

Cote du document: EB 2021/134/R.52/Add.1
Point de l'ordre du jour: 20 d)
Date: 8 novembre 2021
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:

Alberto Cogliati

Vice-Président adjoint
et Responsable en chef de la gestion des risques
Bureau de la gestion globale des risques
téléphone: +39 06 5459 2048
courriel: a.cogliati@ifad.org

Gulnara Yunusova

Directrice et Trésorière
Division des services de trésorerie
téléphone: +39 06 5459 2251
courriel: g.yunusova@ifad.org

Jon Thorsteinsson

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

Jose Joaquin Morte Molina

Responsable supérieur de la gestion des risques
financiers
Bureau de la gestion globale des risques
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 trente-quatrième session
Rome, 13-16 décembre 2021

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 leurs rôles	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	11
III. Activités d'évaluation des risques, de contrôle, d'information et de communication, et de suivi se rapportant au portefeuille de placements	14
A. Identification des risques	14
B. Mesure et gestion des risques	16
C. Activités de contrôle, d'information, de communication et de suivi	23
Annexes	
I. Règlement intérieur et mandat du Comité de gestion des risques financiers	25
II. Articulation entre les nouveaux principes énoncés dans le Référentiel intégré de contrôle interne du COSO et les activités se rapportant aux placements du FIDA	29
III. Glossaire des indicateurs de risque et termes associés	32

Sigles et acronymes

ADM	Division des services administratifs
COSO	Comité des organisations coparrainantes de la Commission Treadway
CVaR	valeur à risque conditionnelle
ELM	exigence de liquidité minimale
ExPP	Exposé de la politique de placement du FIDA
FCD	Division du Contrôleur financier
FMD	Division des services de gestion financière
FOD	Département des opérations financières
FPM	Unité de planification financière, de modélisation et de suivi de marché
IFI	institution financière internationale
IFRS	Normes internationales d'information financière
RMO	Bureau de la gestion globale des risques
TRE	Division des services de trésorerie
VaR	valeur à risque

Préambule

1. La première version du Cadre de contrôle des placements du FIDA¹ (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 (ExPP) du FIDA. Tandis que l'ExPP arrête le cadre global de la gestion des placements du FIDA, le Cadre de contrôle précise les structures, les pratiques et les procédures de contrôle des placements 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.

¹ Le Cadre de contrôle des placements du FIDA était initialement appelé « Cadre de contrôle interne pour les placements 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 intégré de contrôle interne, publié par le Comité des organisations coparrainantes de la Commission Treadway (COSO), ci-après dénommé le « référentiel du COSO ». Bien qu'il n'ait pas fait l'objet d'un audit indépendant 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 porte 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 et de communication, et de suivi.
4. L'annexe II met en évidence l'articulation entre les 17 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 est responsable dans une certaine mesure 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**, premier organe décisionnel du FIDA, est composé des représentants de tous les États membres du Fonds. Tous les pouvoirs du Fonds sont dévolus au Conseil des gouverneurs. Sous réserve des limitations énoncées dans l'Accord portant création du Fonds, il peut déléguer des pouvoirs au Conseil d'administration.

