

Cote du document: EB 2019/128/R.47  
Point de l'ordre du jour: 8 m)  
Date: 6 novembre 2019  
Distribution: Publique  
Original: Anglais

F



Investir dans les populations rurales

## Nouvelle Politique en matière de liquidités du FIDA: Principes et lignes directrices

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  
Trésorier adjoint  
Division des services de trésorerie  
téléphone: +39 06 5459 2811  
courriel: j.thorsteinsson@ifad.org

Jose Morte Molina  
Responsable en chef – gestion des risques  
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: Examen

## Table des matières

Sigles et acronymes	i
Résumé	ii
I. Contexte et raisons d’être de la révision de la Politique du FIDA en matière de liquidités	1
A. Politique actuelle du FIDA en matière de liquidités	1
B. Une nouvelle donne en matière de ressources pour le FIDA	1
C. Raisons d’être d’une nouvelle Politique en matière de liquidités	2
II. Enjeux	2
A. Objectifs	2
B. Couverture des flux de trésorerie	3
C. Qu’est-ce qu’un actif liquide?	3
D. Horizon temporel	4
E. Tests de résistance	5
F. Niveau minimum et niveau cible de liquidités	5
G. Autres questions	6
III. Conclusions et perspectives	6
_Toc23874171	
Annexes	
I. Comparaison avec les politiques en matière de liquidités des autres institutions de financement du développement	8
II. Comparaison avec les ratios de liquidité des autres institutions de financement du développement	9
III. Suivi et communication d’informations	10

## Sigles et acronymes

FIDA9	Neuvième reconstitution des ressources du FIDA
IDA	Association internationale de développement
IFD	Institution de financement du développement
PPCF	Prêt de partenaire consenti à des conditions favorables

## Résumé

1. Traditionnellement, le FIDA faisait reposer le financement de son programme de prêts et dons sur les contributions reçues des États membres. Toutefois, depuis sa Neuvième reconstitution des ressources, le Fonds s'appuie de plus en plus sur sa capacité de générer des ressources internes (remboursements de prêts, par exemple) et sur l'emprunt. La décision de recourir à l'emprunt a permis au FIDA de prévoir un programme de prêts et dons étoffé et d'augmenter le volume de ses engagements en faveur des pays bénéficiaires<sup>1</sup>.
2. Les évaluations indépendantes de l'architecture financière du FIDA menées récemment ont appelé l'attention sur la nécessité pour le Fonds d'envisager de nouvelles sources de financement afin d'améliorer l'efficacité et la viabilité sur le plan financier. Selon le rapport établi par Alvarez & Marsal, il s'agit d'une décision déterminante pour la capacité financière à long terme du FIDA. Bien qu'il emprunte des sommes plus importantes, la situation de liquidité du FIDA n'a cessé de s'affaiblir au cours des derniers cycles de reconstitution des ressources en raison de sa capacité limitée à générer des ressources internes. Il est donc nécessaire de consolider la stratégie de gestion des liquidités.
3. En révisant les principes qui régissent la gestion des liquidités, la direction s'efforce de consolider l'architecture financière du FIDA en tenant compte des pratiques de référence des autres institutions de financement du développement. La révision de la Politique du FIDA en matière de liquidités actuellement en préparation est une composante essentielle de l'examen de l'architecture financière du Fonds. Le présent document expose les raisons d'être et les objectifs de cet examen, et présente les lignes directrices qui devront être appliquées lors de la Douzième reconstitution des ressources du FIDA.
4. L'objectif de la révision en cours est d'adapter la définition de la liquidité appliquée au FIDA afin de faire en sorte que le Fonds soit en mesure d'honorer toutes ses obligations de paiement à court terme sans le concours des Membres ou de prêteurs externes, et ce même en situation de crise affectant les emprunteurs et les marchés. L'un des changements clés à opérer consiste à raccourcir la période pendant laquelle la liquidité doit être assurée, période qui relève du long terme dans la logique de la politique actuelle.
5. Le second élément actuellement examiné par la direction est la nécessité de faire face aux risques susceptibles de naître du fait que le FIDA recourt de plus en plus à l'emprunt pour financer son programme de prêts et dons dans le cadre du programme d'emprunt souverain, des prêts de partenaires consentis à des conditions favorables et des instruments de dette auxquels il est envisagé de faire appel.

