage spécial (DTS). De plus, l'arrivée de l'emprunt dans la structure des ressources du FIDA, ainsi que l'adoption de nouvelles modalités de financement pour les pays bénéficiaires, destinée à faciliter la réalisation du

¹ EB 2003/80/R14/Rev.1

programme de prêts et de dons du FIDA, ont accentué la complexité des risques financiers auxquels le FIDA est soumis, dans son évolution vers une optimisation de son impact sur le développement.

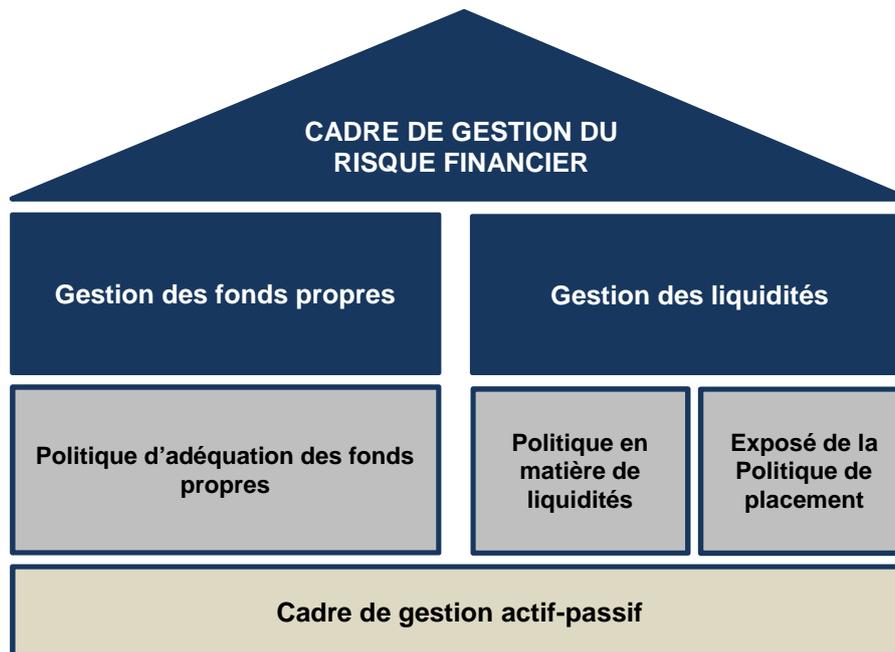
8. Le Cadre sera guidé par de grands principes visant à:
 - i) maintenir suffisamment de liquidités pour honorer les obligations du FIDA, à savoir les demandes de décaissement des clients et le service de sa dette;
 - ii) gérer correctement la composition par monnaie de ses actifs et passifs en vue de limiter les pertes résultant de fluctuations ou d'une réduction non souhaitée de la capacité de financement du FIDA;
 - iii) protéger le FIDA contre les fluctuations des taux d'intérêt du marché afin d'atténuer l'instabilité des revenus et d'éviter une réduction du capital.

Arguments en faveur d'un cadre de gestion actif-passif

9. De par la nature de son mandat, le FIDA opère comme une institution prenant des risques: elle est tenue de proposer des prêts selon différentes modalités financières, comme le prévoient les Principes et critères applicables aux financements du FIDA. Par ailleurs, les pays ont le choix parmi différentes échéances et monnaies.
10. À ce jour, la gestion du risque au FIDA s'est concentrée essentiellement sur la préservation de la capacité d'engagement du Fonds et sur une gestion adéquate des ressources qui ne sont pas immédiatement nécessaires pour les opérations ou les dépenses administratives. À cette fin, le FIDA a fait de sa Politique en matière de liquidités² et de son Exposé de la Politique de placement les piliers de sa gestion du risque.
11. Avec le développement de l'emprunt, l'ensemble de l'architecture financière et du risque est en cours de reconfiguration. Elle reposera désormais sur deux fondements: la Politique d'adéquation des fonds propres et la nouvelle politique en matière de liquidités. En complément de ces piliers, le Cadre de gestion actif-passif offrira une approche systématique pour assurer un degré optimal de protection du bilan contre les asymétries entre actifs et passifs.