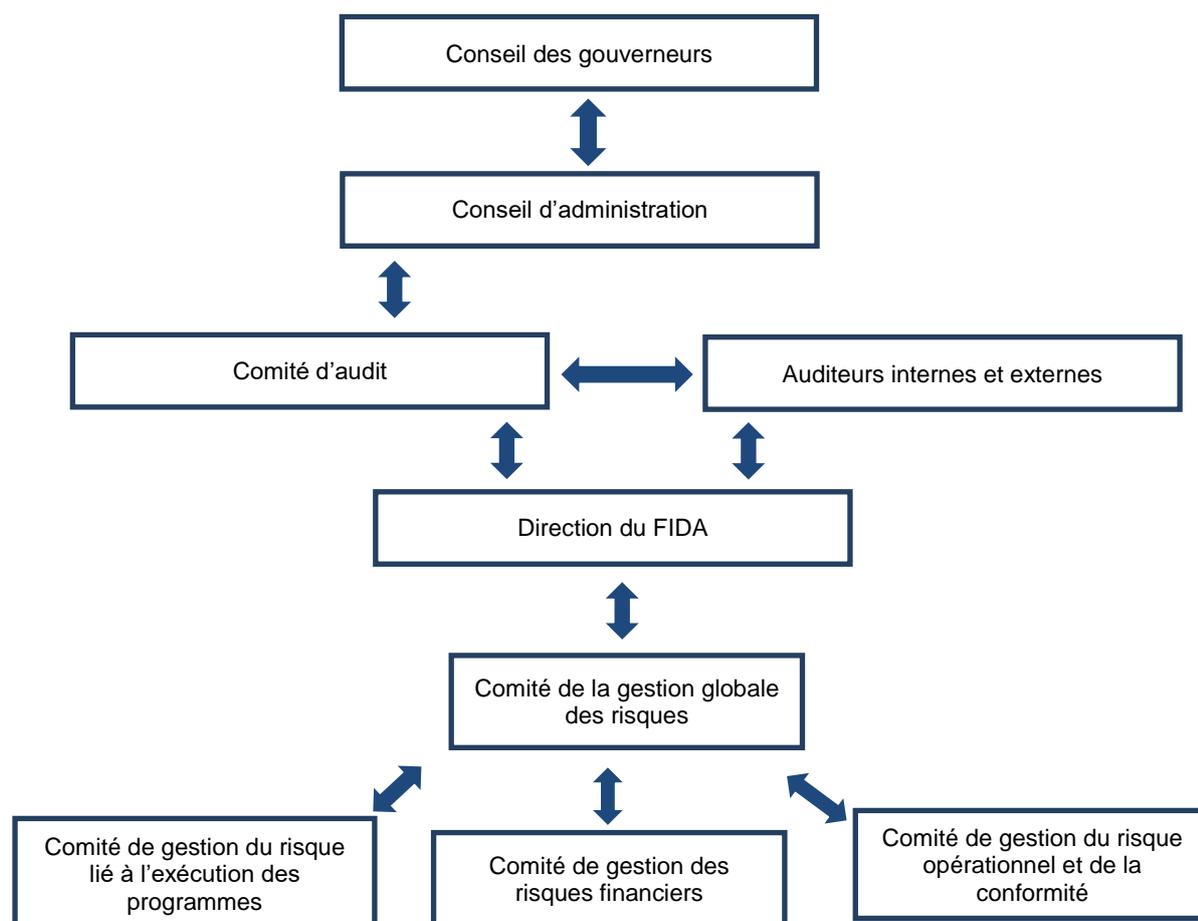
- ii) Le **Conseil d'administration** et le **Comité d'audit** – dont les membres sont nommés par le Conseil d'administration – supervisent le contrôle interne et la gestion des risques. Aidé dans cette tâche par le Comité d'audit, le Conseil d'administration est tenu informé de tout changement apporté 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 la gestion globale des risques**² supervise la gestion globale des risques du FIDA. Il examine également les risques stratégiques et transversaux, notamment les risques juridiques et de réputation ainsi que les risques émergents dont lui font part:
 - le Comité de gestion des risques financiers³;
 - le Comité de gestion du risque opérationnel et de la conformité;
 - le Comité de gestion du risque lié à l'exécution des programmes.
6. La direction et le personnel sont tenus de respecter le Code de conduite du FIDA⁴, qui a pour objet de régir leur conduite en accord avec les intérêts de l'organisation.
7. La structure de gouvernance et les rapports hiérarchiques sont présentés dans la figure 1 ci-après.

² Voir le document PB/2021/06.

³ Préalablement appelé Comité consultatif pour les questions financières et de placement (FISCO).

⁴ Voir IFAD's Human Resources Implementing Procedures (Manuel de procédures relatives aux ressources humaines du FIDA), chapitre 1: Duties, obligations and privileges (Devoirs, obligations et privilèges), par. 1.7.9 vi).