---

<sup>1</sup> En juin 2019, les engagements souscrits par le FIDA lors des cycles de reconstitution précédents s'élevaient à 4,7 milliards d'USD. Selon les estimations, les décaissements qui seront réalisés pendant la période de la Onzième reconstitution des ressources du FIDA s'élèveront à 2,6 milliards d'USD.

## I. Contexte et raisons d'être de la révision de la Politique du FIDA en matière de liquidités

### A. Politique actuelle du FIDA en matière de liquidités

1. La Politique du FIDA en matière de liquidités a été approuvée par le Conseil d'administration en novembre 2006<sup>2</sup>. Cette politique avait pour but: i) de faire en sorte que le Fonds dispose à tout moment de liquidités suffisantes pour faire face à ses obligations (à savoir les décaissements au titre des prêts, des dons et des dépenses administratives), et ce même dans l'hypothèse improbable où tous les chocs de liquidité évoqués dans les tests de résistance se produiraient la même année; ii) de déterminer la capacité d'engagement du FIDA compte tenu du principe du flux de trésorerie durable adopté lors de la Neuvième reconstitution des ressources du FIDA (FIDA9)<sup>3</sup>.
2. Aux termes de la politique actuelle, le FIDA doit maintenir à tout moment un niveau minimum de liquidités égal à 60% du total des sorties de fonds prévues pour l'exercice et des besoins additionnels en cas de chocs de liquidité<sup>4</sup>. Aux fins du calcul de ce niveau minimum, le terme de "liquidités" renvoyait à cette époque à des "actifs hautement liquides", une catégorie d'actifs comprenant les instruments à court terme et les titres d'État, susceptibles d'être rapidement convertis en liquidités sans perte de valeur significative.
3. La Politique en matière de liquidités de 2006 a été élaborée à une époque où les contributions des États membres aux reconstitutions des ressources étaient la seule source de financement du FIDA. Depuis 2006, l'environnement réglementaire applicable aux institutions financières a évolué, et les pratiques de référence appliquées par les institutions de financement du développement (IFD) après la crise financière mondiale se sont répandues. De nouveaux cadres réglementaires ont été mis en place pour promouvoir un système financier plus résilient et mieux à même d'absorber les chocs financiers. Les IFD ont procédé à des changements sur la base de ces enseignements, et les agences de notation ont adapté leurs méthodes en fonction des nouvelles modalités de calcul de la liquidité.

### B. Une nouvelle donne en matière de ressources pour le FIDA

4. La dette a fait son entrée dans le modèle de financement du FIDA durant la période de FIDA9, lorsque le Fonds a établi un Cadre d'emprunt souverain et obtenu un prêt souverain de la banque de développement KfW. Dans le cadre de FIDA10, le Fonds a contracté un autre emprunt souverain auprès de l'Agence française de développement. Enfin, dans le cadre de FIDA11, le Fonds a adopté la formule des prêts de partenaires consentis à des conditions favorables (PPCF) afin d'augmenter et de diversifier ses sources de financement.
5. En 2018, le FIDA a entrepris une réforme globale de son architecture financière. Cette réforme, qui visait à permettre au Fonds de concilier l'amplification de ses opérations et la viabilité financière, répond à la nécessité de renforcer la situation financière et la capacité de gestion des risques du FIDA, conformément aux recommandations formulées à l'issue de deux évaluations indépendantes de la structure financière du Fonds:

---

<sup>2</sup> Voir le document EB 2006/89/R.40.

<sup>3</sup> La Consultation sur FIDA9 a adopté le principe du flux de trésorerie durable comme condition de l'engagement de fonds au titre du projet de programme de prêts et dons. D'après ce principe, le flux de trésorerie est considéré comme durable si, au cours des 40 prochaines années, compte tenu des estimations actuelles, le solde de l'ensemble des entrées et sorties de fonds découlant des futurs programmes de prêts et dons et des obligations correspondantes n'est jamais inférieur au niveau minimum de liquidités (exigence de liquidité minimale) prévu aux termes de la Politique du FIDA en matière de liquidités.