² EB 2006/89/R.40

Graphique 1
Cadre de gestion du risque et Cadre de gestion actif-passif



12. Comme le montre le graphique ci-dessus, les fonds propres et la liquidité représentent les deux principales sources de risque pesant sur le bilan du FIDA. Ces deux sources de risque sont régies par des politiques, qui prévoient la fixation de limites prudentielles. Le Cadre vient compléter ces politiques à différents égards: d'une part, et conformément à la Politique d'adéquation des fonds propres, il vise à minimiser autant que possible le volume de fonds propres absorbés par des risques non fondamentaux, afin d'optimiser l'allocation des fonds propres aux fins de la réalisation du mandat du FIDA. D'autre part, en évitant les asymétries au bilan, le Cadre permet le respect des exigences définies par la Politique en matière de liquidités et par l'Exposé de la Politique de placement.
13. Pour atteindre ces buts, le Cadre prescrit des indicateurs de risque permettant de surveiller et d'atténuer les risques de taux d'intérêt, de change et de liquidité.
14. La mise en œuvre du Cadre nécessitera l'adoption ultérieure de lignes directrices ainsi que de systèmes et normes adéquats, y compris les contrôles requis pour gérer activement les risques inhérents à la gestion actif-passif. Cela supposera d'établir les responsabilités et de créer une structure hiérarchique qui assure une protection contre les conflits d'intérêts, et une bonne gouvernance.

I. Cadre et méthode de gestion actif-passif

A. Objectifs

1. Le Cadre de gestion actif-passif proposé instaure des normes de bonne gestion des risques financiers et définit les principes de gestion des risques de liquidité, de taux d'intérêt et de change qui sont inhérents aux activités du FIDA, tout en préservant la solidité financière du Fonds et sa viabilité financière à long terme. Il s'agit d'une démarche critique pour la continuité des activités de développement que mène le FIDA et de son travail à l'appui d'une transformation durable et inclusive du monde rural.
2. Ce cadre offrira au personnel chargé de la gestion actif-passif du Fonds un outil structuré de prise de décision, lui permettant de gérer l'asymétrie entre les actifs et les éléments de passifs du FIDA de manière efficiente et prudente, en fonction de leurs caractéristiques (structure des échéances, taux d'intérêt et monnaies, entre autres).
3. Aux fins de ce cadre, les activités de gestion actif-passif couvrent le placement des ressources liquides et toutes les transactions de financement par l'emprunt à l'appui des opérations du FIDA.
4. Le Cadre vise à limiter les pertes potentielles découlant de risques liés à la gestion actif-passif conformément à l'appétence du FIDA pour le risque, en restreignant au maximum le volume de fonds propres consacré aux risques non fondamentaux.
5. Le Cadre sera guidé par de grands principes visant à :
 - i) maintenir un volume de liquidités suffisant pour honorer les obligations du FIDA, à savoir les demandes de décaissement des clients et le service de sa dette;
 - ii) gérer correctement la composition par monnaie de ses actifs et passifs en vue d'éviter les pertes résultant de variations ou d'une réduction non souhaitée de la capacité de financement du FIDA;
 - iii) protéger le FIDA contre les fluctuations des taux d'intérêt du marché afin d'atténuer l'instabilité des revenus et d'éviter une réduction de la capitalisation.
6. Les méthodes de suivi des différents types de risques sont détaillées dans les paragraphes ci-après.

B. Gestion du risque de liquidité

7. Le risque de liquidité représente le potentiel de pertes résultant de l'incapacité à répondre aux besoins de trésorerie dans les délais voulus. Pour le Fonds, le principal objectif de la gestion du risque de liquidité est de détenir suffisamment de ressources liquides pour lui permettre de répondre à tous les besoins probables de trésorerie résultant de ses engagements normaux et prévisibles, sans devoir faire appel, de façon imprévue, à un financement supplémentaire des États membres.
8. Le risque de liquidité peut aussi découler du fait qu'un placement ne peut pas être facilement négocié sur les marchés secondaires à un prix raisonnable afin d'obtenir les liquidités nécessaires pour satisfaire aux obligations contractuelles – et, partant, de l'incapacité du FIDA à réunir les fonds nécessaires pour financer ses opérations. À la lumière de ce qui précède, la gestion de la liquidité au FIDA reposera sur des outils de suivi visant à évaluer la couverture, par des liquidités, des engagements contractuels actuels et prévus, la qualité de crédit des actifs liquides et la disponibilité de ressources. Les principaux outils de gestion de la liquidité dont dispose le FIDA sont les suivants:

- i) la Politique en matière de liquidités³, qui établit le niveau de l'exigence de liquidité minimale que le FIDA doit respecter pour honorer ses obligations même en période de tensions;
- ii) l'Exposé de la Politique de placement, aux termes duquel les actifs du portefeuille de placements sont gérés suivant des principes de préservation des fonds propres et de liquidité;
- iii) la planification des liquidités, qui sera intégrée au processus de planification stratégique (conjointement au processus de planification des fonds propres) durant chaque cycle de reconstitution, et qui visera à ménager une situation adéquate à long terme en matière de liquidité et de collecte de ressources, à recenser les sources potentielles de financement, et à veiller à la faisabilité du plan de financement envisagé;
- iv) des indicateurs complémentaires. Il s'agit d'autres ratios – comme les écarts d'échéances contractuels et les ratios de liquidité des agences de notation – qui seront évalués pour compléter les aspects non couverts par l'exigence de liquidité minimale.