Figure 1
Structure de gouvernance

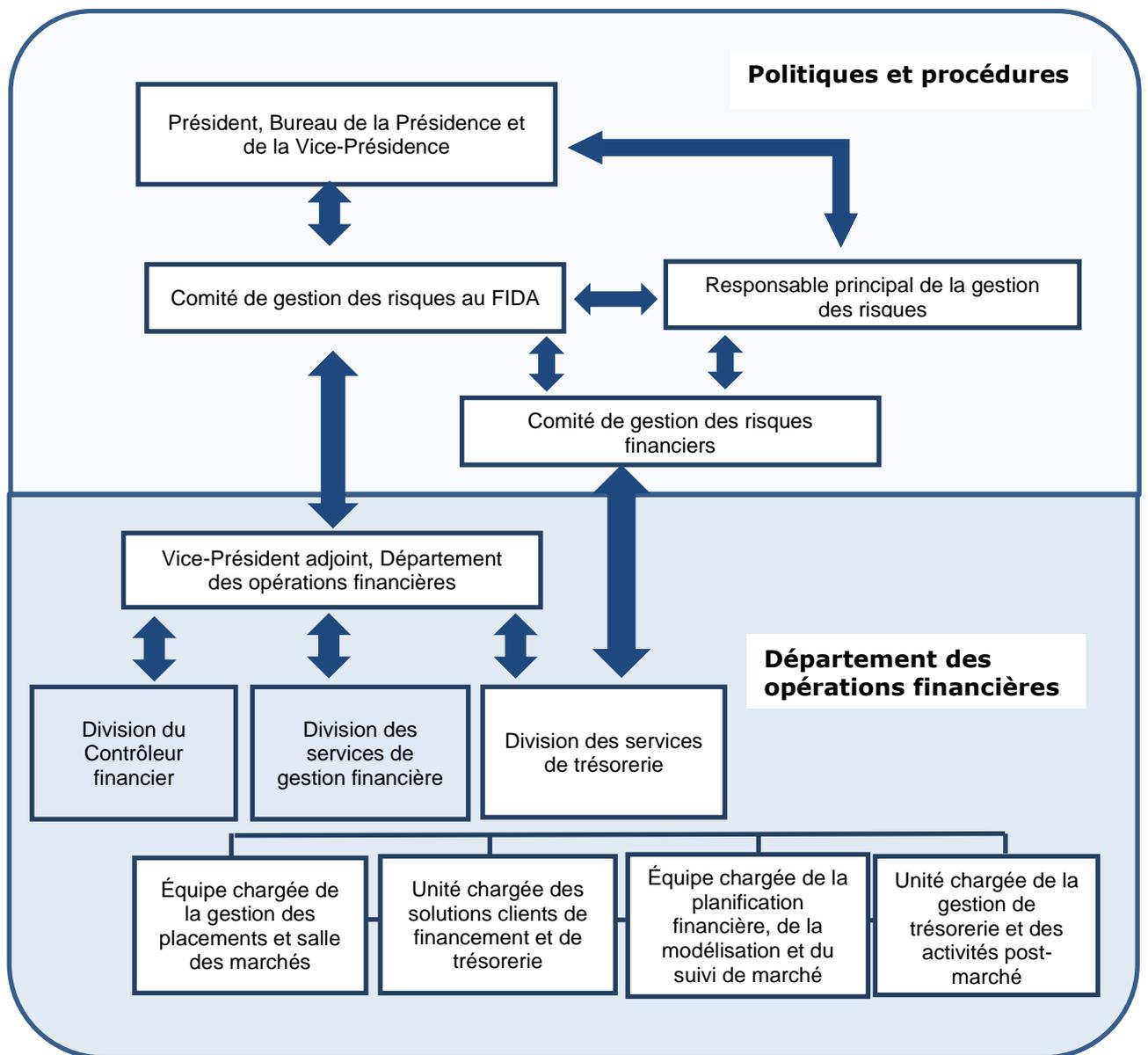


8. La partie B de la présente section propose une analyse détaillée de la circulation de l'information financière au sein du FIDA, qui est représentée à la figure 2, et des acteurs internes qui interviennent dans le processus décisionnel en précisant les rôles et responsabilités de chacun.

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. **Le Président** 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. Le **Responsable principal de la gestion des risques** rend directement compte au Vice-Président, Bureau de la Présidence et de la Vice-Présidence. Cette relation directe assure la séparation des devoirs de gestion du risque des placements de la fonction de placement exercée par la Division des services de trésorerie (TRE).
12. Le **Comité de la gestion globale des risques** a été constitué afin d'assurer la supervision de la gestion globale des risques du FIDA, ainsi que les importants risques qui se manifestent et sont portés à sa connaissance par les comités techniques.

13. Le **Comité de gestion des risques financiers** est chargé de superviser et de contrôler la gestion des risques financiers au FIDA. Le règlement intérieur et le mandat du comité sont présentés à l'annexe I;
14. **Vice-Président adjoint, Responsable des finances en chef et Contrôleur principal.** En qualité de Chef du Département des opérations financières (FOD), le Vice-Président adjoint est responsable de la gestion des ressources financières du FIDA. Il doit, par l'intermédiaire de la Division du Contrôleur financier (FCD), de la Division des services de gestion financière (FMD) et de TRE:
 - i) assurer la gestion des ressources financières du FIDA et en rendre compte, dans le souci d'optimiser le rapport coût/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 des 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.
15. La **Division du Contrôleur financier** (FCD) est une division financière spécialisée dont les fonctions consistent principalement à renforcer le contrôle financier et la gestion des ressources au sein du FIDA grâce: à la présentation d'informations financières relatives à l'institution et aux donateurs; à la réalisation d'audits externes et à l'obtention d'avis sans réserve; aux versements au titre de la paie, aux paiements, aux décaissements au titre des prêts et des dons dans le monde entier; au règlement du service de la dette, à l'assurance de l'intégrité des données et à la protection de ces dernières; à la poursuite de contrôles et au respect des directives en matière de délit financier.