<sup>4</sup> Voir le document EB 2006/89/R.40, section V, paragraphe 12.

- i) une évaluation au niveau de l'institution de l'architecture financière du Fonds effectuée par le Bureau indépendant de l'évaluation du FIDA<sup>5</sup>;
- ii) une évaluation externe indépendante de la gestion des risques financiers au FIDA réalisée par la société de conseil Alvarez & Marsal.

## C. Raisons d'être d'une nouvelle Politique en matière de liquidités

6. À l'issue de ces deux évaluations, il a été estimé dans les recommandations que, pour pouvoir continuer à opérer au niveau actuel et augmenter sa capacité opérationnelle sans compromettre sa viabilité, le FIDA devait accéder à des sources de financement supplémentaires.
7. Dans son rapport, le cabinet Alvarez & Marsal a fait observer que la liquidité est censée servir d'outil de gestion pour une période comprise entre un et trois ans; en conséquence, les prévisions d'évolution sur une période de 40 ans établies sur la base d'hypothèses à long terme ne constituent pas un outil adéquat pour prendre des décisions de gestion concernant les ressources futures.
8. Le FIDA a récemment connu une transformation stratégique visant à optimiser son impact en matière de développement, laquelle a rendu nécessaire l'établissement d'un cadre plus robuste de gestion des liquidités et des fonds propres. La structure financière du FIDA évoluant constamment en raison de l'accroissement de l'effet de levier, il convient de prendre en considération de nouveaux enjeux comme les obligations de versement des intérêts, le raccourcissement des durées de prêt et le refinancement de la dette au moment de définir l'horizon temporel afin d'évaluer plus précisément les besoins en matière de liquidités.
9. Ce nouveau modèle de mobilisation des ressources nécessite la mise en place d'un cadre de gestion des liquidités plus rationnel et, par conséquent, une modification de la Politique en matière de liquidités afin que l'exigence de couverture des sorties nettes de fonds porte sur un horizon temporel plus court et que les scénarios de crise à court terme soient plus approfondis. Ce souci de mettre davantage l'accent sur les situations de crise est l'un des enseignements de la crise financière de 2008, durant laquelle les schémas de décaissement ont évolué, la proportion de prêts improductifs ou en souffrance a augmenté et certains placements liquides ont perdu de leur valeur.
10. La direction a achevé la formulation d'un projet de Politique d'adéquation des fonds propres pour le FIDA, conçue comme un nouvel outil de gestion des ressources. L'intégration de la planification des fonds propres requiert également de reconsidérer la gestion du risque de liquidité. Désormais, les fonds propres constitueront le principal pilier de la viabilité à long terme du FIDA, tandis que les liquidités permettront d'assurer la disponibilité de fonds à court et à moyen terme. Cela correspond à la pratique des autres IFD dont les politiques en matière de liquidités ont un horizon temporel compris entre 12 et 24 mois<sup>6</sup>. Il demeure également nécessaire d'établir des projections détaillées à moyen terme concernant la trésorerie pour suivre l'évolution des déterminants de liquidité, et de les compléter par des tests de résistance.

## II. Enjeux

### A. Objectifs

11. L'objectif de la Politique en matière de liquidités est de faire en sorte que le Fonds soit en mesure d'honorer toutes ses obligations financières à échéance, dans un horizon temporel à court terme.

---

<sup>5</sup> Cette évaluation a été présentée au Conseil d'administration en 2018; voir le document EB 2018/124/R.7.

<sup>6</sup> Les exigences de liquidité minimale en vigueur dans les autres IFD sont présentées à l'annexe I.