C. Risque de taux d'intérêt

9. Le risque de taux d'intérêt représente le potentiel de pertes résultant de mouvements défavorables des taux d'intérêt du marché. Pour le Fonds, l'objectif de la gestion du risque de taux d'intérêt est de réduire le risque de pertes résultant d'une asymétrie de durée entre ses actifs (portefeuille de placements et portefeuille de prêts) et ses éléments de passif (ressources empruntées).
10. Aux termes de son mandat, le FIDA accorde la majorité de ses prêts à des conditions favorables (prêts dits "concessionnels"), ce qui implique que la durée de ses actifs est relativement longue et susceptible d'asymétries de taux d'intérêt.
11. La gestion de l'exposition du FIDA au risque de taux d'intérêt consistera à:
 - i) faire concorder dans la mesure du possible les taux d'intérêt des actifs du FIDA et ceux des éléments de passif, afin de minimiser les pertes potentielles découlant du risque de taux d'intérêt;
 - ii) gérer le portefeuille de placements en définissant des cibles de durée assez basses pour atténuer la sensibilité de ces placements aux variations du niveau des taux d'intérêt;
 - iii) employer autant que possible des produits dérivés de taux d'intérêt aux fins de la réduction de l'exposition du FIDA au risque de taux d'intérêt;
 - iv) allouer des fonds propres en regard du risque de taux d'intérêt résiduel.
12. Pour gérer le risque de taux d'intérêt, le FIDA surveillera les indicateurs clés suivants.
 - i) Écart d'indexation: la différence entre les actifs et les passifs dont la rémunération est révisable au cours d'une période donnée.
 - ii) Valeur économique des fonds propres: sensibilité de la valeur actuelle nette des actifs et des flux de trésorerie nets afférents aux éléments de passif.
 - iii) Durée, valeur à risque (VaR) et valeur à risque conditionnelle (CVaR) du portefeuille de placements.

³ EB 2006/89/R.40

D. Risque de change

13. Le risque de change désigne le risque de pertes découlant de la variation des taux de change. Le FIDA est exposé au risque de change dans la mesure où ses actifs et passifs sont libellés dans différentes monnaies.
14. Le bilan du FIDA est encore largement libellé en DTS, puisque la majeure partie de l'encours des prêts est libellée en DTS. Cependant, avec l'adoption en 2016 du prêt en une seule monnaie, la composition monétaire du portefeuille de prêts devrait évoluer à moyen terme.
15. La gestion du risque de change au FIDA poursuit deux objectifs:
 - i) protéger le capital du FIDA en minimisant son exposition aux pertes découlant de variations défavorables des taux de change qui pourraient nuire à la capacité d'engagement du Fonds;
 - ii) faire en sorte que le Fonds soit en mesure de couvrir ses besoins de trésorerie prévus, dans les différentes monnaies dans lesquelles il mène ses opérations.
16. La gestion de l'exposition du FIDA au risque de change consistera à:
 - i) faire concorder dans la mesure du possible les monnaies des actifs du FIDA et celles des éléments de passif, afin de minimiser les pertes potentielles découlant du risque de change;
 - ii) employer des produits dérivés de change aux fins de la réduction de l'exposition du FIDA au risque de change;
 - iii) suivre la position nette du FIDA par monnaie (actifs libellés dans une monnaie, moins passifs libellés dans cette monnaie), pour chaque monnaie par rapport à la monnaie de référence, en vue de maintenir la position par monnaie à l'intérieur des limites admises;
 - iv) couvrir les besoins de trésorerie prévus à court terme dans chaque monnaie;
 - v) allouer des fonds propres en regard du risque de change résiduel.