Enfin, FCD fournit les principaux services spécialisés suivants:

- i) Obtention d'un avis d'audit externe sans réserve, présentation de rapports financiers sur le FIDA et d'informations sur les donateurs, conformément aux Normes internationales d'information financière, fourniture de services financiers institutionnels de pointe (notamment pour les fonds fiduciaires et les fonds supplémentaires, ainsi que les entités hébergées) et renforcement des capacités. En sa qualité de responsable des systèmes financiers du FIDA, FCD veille à ce que le personnel de l'institution ait, dans le monde entier, accès à des solutions technologiques de pointe. Elle sert également de secrétariat au Comité d'audit du FIDA.
- ii) Établissement de partenariats avec les bureaux locaux et les projets, approbation rapide des décaissements au titre des prêts et des dons du FIDA, atténuation du risque, optimisation de l'efficacité des opérations et gestion efficace de la dette. FCD veille à ce que chaque membre du personnel du FIDA reçoive chaque mois le montant de sa paie, et est responsable de l'intégralité des paiements à l'échelle mondiale. Elle veille aussi à l'octroi rapide d'avances aux partenaires des Nations Unies dans 65 sites, grâce au recours à des solutions technologiques robustes pour la validation et le règlement des transactions.

- iii) Protection du FIDA grâce à la poursuite de contrôles optimaux et d'un suivi de tous les bureaux du Fonds, conformément au référentiel du COSO et au cadre de contrôle interne de l'institution, au moyen de visites sur le terrain et d'analyses. FCD utilise des logiciels et des outils de détection de la fraude, applique des procédures de lutte contre la fraude et renforce les capacités de manière à établir une culture mondiale favorable à l'exercice de solides contrôles internes. Elle assume la charge du Cadre de responsabilité du FIDA et du cadre de délégation des pouvoirs et, à cette fin, met en place des moyens technologiques, des outils et des procédures pour accroître la délégation et l'impact sur le terrain tout en assurant la responsabilisation et la formation. Elle soutient également la restructuration des processus opérationnels de tous les bureaux du FIDA.
- iv) Réduction du risque de la poursuite par le FIDA d'activités avec des contreparties figurant sur une liste d'entités faisant l'objet de sanctions ou participant à des activités de blanchiment d'argent ou de financement du terrorisme. FCD assure le respect de la Politique de lutte contre le blanchiment d'argent et le financement du terrorisme, administre les questionnaires établis pour assurer le respect de l'obligation de connaître ses clients ou de lutter contre le blanchiment d'argent et le financement du terrorisme, et emploie des logiciels de consultation de bases de données afin de procéder à un examen préalable des parties. Elle dirige aussi les opérations de protection des données du FIDA et de leur confidentialité en appliquant les normes de protection des données personnelles les plus rigoureuses.

16. La **Division des services de gestion financière** est une division technique spécialisée chargée d'assurer l'application de mécanismes de gestion financière adéquats dans le cadre de toutes les opérations financées par le FIDA pendant l'intégralité du cycle du projet. Elle encourage et soutient directement le renforcement des pratiques de gestion financière, notamment la comptabilité des projets, les modalités suivies pour les mouvements de fonds, la présentation de rapports financiers, les audits extérieurs et le respect des obligations fiduciaires tout au long du cycle du projet. Elle joue aussi un rôle de chef de file dans le cadre de la formulation des politiques et des initiatives de financement de l'institution, et elle appuie la mise en place de l'architecture financière du FIDA en mettant à disposition des instruments financiers appropriés et des solutions axées sur les clients, 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 et à ce que les fonds soient utilisés aux fins prévues. À cet effet, 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 (COSOP) et au cours de la conception, de la supervision et de l'appui à l'exécution des projets, des programmes et des activités financés 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 opérationnel; 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 première ligne de défense en ce qui concerne la gestion des risques dans le cadre des opérations en chargeant une unité d'assurance qualité de veiller à la cohérence des pratiques de gestion financière dans l'ensemble des 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, qui est le système de décaissement en ligne du Fonds;
 - v) Entretien des partenariats stratégiques établis avec d'autres institutions financières internationales (IFI) et les structures multilatérales 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.
17. La **Division des services de trésorerie** joue un rôle fiduciaire majeur, car elle gère l'ensemble des liquidités et les 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. TRE fournit des services spécialisés qui ont pour objet:
- i) de formuler et mettre en œuvre les politiques et procédures financières, notamment l'ExPP;
 - ii) de gérer la trésorerie opérationnelle et les besoins de liquidités du FIDA pour toutes les sources de financement;
 - iii) d'assurer la gestion active du portefeuille de liquidités du FIDA;
 - iv) de coordonner la planification stratégique du portefeuille et des liquidités grâce à la définition de plans de financement, de quantifier les besoins de liquidités et de fixer les cibles en la matière, et de déterminer les ressources disponibles pour engagement;
 - v) de forger des partenariats avec les services de trésorerie d'autres IFI concernant les flux des décaissements et des recettes transitant par les comptes bancaires opérationnels;
 - vi) de servir de centre de liaison pour les activités d'emprunt du FIDA.
18. Pour s'acquitter de ses missions, TRE s'appuie sur quatre unités opérationnelles:
- a) **L'Unité 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 du FIDA et en dehors du FIDA, et entre sources de financement, en tenant dûment compte de la liquidité à court terme et du volant de fonds disponibles, et en rendre compte;
 - ii) assurer le traitement exact de toutes les transactions financières et flux de trésorerie dans les comptes bancaires opérationnels (y compris les paiements au titre des charges administratives, les décaissements au titre des prêts/des dons, les versements au titre de la paie, les transferts de liquidités, les règlements au titre des opérations de