12. L'horizon temporel à court terme fonctionne comme un point d'ancrage tandis que l'horizon de liquidité à moyen terme est axé sur l'analyse et la planification des liquidités futures à court terme et sur la communication d'informations à ce sujet. À moyen terme, la direction devra suivre et planifier soigneusement les décaissements, et faire preuve de réalisme s'agissant des contributions et des opérations d'emprunt.
13. La planification à moyen terme et la vigilance visant à conserver des liquidités suffisantes pour faire face aux chocs à court terme favorisent la viabilité à long terme de l'organisation.

## B. Couverture des flux de trésorerie

14. Les entrées de fonds du FIDA sont principalement constituées par les remboursements de prêts, les contributions des Membres et le produit des emprunts. Ses sorties de fonds sont principalement constituées par les décaissements des montants engagés au titre des prêts et dons approuvés, les dépenses administratives et le service de la dette. Le tableau 1 ci-après présente les principales composantes des sources de fonds du FIDA et leur emploi.
15. La Politique en matière de liquidités actuelle est axée sur la couverture des sorties de fonds brutes. À l'époque où cette politique a été formulée, les sorties de fonds étaient plus granulaires et le FIDA ne contractait pas d'emprunt. Dans un contexte caractérisé par des remboursements d'emprunts plus irréguliers et plus importants, il est prudent de prendre en compte les entrées de fonds ainsi que 100% des sorties de fonds pour l'horizon à court terme choisi. La nouvelle définition de la liquidité mettra l'accent sur les sorties de fonds nettes et non plus sur les sorties de fonds brutes.

Tableau 1  
**Principales entrées et sorties de fonds du FIDA**

Entrées de fonds	Sorties de fonds
Contributions reçues des donateurs	Décaissements au titre des prêts
Compensations reçues au titre du Cadre pour la soutenabilité de la dette (CSD)	Décaissements au titre des dons
Remboursements de prêts	Décaissements au titre du CSD
Produit des placements	Dépenses administratives
Montants tirés au titre de mécanismes d'emprunts souverains et PPCF	Service de la dette au titre des emprunts souverains et des PPCF

## C. Qu'est-ce qu'un actif liquide?

16. Les espèces, ou les actifs qui peuvent être rapidement transformés en espèces, constituent les liquidités et forment collectivement ce que l'on appelle les "actifs liquides".
17. De façon générale, les IFD doivent gérer le décalage chronologique entre les entrées de fonds immédiatement disponibles et les sorties de fonds à venir. La plus grande partie de la trésorerie est généralement placée sous forme de titres de créance, conformément aux politiques de placement de ces institutions, tandis qu'une moindre proportion est conservée sous forme de dépôts bancaires, parfois avec nantissement. Lorsque l'engagement de décaissement arrive à échéance, l'institution vend un ou plusieurs titres de son portefeuille de placements, obtenant ainsi des produits d'un montant suffisant pour lui permettre d'honorer son obligation de paiement. Afin de réduire au minimum les risques de marché, cette liquidation est effectuée avant la date d'échéance de l'engagement.

18. On appelle actifs liquides l'ensemble des actifs gérés par la trésorerie, mais il convient de noter que, si les disponibilités en caisse et les placements à court terme auprès de banques peuvent être considérés comme liquides, il n'en va pas toujours de même des autres placements. La qualité de crédit, la classification de l'émetteur et l'échéance (durée) ont une incidence sur la facilité de négociation d'un titre, et donc sur la facilité avec laquelle il peut être vendu et sur son prix.
19. La Politique de placement du FIDA appuie la Politique en matière de liquidités étant donné qu'elle définit des directives applicables aux placements de manière à limiter la prise de risques, et qu'elle garantit que les fonds sont orientés vers des placements liquides.

