

Cote du document: EB 2021/132/R.22
Point de l'ordre du jour: 13 a)
Date: 16 mars 2021
Distribution: Restreinte
Original: Anglais

F



Investir dans les populations rurales

Informations actualisées sur la gestion actif-passif

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

Marco Penna

Responsable principal des services de trésorerie
téléphone: +39 06 5459 2543
courriel: m.penna@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 trente-deuxième session
Rome, 19-21 avril 2021

Pour: **Examen**

I. Introduction

1. À la cent trente et unième session du Conseil d'administration, la direction a présenté des renseignements actualisés sur la mise en œuvre du Cadre de gestion actif-passif¹. Dans ce document, le Bureau de la gestion globale des risques (RMO) énumère une série de domaines de perfectionnement en vue de la mise en œuvre complète de la fonction de gestion actif-passif au FIDA en 2021:
 - i) Premièrement, le FIDA doit veiller à ce que des données claires, complètes, récentes et exactes soient facilement disponibles pour mener l'analyse de la gestion actif-passif. Le Fonds a besoin de données solides pour effectuer l'analyse requise et présenter des rapports périodiques aux parties prenantes internes et externes.
 - ii) Deuxièmement, il est nécessaire de présenter des indicateurs spécifiques, en plus de l'analyse, afin d'évaluer l'exposition globale aux risques de liquidité, de change et de taux d'intérêt, et d'étayer les décisions stratégiques relatives aux stratégies d'atténuation.
 - iii) Enfin, il est nécessaire de renforcer la gouvernance interne de la gestion actif-passif afin d'organiser une répartition claire des tâches et des responsabilités connexes entre les trois lignes de défense.
2. Lors de la même session en décembre 2020, le Conseil d'administration a fait suite aux changements importants apportés à l'architecture financière du Fonds en achevant la mise en œuvre d'un nouveau cadre financier comprenant une nouvelle Politique de liquidité², le Cadre d'emprunt intégré³ et la Mise à jour 2020 de la méthode de détermination des ressources disponibles pour engagement au FIDA⁴. Outre la Politique d'adéquation des fonds propres et le Cadre de gestion actif-passif, les nouvelles politiques constituent des piliers majeurs de la mise au point d'une méthode globale relative à la gestion actif-passif.
3. Le présent document décrit les progrès accomplis depuis la présentation de la mise en œuvre du Cadre de gestion actif-passif par RMO et l'approbation des nouvelles politiques, ainsi que les prochaines étapes qui devront être réalisées en 2021 en vue de la mise en œuvre complète de la fonction de gestion actif-passif au sein de la Division des services de trésorerie (TRE), qui englobe les fonctions de première et de deuxième ligne.

II. Progrès accomplis

4. Comme indiqué dans le document relatif à l'exécution du Cadre de gestion actif-passif présenté en décembre 2020, TRE a lancé plusieurs initiatives destinées à mettre en œuvre la fonction de gestion actif-passif. La division a notamment collaboré avec des sociétés de conseil spécialisées, défini des indicateurs de suivi relatifs à la gestion actif-passif, intégré des outils de calcul dans les systèmes existants et nouveaux, et engagé des consultants de haut niveau spécialisés dans la gestion actif-passif et la gestion de placements.
5. À la faveur de la création de RMO en tant que division indépendante, RMO et TRE ont commencé à appliquer un dispositif révisé relatif à la gouvernance de la gestion actif-passif. Dans ce contexte, TRE, en tant que première ligne de défense, est généralement responsable de la gestion opérationnelle des risques financiers, tandis que RMO, conformément à son rôle indépendant de deuxième ligne de défense, est chargé du contrôle des risques liés à la gestion actif-passif.

¹ Voir document EB 2020/131(R)/R.23.

² Voir document EB 2020/131(R)/R.20.

³ Voir document EB 2020/130/R.31.

⁴ Voir document EB 2020/130/R.35.