placement), aussi bien dans le cadre de travail normal que dans celui du plan de continuité des opérations;

- iii) veiller à assurer le respect des procédures du FIDA ainsi que l'application des règles régissant les règlements internationaux pertinentes et des normes applicables aux activités post-marché reconnues par la profession;
 - iv) gérer les activités de trésorerie et procéder à leur rapprochement et à une comptabilité de premier niveau couvrant les comptes opérationnels du FIDA et en dehors du FIDA;
 - v) suivre et gérer les liquidités détenues dans les comptes opérationnels du FIDA et en dehors du FIDA afin d'assurer la disponibilité de fonds suffisants pour les opérations financières, de placement et de paiement/décaissement;
 - vi) assumer la responsabilité des activités de traitement et de règlement des placements après le dénouement des transactions financières négociées entre différentes sources de financement pour les portefeuilles gérés en interne;
 - vii) développer, gérer et entretenir des relations avec les banques centrales et les banques commerciales, ainsi qu'avec le dépositaire mondial du FIDA, pour les opérations de trésorerie relatives aux comptes du Fonds;
 - viii) gérer, administrer et mettre à niveau les systèmes de gestion de trésorerie, y compris mais non exclusivement la plateforme SWIFT du FIDA. Veiller à ce que les systèmes soient conformes aux normes agréées dans ce domaine et aux réglementations internationales applicables;
 - ix) gérer le risque opérationnel au niveau de l'unité en suivant les processus internes, et établir des rapports sur la gestion de trésorerie et les activités post-marché en présentant les indicateurs clés de performance pertinents;
 - x) gérer les activités de TRE à l'appui de la décentralisation du FIDA, notamment en procédant à la négociation d'accords juridiques, financiers et administratifs avec les banques commerciales pertinentes; assurer un soutien aux bureaux de pays du FIDA pour les comptes ouverts dans des banques locales et pour les transferts de fonds en la monnaie nationale;
 - xi) participer au processus d'accréditation pour mener des initiatives de coopération (comme le Fonds vert pour le climat) et à leur mise en œuvre opérationnelle;
 - xii) participer à l'examen des politiques financières du FIDA et à leur mise en œuvre dans le cadre des opérations.
- b) Le **Bureau de gestion des placements et de la salle des marchés** assure le suivi et la gestion des portefeuilles du FIDA (sous gestion interne et sous mandat de gestion externe). Ses attributions sont les suivantes:
- i) gérer directement la partie du portefeuille de liquidités sous gestion interne. Cette activité donne lieu à des études de marché, à l'analyse du crédit des émetteurs, à l'exécution des transactions et à la construction de portefeuilles optimaux;
 - ii) examiner périodiquement l'ExPP et les directives du FIDA en matière de placement, afin de les harmoniser avec les stratégies de placement

dans le contexte de l'évolution des conditions financières et des marchés;