#### D. Horizon temporel

20. Comme indiqué à la section I, le cadre de gestion des liquidités actuellement en vigueur au FIDA est devenu obsolète et ne peut pas être adapté aux besoins découlant de la nouvelle architecture financière du Fonds. Selon le principe du flux de trésorerie durable<sup>7</sup>, "un volume donné du programme de prêts et dons satisfait au principe du flux de trésorerie durable si, au cours des 40 prochaines années, au vu des prévisions relatives à toutes les entrées et sorties de fonds découlant des programmes de prêts et dons actuels et futurs, et des obligations correspondantes, la liquidité du FIDA (c'est-à-dire le solde de sa trésorerie et de ses placements) ne tombe jamais au-dessous de l'exigence de liquidité minimale prévue".
21. Étant donné que l'accent est davantage mis sur les niveaux de crise à court terme et que le FIDA s'appuie de plus en plus sur l'emprunt, il est inopérant de conserver le niveau de liquidités actuel, qui correspond à l'exigence de liquidité minimale pour chacune des 40 années à venir. Le modèle actuel peut contribuer à gonfler les besoins d'emprunt, en forçant le FIDA à emprunter davantage aujourd'hui afin d'assurer sa viabilité sur les 40 prochaines années.
22. La logique actuelle ne permet pas une utilisation et une gestion efficaces des ressources du FIDA. Les projections financières à long terme s'appuient sur des hypothèses prédéfinies, alors que les effets sur les flux de trésorerie – y compris la nécessité de combler des déficits de financement – peuvent se cristalliser dans un futur lointain. Établir des prévisions concernant le rendement des placements, les taux d'intérêt ou même les contributions des Membres au-delà du moyen terme, à savoir une période comprise entre deux et six ans, ne permet pas une grande fiabilité ou exactitude des hypothèses et données sur lesquelles est bâti le modèle financier.
23. Au vu de la transformation de l'architecture financière du FIDA qui s'opère actuellement, il semble logique d'étudier l'horizon à court terme utilisé par les institutions comparables et requis par les agences de notation. Les IFD de référence n'utilisent pas toutes le même horizon temporel dans leur politique en matière de liquidités. La durée la plus courante est un horizon d'un an, mais la Banque européenne pour la reconstruction et le développement (BERD) et l'Association internationale de développement (IDA) mesurent toutes deux les liquidités à horizon de deux ans, tandis que le Fonds africain de développement (FAfD) mentionne une couverture de 50% sur trois ans. En outre, le niveau de couverture en liquidités requis doit être considéré en relation avec l'horizon temporel choisi. Par exemple, un ratio de couverture de 100% des besoins de flux de trésorerie dans l'année suivante est comparable à un ratio de couverture de 50% de ces besoins dans les deux années suivantes, à supposer que les besoins nets soient similaires chaque année. Sur cette base, la couverture en liquidités des institutions de financement du développement de référence est généralement

---

<sup>7</sup> Voir le document EB 2013/108/R.20 (Procédures et définitions pour la détermination des ressources disponibles pour engagement sur la base du principe du flux de trésorerie durable).

comprise entre l'équivalent de 1 et 1,5 année, l'IDA ayant l'approche la plus prudente avec un horizon de 19 mois.

24. L'utilisation d'un pourcentage inférieur à 100% sur un horizon plus long permet de stabiliser les besoins de liquidités, mais, lorsque les flux de trésorerie varient d'une année à l'autre, cette simplification peut fausser l'estimation des besoins de liquidités.