6. Conformément aux exigences précitées, TRE et RMO ont signé en février 2021 un accord de niveaux de services, de manière à établir les fondements de la structure de gouvernance et des flux d'informations pour tous les domaines de travail entre les deux lignes de défense, en mettant l'accent sur les résultats escomptés, le calendrier et les responsabilités. Cet accord de niveaux de services vise principalement à normaliser les liens entre les différentes lignes de défense, en redéfinissant les rôles et les responsabilités et en précisant le format et le contenu convenus des rapports prévus. En vertu de cet accord, TRE fera régulièrement rapport à RMO à compter du premier trimestre 2021.
7. Pilier de tout processus de gestion actif-passif, la disponibilité de données claires, complètes, récentes, exactes et accessibles à partir d'une source centralisée constitue un élément indispensable pour effectuer des analyses solides et actualisées. Les lacunes en matière de données peuvent entraver l'analyse détaillée des indicateurs d'ordre financier et relatifs aux risques présentés dans la gestion actif-passif. Les fonctionnalités automatisées d'importation de données relatives aux modèles pour les postes de bilan et les postes hors bilan, les données relatives aux marchés (telles que les données externes sur les scénarios de taux d'intérêt) et le calendrier des entrées et sorties de fonds jouent également un rôle très important.
8. Un examen complet du système de données financières du FIDA a été entamé pour mettre en évidence les lacunes relatives à la disponibilité, à l'exhaustivité, à l'accessibilité et à l'actualité des données, ainsi que pour déterminer les moyens à mettre en œuvre en vue d'accroître les gains d'efficacité dans le cadre du rapprochement des données, une fois ces dernières obtenues à partir des systèmes de l'organisation. Des réunions ont été organisées au sein des divisions du Département des opérations financières, de RMO et de la Division des technologies de l'information et des communications pour examiner les besoins en matière de données, remédier aux lacunes et améliorer l'accessibilité et la qualité des données.
9. La direction prévoit de transformer les systèmes de trésorerie en une plateforme intégrée capable de fonctionner comme une interface commune pour le secrétariat et les services intermédiaires et administratifs de la Trésorerie. La direction évalue actuellement les fonctionnalités de la plateforme Bloomberg Enterprise en vue de déterminer dans quelle mesure ce dispositif peut faciliter les analyses et les calculs supplémentaires liés à la gestion actif-passif. La mise au point d'un outil intégré de gestion actif-passif est prévue d'ici le troisième trimestre 2021, et un outil interne permettra d'effectuer des analyses en vue de combler l'absence de rapports intermédiaires concernant la gestion actif-passif.
10. Le modèle de gestion actif-passif devrait s'appuyer sur les mêmes données que le modèle de gestion des liquidités du Fonds et ce, pour deux raisons:
 - i) les informations fournies par le modèle de gestion des liquidités portent sur l'ensemble des flux de trésorerie; ii) le fait d'utiliser les mêmes données que le modèle de gestion des liquidités garantira la cohérence des informations présentées. TRE a terminé la mise à niveau du modèle financier du FIDA, dont la mise en service est prévue pour le deuxième trimestre 2021. Le modèle financier du FIDA servira de source de données pour le modèle de gestion actif-passif, en mettant à disposition l'ensemble des projections de flux de trésorerie de l'actif et du passif nécessaires à l'analyse de la gestion actif-passif.
11. La mise en œuvre de la gestion actif-passif implique d'avoir recours à des personnes possédant des compétences techniques et une expérience professionnelle spécialisée, qui permettent à la fois de faciliter la mise en place et la gestion courante de la fonction. En novembre 2020, TRE a engagé un consultant de haut niveau spécialisé dans la gestion actif-passif, qui apporte à l'équipe

chargée de la planification financière et des services intermédiaires une solide connaissance opérationnelle de la gestion des risques et des pratiques de gestion actif-passif, acquise au cours de 20 années passées dans une grande banque multilatérale de développement. En outre, un consultant de haut niveau spécialisé dans la gestion de placements a été recruté, tandis que deux postes vacants – responsable de la modélisation et responsable des systèmes et de l’analytique – ont été pourvus au sein de l’Unité de planification financière, de modélisation et de suivi de marché de TRE, chargée de surveiller la gestion actif-passif.

III. Prochaines étapes

12. Le Cadre de gestion actif-passif du FIDA est en cours de mise en œuvre et sera exécuté progressivement au cours de l’année 2021. TRE continuera de mettre l’accent sur les étapes préalables nécessaires à la mise en place d’un solide système de données complet et centralisé et d’un nouveau modèle de gestion actif-passif. La division poursuivra également ses travaux en vue de la mise en œuvre des politiques récemment adoptées, de la conception d’outils de calcul et de la mise à niveau de ses systèmes.
13. Une fois que la mise à niveau technique et fonctionnelle sera pleinement opérationnelle à court terme, la prochaine étape d’amélioration de la gestion actif-passif au FIDA consistera à définir des stratégies de couverture du bilan afin de trouver le juste équilibre entre les stratégies de couverture opérationnelle, ou ordinaire, et les stratégies de produits dérivés.
14. Du point de vue de la gestion des risques liés au bilan et de la planification financière à long terme, la gestion actif-passif tient compte du développement opérationnel et permet d’aligner la croissance et la structure de l’actif et du passif sur les prévisions de croissance des activités opérationnelles.
15. Compte tenu du contexte opérationnel du FIDA, les stratégies de gestion actif-passif seront étroitement associées aux opérations, de telle sorte que les lacunes de nature financière et les lacunes liées aux risques soient comblées grâce à la mise en place de solutions de couverture ordinaire. Il sera possible de compenser les écarts entre l’actif et le passif non seulement en adaptant les conditions des nouvelles initiatives de levée de dette, mais aussi en rééquilibrant le portefeuille de prêts existant, en lançant de nouveaux produits de prêt ou en prenant d’autres mesures ponctuelles comme les remboursements accélérés et les remboursements anticipés volontaires.
16. Néanmoins, cette approche ne peut être appliquée, à l’actif, qu’aux contraintes propres à la mission du FIDA et, au passif, qu’aux contraintes relatives à la capacité de financement. Des stratégies de couverture des produits dérivés seront utilisées pour réduire le plus possible le risque d’asymétrie des devises et des taux d’intérêt.

Prochaines étapes de la mise en œuvre de la gestion actif-passif

Étape	Description	Date d'achèvement prévue
<i>Signature d'un accord de niveaux de services</i>	<i>L'accord de niveaux de services régit l'échange d'informations entre TRE et RMO, notamment en ce qui concerne les indicateurs et les rapports relatifs à la gestion actif-passif</i>	<i>Achevé</i>
Mise en place de solutions pour pallier le manque de données	Le Département des opérations financières, RMO et la Division des technologies de l'information et des communications s'emploient à cartographier, traiter et résoudre les problèmes liés au manque de données	T2 2021
Établissement du modèle financier amélioré du FIDA	Établissement du modèle financier amélioré du FIDA	T2 2021
Modèle de gestion actif-passif	Mise en place d'un moteur de données, de calcul et de génération de rapports	T3 2021