- iii) surveiller et analyser la partie du portefeuille de liquidités sous gestion externe;
 - iv) gérer la répartition par monnaie et par catégorie d'actifs de l'ensemble du portefeuille de liquidités;
 - v) mettre en place des mesures de protection du portefeuille contre les risques de taux d'intérêt et de change;
 - vi) gérer 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'Unité chargée de la gestion de trésorerie et des activités post-marché.
- c) **L'équipe chargée de la planification financière, de la modélisation et du suivi du marché** 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 continu la structure des fonds propres afin de l'optimiser dans le respect des principes de gestion actif-passif, en lien avec l'Unité de gestion des risques financiers;
 - 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) calculer et suivre les niveaux de liquidité par rapport aux besoins et aux ratios de liquidité, en suivant une méthode prospective conformément aux directives internes et aux critères établis par les agences de notation externe;
 - v) définir l'ExPP et les directives du FIDA en matière de placement, 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 des conditions financières et des marchés, en lien avec le Bureau de gestion des placements et de la salle des marchés;
 - vi) Administrer le système de gestion de la trésorerie (actuellement appelé « base de données des services de trésorerie ») et d'autres systèmes de la trésorerie (par exemple, Bloomberg), et soutenir la mise en place d'un nouveau système de gestion de la trésorerie et de la salle des marchés;
 - vii) fournir des analyses quantitatives du portefeuille, notamment en ce qui concerne les unités et portefeuilles sous gestion interne, dont les comptes bancaires opérationnels sont gérés par TRE et l'équipe chargée de la gestion de la trésorerie et des activités post-marché, et les portefeuilles sous mandat de gestion externe;
 - viii) 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;

- ix) rapprocher les chiffres du dépositaire mondial du FIDA et du système de gestion de la trésorerie en vue d'établir la position du FIDA sur une base mensuelle;
 - x) demander à l'équipe du dépositaire mondial chargé de la conformité d'assurer la bonne mise en œuvre et l'harmonisation de toutes les directives en matière de placement, et coordonner l'action menée à cette fin avec cette dernière;
 - xi) analyser, appliquer et revoir la Politique de liquidité du FIDA;
 - xii) 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 lien avec l'Unité de gestion des risques financiers;
 - xiii) 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;
 - xiv) veiller à ce que les placements du FIDA soient conformes à l'ExPP et aux directives en matière de placement en procédant à des vérifications de conformité antérieures et postérieures;
 - xv) aider FCD à rédiger des notes pour les états financiers concernant le portefeuille de placements;
 - xvi) gérer et administrer le système de conformité prémarché et l'automatisation des flux de travail intradivisionnaires;
 - xvii) concevoir et tenir à jour les techniques de gestion actif-passif, procéder à l'analyse de scénarios de ce type de gestion, et établir les rapports correspondants au moyen de systèmes et de modèles établis à cet effet;
 - xviii) produire des rapports sur tous les produits des fonctions énumérées précédemment pour le département FOD, le RMO, le Comité de gestion des risques financiers et les comités émanant des organes directeurs (comme le Comité d'audit, le Conseil d'administration, la Consultation sur la reconstitution des ressources).
- d) **L'Unité chargée des solutions clients de financement et de trésorerie** est le centre de coordination des activités d'emprunt du FIDA Ses attributions sont les suivantes:
- i) formuler des stratégies et des politiques afin d'optimiser la structure de financement du FIDA, en mettant l'accent sur les fonds empruntés et en répondant aux besoins de l'institution;
 - ii) recenser et examiner de nouvelles sources de financement, dans le but de diversifier la base des financements et de réduire au minimum le coût de ces derniers;
 - iii) formuler des politiques concernant la tarification des prêts du FIDA en fonction du coût des financements de l'institution;
 - iv) mener l'établissement des tarifs des instruments de financement du FIDA et de solutions financières axées sur le marché, sur la base des données provenant des modèles financiers du FIDA;

- v) analyser et proposer des plans de financement de manière à faire coïncider les plans de décaissement et la Politique de liquidité du FIDA, en coordination avec l'équipe chargée de la planification financière, de la modélisation et du suivi de marché, le RMO et les divisions pertinentes, sur la base des données provenant des modèles financiers du FIDA;
- vi) diriger les efforts déployés par TRE pour mobiliser des ressources en lien avec les prêteurs actuels et éventuels, notamment les États membres, les banques de développement et les investisseurs du secteur privé. Ces efforts seront entrepris en collaboration avec les divisions internes dans le but de produire les documents connexes;
- vii) diriger et coordonner la production et la mise à jour de l'information financière au profit d'investisseurs éventuels/des États membres ainsi que des médias financiers et d'autres parties externes pour appuyer les efforts de communication axés sur les investisseurs;
- viii) produire des rapports sur tous les produits des fonctions énumérées précédemment pour le FOD, le RMO, le Comité de gestion des risques financiers et les comités émanant des organes directeurs (comme le Comité d'audit, le Conseil d'administration, la Consultation sur la reconstitution des ressources).