#### E. Tests de résistance

25. Pour déterminer le profil de liquidité d'une institution, il convient de faire la distinction entre l'évaluation des liquidités dans des conditions de fonctionnement normales et l'évaluation des liquidités en situation de crise. Pour tenir compte de cette dichotomie, il est devenu courant d'appliquer des décotes – appelées "haircuts"<sup>8</sup> dans la terminologie technique – à la valeur des actifs et aux autres sources de liquidités. Celles-ci sont surtout fonction de la note de crédit, du type d'émetteur et de l'échéance de l'actif en question. En outre, les sorties de liquidités doivent être soumises à un test de résistance permettant de déterminer si l'institution est en mesure de supporter une augmentation des décaissements sur les engagements de prêts alors que les remboursements ralentissent et que les placements liquides perdent de la valeur.
26. Une position de liquidité est soumise à des conditions de crise afin de tenir compte d'événements dont la survenue est improbable dans une situation normale, mais auxquels l'institution doit être préparée et en mesure de faire face seule.
27. La Politique en matière de liquidités actuelle du FIDA est fondée sur une unique exigence de liquidité minimale, qui tient déjà compte de conditions de crise concernant les flux de trésorerie. L'approche actuelle est toutefois obsolète étant donné qu'elle n'applique pas les décotes imposées par les agences de notation et les organisations comparables.
28. Le groupe des IFD comparables comprend des emprunteurs sur les marchés financiers internationaux, qui sont évalués chaque année par les principales agences de notation. Pour évaluer la solidité de leur position de liquidité, ces agences examinent la capacité de ces institutions à honorer l'ensemble de leurs obligations financières en situation de crise sur une période de un an au maximum. Le ratio de liquidité en situation de crise le plus couramment utilisé par les IFD comparables est mesuré sur un horizon d'un an conformément à la pratique suivie par les agences de notation pour leurs tests de résistance. Certains organismes étendent toutefois l'horizon d'exigence de liquidité sur une durée qui peut aller jusqu'à deux ans.
29. Le FIDA adaptera sa Politique en matière de liquidités à son architecture financière et à ses instruments financiers actuels afin de se préparer à la procédure de notation de crédit. Il privilégiera par conséquent un système combinant des liquidités à court terme en situation de crise et des liquidités à moyen terme intermédiaires qui servira de guide à la planification et au suivi des liquidités.

#### F. Niveau minimum et niveau cible de liquidités

30. Une pratique courante parmi les autres IFD consiste à établir deux seuils dont le non-respect déclenche des niveaux de réaction différents. Le seuil minimum ne doit jamais être franchi dans une situation normale; s'il l'est, un plan d'urgence doit être activé. Il est possible de déterminer un niveau cible, ce qui permet de ménager un coussin de sécurité au-dessus du niveau plancher, pour autant que la direction en soit informée et qu'un plan d'action visant à revenir au niveau normal soit prévu.

---

<sup>8</sup> Les agences de notation appliquent des décotes lors de l'évaluation de la solidité des liquidités de l'entité notée.



## G. Autres questions

31. Les exigences relatives au suivi et à la communication d'informations fixées dans la Politique en matière de liquidités sont présentées à l'annexe III.

## III. Conclusions et perspectives

32. Compte tenu des enjeux susmentionnés, la direction travaille à la mise en place d'une Politique en matière de liquidités actualisée qui fixe des objectifs plus clairs, de sorte que le FIDA soit en mesure d'exécuter son mandat à l'avenir. À cette fin, elle étudie la possibilité d'intégrer les pratiques de gestion des liquidités suivantes:
- i) Horizon temporel et objectif. Le FIDA adoptera un nouvel objectif dans le cadre de la politique en matière de liquidités; il s'agit de mettre l'accent sur le court terme et de chercher, in fine, à détenir des liquidités suffisantes pour permettre au Fonds d'honorer ses obligations sans devoir demander des encaissements supplémentaires, même en situation de crise.
  - ii) Seuils. La direction examine la nécessité de définir différents seuils pour gérer les liquidités, à savoir:
    - Un seuil de flux de trésorerie positif pour le très court terme (30-60 jours);
    - Un niveau minimum de liquidités prudentiel sur un horizon compris entre 15 et 24 mois;
    - Un seuil de liquidité cible sur un horizon temporel compris entre 24 et 36 mois.
  - iii) Flux de trésorerie. En fondant les besoins de liquidités sur les flux de trésorerie nets, le volume minimum d'actifs liquides détenu par le Fonds sera géré compte tenu des principes d'adéquation des fonds propres et de sa capacité à accéder à des sources de financement externes.
  - iv) Source de financement. La dette sera comptabilisée et incluse dans le calcul des ressources disponibles pour engagement en tant que source supplémentaire, aux côtés des flux générés en interne et des encaissements. L'examen en cours de la gestion des liquidités suggère que le volume de liquidités que le Fonds doit détenir dépend en grande partie de sa capacité à accéder rapidement à des financements.
  - v) Planification des liquidités. La direction mettra en place un cadre solide visant à garantir un niveau suffisant de liquidités à moyen terme (entre deux et six ans) en assurant le suivi des ressources internes du Fonds et en définissant des mécanismes de financement en adéquation avec le programme de prêts et dons réalisé et prévu. Cette planification complètera la planification des fonds propres prévue dans la Politique d'adéquation des fonds propres, et ces deux plans constitueront les piliers de la viabilité à long terme du FIDA.
  - vi) Tests de résistance. Le FIDA doit définir un horizon d'autosuffisance en situation de crise en appliquant des décotes aux rentrées ainsi qu'aux placements et aux décaissements accélérés. Les scénarios des tests de résistance envisageront les hypothèses suivantes:
    - une accélération des décaissements (par exemple jusqu'à 50% au cours de l'année à venir ou le pire scénario s'étant déjà produit par le passé);
    - un ralentissement des remboursements, une augmentation des cessations de paiement et de la proportion de prêts improductifs ou des rééchelonnements (par exemple en utilisant les facteurs de probabilité de défaut de paiement pour appliquer des décotes aux remboursements de prêts);