II. Tests de résistance

17. Les tests de résistance constituent un outil important pour évaluer la vulnérabilité dans des scénarios néfastes hypothétiques. Les résultats des tests de résistance sont utilisés pour évaluer la résilience du Fonds face à une série de chocs négatifs ainsi que l'incidence de ceux-ci.
18. En principe, la Politique en matière de liquidités exige que, à tout moment, la liquidité du Fonds constitue un solide facteur positif aux yeux des parties prenantes intérieures et extérieures.
19. Le FIDA doit mener des tests de résistance pour détecter de potentielles tensions sur la liquidité et pour vérifier que les expositions demeurent conformes à la tolérance au risque de liquidité stipulée dans la Politique en matière de liquidités.
20. Les conclusions des tests de résistance seront utilisées pour ajuster les stratégies et principes de gestion de la liquidité et pour élaborer des plans d'urgence efficaces.
21. De temps à autre, le FIDA doit procéder à des tests de résistance fondés sur des chocs de taux et de change plus extrêmes et sur d'autres évolutions de la courbe des rendements, eu égard non seulement aux revenus d'intérêts nets mais aussi à la valeur économique des fonds propres. Une série d'indicateurs complémentaires sont utilisés pour mener des tests de résistance sur les facteurs de change et de taux d'intérêt.

- i) Valeur économique des fonds propres en situation de tensions: il s'agit de mesurer le degré de variation de la valeur actuelle nette des fonds propres en réaction à un scénario de tensions.
- ii) Variation des revenus d'intérêts nets: on mesure le degré de variation des revenus d'intérêts nets dans un scénario de tensions.

III. Systèmes et outils de suivi

- 22. Afin de détecter, de suivre et de minimiser les risques afférents à la gestion actif-passif, la Division des services de trésorerie (TRE) du Département des opérations financières doit s'assurer qu'un système robuste est en place pour prévoir de façon complète et détaillée les flux de trésorerie figurant dans le Cadre en regard des risques de liquidité, de taux d'intérêt et de change. TRE enregistre le processus, les méthodes et les procédures de projection des flux de trésorerie.
- 23. TRE recueille des données fiables, suffisantes et pertinentes aux fins de ces projections. La collecte des données nécessite la coopération et l'appui de l'ensemble du Fonds. La Division sollicite l'avis des fournisseurs de données et les consulte pour mieux comprendre la nature des flux de trésorerie qui ont lieu dans leur domaine d'opération. TRE et ces fournisseurs d'informations conviennent ensuite des meilleures sources de données à utiliser.
- 24. Méthodes de projection. TRE peut décider d'utiliser une méthode fondée sur des données modélisées (les propres tendances et activités historiques du Fonds) pour estimer les flux de trésorerie futurs.
- 25. Consolidation et examens. Les modèles de projection de la trésorerie doivent être mis à jour régulièrement en fonction des nouvelles informations et réexaminés assez fréquemment. TRE doit se tenir informée en permanence des changements en cours dans l'environnement des flux de trésorerie afin de fonder ses décisions sur les toutes dernières informations en date.

IV. Gouvernance et responsabilités

- 26. La direction du FIDA crée et entretient une structure organisationnelle dotée de lignes claires de responsabilité, de redevabilité et de surveillance.
- 27. Le Conseil d'administration se verra soumettre le Cadre proposé pour information.
- 28. Le Comité d'audit est chargé de soumettre au Conseil d'administration, pour information, le Cadre proposé et ses éventuelles modifications.
- 29. Le Comité consultatif pour les questions financières et de placement (FISCO) examinera tous les rapports et documents relatifs à la gestion actif-passif.
- 30. La Division des services de trésorerie est chargée de la gestion quotidienne des risques liés à la gestion actif-passif.
- 31. L'Unité de la gestion du risque du Département des opérations financières est chargée de suivre les risques liés à la gestion actif-passif du FIDA et d'en rendre compte au FISCO.
- 32. La Division de la comptabilité et du contrôle est responsable de l'établissement des états financiers du FIDA, sur lesquels repose l'analyse de la gestion actif-passif.

Glossaire

Duration: on entend par duration la mesure de 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.

Niveau de confiance: probabilité que l'institution reste solvable. Le niveau de confiance découle de la probabilité généralement très faible que les pertes soient supérieures aux fonds propres disponibles.

Valeur actuelle nette: on entend par valeur actuelle nette la valeur des flux de trésorerie futurs, actualisés au taux requis par le marché pour le niveau de risque en question.

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): mesure de la perte moyenne attendue sur un portefeuille dans l'hypothèse où la valeur à risque a été atteinte. Partant de l'hypothèse selon laquelle la perte sur le portefeuille a dépassé la VaR, la CVaR donne une idée de l'ampleur des pertes encourues en queue de distribution (les extrémités des courbes), 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.