19. **L'Unité de gestion des risques financiers** a les attributions ci-après, qui concernent le portefeuille de liquidités et les risques financiers:

- i) surveiller activement et analyser le budget des risques de placement du FIDA, et en rendre compte périodiquement;
- ii) contribuer de manière systématique 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 présenter;
- iii) réaliser des tests et appliquer des scénarios pour évaluer la résistance des placements, et proposer des stratégies d'atténuation;
- iv) 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;
- v) émettre des avis sur les risques susceptibles de menacer la solidité financière du FIDA, en s'appuyant sur une bonne connaissance des meilleures pratiques des IFI et, notamment, les ratios de fonds propres et les ratios de crédit et de liquidité;
- vi) surveiller le respect des ratios de fonds propres qui ont été établis;
- vii) formuler et diffuser le cadre de gestion actif-passif du FIDA;
- viii) transmettre périodiquement au responsable principal de la gestion des risques, à la direction et au Comité de gestion des risques financiers, des rapports sur les risques et la conformité concernant les placements;
- ix) examiner les directives en matière de placement proposées par le Bureau de la gestion des placements et de la salle des marchés.

C. Politiques et procédures en matière de placements

20. Les processus et contrôles des placements du FIDA sont régis par les politiques et procédures énumérées ci-après (y compris les modifications et les mises à jour qui peuvent leur être apportées):

- Règlement financier du FIDA⁵;
 - Politique de gestion globale des risques au FIDA⁶;
 - Exposé de la politique de placement du FIDA;
 - Politique de liquidité⁷;
 - Cadre de placement du FIDA
 - Directives en matière de placement;
 - Cadre de contrôle des placements du FIDA⁸;
 - conventions de gestion des placements et convention-cadre de dépôt;
 - Manuel de la trésorerie;
 - Règlement intérieur et mandat du Comité de gestion des risques financiers, reproduits à l'annexe I.
21. **Règlement financier du FIDA.** Le Règlement financier régit l'administration financière du Fonds, et il est interprété conformément à l'Accord portant création du FIDA.
22. **Politique de gestion globale des risques au FIDA.** Cette politique⁹ 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 globale des risques.
23. **Exposé de la politique de placement du FIDA.** L'ExPP est mis à jour chaque année par TRE, puis 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 placement, de l'univers de placement et des niveaux de risques acceptables.
24. Plus précisément, l'ExPP a pour objet:
- i) de définir les attributions, les responsabilités et les modalités de pilotage des placements du FIDA;
 - ii) d'énoncer les objectifs de placement du FIDA en matière de risque et de rendement, et de déterminer les catégories d'actifs admissibles, les exigences en matière de notation de crédit et la division du portefeuille de liquidités en plusieurs tranches;
 - 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 liquidités du FIDA;
 - v) d'établir des critères officiels de mesure, de suivi et d'évaluation du rendement et des risques.
25. **Politique de liquidité du FIDA**¹⁰. Cette politique offre « les moyens de vérifier et d'assurer que le Fonds dispose à tout moment de liquidités suffisantes ».

⁵ Ce règlement financier a été adopté par le Conseil des gouverneurs lors de sa première session le 15 décembre 1977. Voir <https://www.ifad.org/fr/-/document/financial-regulations-of-ifad>

⁶ Précédemment intitulée « Cadre de contrôle interne pour les placements du FIDA ».

⁷ Voir les documents EB 2006/89/R.40 et EB 2020/131(R)/R.20/Rev.1. Au début de FIDA¹², les dispositions de la Politique de 2006 en matière de liquidités auront été entièrement remplacées par celles de la nouvelle Politique de liquidité. Voir <https://webapps.ifad.org/members/eb/131R/docs/french/EB-2020-131-R-R-20-Corr-1.pdf?attach=1>

⁸ Précédemment intitulée « Cadre de contrôle interne pour les placements du FIDA ».

⁹ Voir le document EB 2021/133/R.7.

¹⁰ Voir les documents EB 2006/89/R.40 et EB 2020/131(R)/R.20/Rev.1.