- des décotes à appliquer aux billets à ordre et aux instruments de contribution comptabilisés dans le bilan<sup>9</sup>;
  - l'absence de nouvel emprunt au titre du Cadre d'emprunt souverain ou des PPCF;
  - des dépenses administratives et des échéances d'emprunt conformes au budget et au calendrier.
- vii) Plans d'urgence. Le FIDA établira des plans d'urgence afin de gérer les crises de liquidité. Ces plans devront expliquer de façon claire et succincte les responsabilités et les mesures à prendre en cas de crise de liquidité annoncée ou avérée.

---

<sup>9</sup> Il conviendrait d'envisager une décote applicable aux contributions des Membres dans certains scénarios afin de formuler une définition prudente du niveau normal des liquidités. L'objectif est d'anticiper tout risque de retard dans le paiement des montants annoncés lorsque le FIDA ne dispose ni d'un calendrier officiel de paiement ni d'un instrument de contribution. Cette méthode correspond à celle utilisée à l'IDA pour définir les encaissements dans des conditions normales.

## Comparaison avec les politiques en matière de liquidités des autres institutions de financement du développement

IFD	Politique en matière de liquidités
<b>Banque internationale pour la reconstruction et le développement (BIRD)</b>	Aux termes de la politique en matière de liquidités de la BIRD, le volume des actifs liquides doit être supérieur ou égal à la somme du niveau le plus élevé des prévisions concernant le service de la dette sur six mois consécutifs et de la moitié du montant net des décaissements sur prêts prévu pendant l'exercice budgétaire, si ce montant est positif.
<b>IDA</b>	Aux termes de la politique en matière de liquidités de l'IDA, le niveau de liquidités plancher est égal à 80% des sorties nettes attendues sur une période de 24 mois. (Cette définition a évolué à la suite de la décision de mobiliser des ressources sur les marchés financiers. Auparavant, le niveau plancher correspondait à 33% de la moyenne mobile sur trois ans des décaissements bruts.)
<b>Banque africaine de développement (BAfD)</b>	Aux termes de la politique de la banque, cette dernière doit être en mesure de financer ses besoins de trésorerie nets (c'est-à-dire les paiements au titre du service de la dette, les décaissements nets sur prêts, la valeur théorique des montants engagés à titre de garanties et la valeur des engagements non décaissés au titre de prises de participation) sur une période glissante de un an sans recourir aux marchés financiers.
<b>FAfD</b>	Le niveau minimum des liquidités est fixé à 50% de la moyenne mobile sur trois ans des décaissements nets.
<b>Banque asiatique de développement (BAsD)</b>	Le niveau minimum des liquidités est fixé à 45% des liquidités nettes nécessaires sur trois ans pour financer les besoins nets de trésorerie pendant 18 mois, tant dans des conditions normales qu'en situation de crise, sans recourir à l'emprunt.
<b>Banque asiatique d'investissement dans les infrastructures</b>	Les liquidités doivent permettre à tout moment de couvrir au moins 40% des besoins nets de trésorerie pour les trois années suivantes sans recourir aux marchés de financement.
<b>Banque interaméricaine de développement (BID)</b>	Les actifs liquides de la banque doivent couvrir au moins les besoins de trésorerie nets prévus sur 12 mois, après prise en compte des décotes applicables aux liquidités.

## Comparaison avec les ratios de liquidité des autres institutions de financement du développement

	FIDA	IDA	BAfD	BIRD	BAsD	BERD	BID
Actifs liquides/total des actifs (montant ajusté) (en %)	13	18	37	18	16	47	25
<b>Actifs liquides/dette brute (en %)</b>	<b>182</b>	<b>501</b>	<b>52</b>	<b>35</b>	<b>35</b>	<b>71</b>	<b>36</b>
Ratio de couverture de liquidité (compte tenu des décaissements prévus): 12 mois (net exigible sur dérivés)	1,2	2,6	1,7	1,2	1,8	1,2	1,4
Total des actifs (en milliards d'USD)	8	206	47	403	192	71	129

## Suivi et communication d'informations

1. La Politique actuelle du FIDA en matière de liquidités dispose que le suivi et la communication d'informations concernant le niveau de liquidités du Fonds doivent se faire dans le cadre des rapports périodiques du Fonds sur son portefeuille de placements.
2. La nouvelle politique en matière de liquidités devrait fournir des informations plus détaillées sur les mesures visant à anticiper le non-respect des limites grâce à la définition d'éléments déclencheurs servant de signaux d'alerte rapide (par exemple les ratios de liquidité et l'horizon de liquidité en situation de crise).
3. La nouvelle Politique en matière de liquidités portera sur un délai plus court; néanmoins, il est évident que la gestion des besoins de trésorerie est un travail qui doit se faire de façon constante tout au long de la période, sur une base quotidienne, hebdomadaire et mensuelle. Il est recommandé que les informations concernant la liquidité du portefeuille de placements soient communiquées quotidiennement, tandis que la communication mensuelle d'informations actualisées concernant les flux de trésorerie opérationnels devrait suffire.
4. Le suivi et la communication d'informations devraient se faire dans une perspective prospective, et la communication d'informations devrait aller bien au-delà de l'horizon à court terme afin que la direction ait la possibilité de planifier et de réagir en temps voulu. La planification du programme de prêts et dons du FIDA doit être en adéquation avec les plans de financement, et tout écart par rapport aux prévisions doit être discuté avec la direction.
5. La Division des services de trésorerie appliquera une démarche fondée sur les liquidités s'agissant de son portefeuille de placements, pratique courante dans les autres IFD, et structurera son portefeuille de la façon suivante:
  - i) tranche de liquidité – pour les décaissements à effectuer dans un délai compris entre 30 et 60 jours, essentiellement composée de dépôts, prises en pension, certificats de dépôt, effets de commerce et bons du Trésor;
  - ii) tranche de réserve – avec la tranche des liquidités, regroupe les liquidités nécessaires pour atteindre le niveau cible de liquidités en situation de crise;
  - iii) tranche d'excédent – regroupe les actifs excédentaires par rapport au niveau cible de liquidités nécessaire en situation de crise et donne donc la possibilité d'obtenir un rendement plus important.
6. Les ratios seront calculés par la Division des services de trésorerie et suivis régulièrement par l'Unité de gestion du risque du FIDA. Les ratios permettant de suivre la liquidité sont notamment les suivants:
  - i) ratio de liquidité (actifs liquides/total des actifs) – rapport, exprimé en pourcentage, entre i) les disponibilités en caisse et en banque plus les placements et ii) le total des actifs;
  - ii) ratio de couverture de liquidité – rapport, exprimé sous forme de nombre, entre i) les disponibilités en caisse et en banque plus les placements et ii) l'exigence de liquidité minimale dictée par la prudence;
  - iii) ratio de couverture de liquidité en période de crise – rapport entre le montant des actifs liquides et les sorties de fonds en période de crise sur une période de six mois;
  - iv) ratio de couverture du service de la dette – rapport entre i) les disponibilités en caisse et en banque plus les placements, déduction faite des dépenses administratives et ii) les paiements des intérêts et du principal au titre de l'ensemble des emprunts.