26. **Directives du FIDA en matière de placement.** Les directives du FIDA en matière de placement définissent pour chaque portefeuille de placements les principes qui doivent guider la gestion et le suivi d'un fonds. Le Bureau de la gestion globale des risques assure, en exerçant un contrôle et un suivi quotidiens, le strict respect des directives en matière de placement dans le cadre du dispositif de contrôle fourni par le dépositaire mondial du FIDA.
27. Pour chaque portefeuille, les 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;
 - iii) monnaie de base;
 - iv) monnaies admissibles;
 - v) instruments admissibles;
 - vi) duration 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.
28. 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.
29. **Conventions de gestion des placements et convention-cadre de dépôt.** Ces accords énoncent les conditions de la nomination de gestionnaires de placement et de dépositaires, conformément à l'EXPP.
30. **Manuel de la trésorerie.** Ce manuel présente une description détaillée des services spécialisés assurés par TRE, et définit la répartition des tâches entre ses différentes fonctions.
31. 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 (unités chargées de la gestion des liquidités, de la gestion des placements, des solutions clients de financement et de trésorerie, et des activités de planification financière et de modélisation), qui constituent un document de travail offrant aux utilisateurs des détails particuliers, 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 TRE sous une forme condensée.	Description détaillée des fonctions, tâches et processus qui entrent dans les attributions du personnel de 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 processus détaillés, ainsi que d'autres indications pratiques sur la manière de procéder. Peuvent servir de guide décrivant étape par étape la plupart des procédures.
Destinataires	Conçu pour servir de guide de référence rapide pour les personnes qui souhaitent connaître le fonctionnement de TRE et ses principales responsabilités fonctionnelles.	Conçus pour servir de guides de référence détaillés pour les personnes chargées d'exécuter les fonctions de TRE au quotidien.

32. 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 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.
33. **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 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 TRE.
34. **Comité de gestion des risques financiers.** Le FIDA est doté d'un Comité de gestion des risques financiers. Son règlement intérieur et son mandat sont présentés 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

35. Les placements du FIDA sont exposés à divers risques financiers. Les placements comptabilisés aux prix du marché sont exposés aux risques de marché, ainsi qu'aux risques de liquidité, 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 liquidités du FIDA.
36. **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.
37. **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 au titre des risques sont notamment la durée, l'écart type, la valeur à risque (VaR) et la valeur à risque conditionnelle (CVaR).
38. **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

39. Le risque de liquidité représente les pertes pouvant résulter de l'incapacité à répondre aux besoins de trésorerie dans les délais voulus. Le principal objectif est de permettre au FIDA de détenir suffisamment de ressources liquides pour 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.
40. Le risque de liquidité est limité au moyen de l'établissement d'une exigence de liquidité minimale (ELM)¹¹. 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

41. 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.
42. Le risque de crédit est géré activement par TRE (pour le portefeuille de placements) et FCD (pour le portefeuille de prêts), qui constituent la première ligne de défense (propriétaires du risque), et est suivi par l'Unité de gestion des risques financiers, qui est la deuxième ligne de défense (supervision indépendante du risque). 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 les différents titres et émetteurs remplissent les conditions requises en fonction des notes attribuées par les trois grandes agences de notation de crédit: Fitch, Moody's et Standard & Poor's. Aux fins de la gestion des placements, des analyses de crédit par titre et par émetteur – pour tous les placements sous gestion interne et, de façon sélective, pour les actifs sous gestion externe, ainsi que pour les banques centrales et commerciales – seront effectuées à l'aide des systèmes d'information financière, des prestataires de services d'analyse de crédit et d'autres sources. La réalisation et la communication de toutes les autres analyses de crédit font partie intégrante de la gestion des risques. En outre, avec l'adoption des exigences de la norme IFRS 9 en matière de dépréciation, 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. FCD procède aux activités de suivi de ce risque de crédit, en collaboration avec TRE et sous la supervision de l'Unité de gestion des risques financiers.

Risque de contrepartie/contreparties de transaction

43. Le risque de contrepartie se définit comme le risque, pour chaque partie à un contrat, que la contrepartie ne remplisse pas ses obligations contractuelles.
44. La gestion du risque de contrepartie est assurée, pour tous les placements, par la fixation d'une note de crédit minimum pour les contreparties de transaction.
45. En outre, l'exposition à chaque émetteur ou banque est plafonnée. Le risque de contrepartie est analysé aux fins de la gestion des placements, entre autres au moyen de systèmes d'information financière et en faisant appel à des agences d'analyse de crédit. La réalisation et la communication de toutes les autres analyses du risque de contrepartie font partie intégrante de la gestion des risques.

Risque pays

¹¹ Voir les documents EB 2006/89/R.40 et EB 2020/131(R)/R.20/Rev.1.

46. 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.
47. 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.
48. 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).
49. 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 politiques pertinentes.
50. À l'échelle plus générale de l'organisation, la Politique révisée du FIDA en matière de prévention de la fraude et de la corruption dans le cadre de ses activités et opérations¹² a pour objet: « de réaffirmer la détermination sans faille du Fonds et de ses États membres à prévenir la fraude et la corruption et à en limiter les effets dans le cadre des activités et opérations financées ou gérées par le FIDA, et de faire en sorte que le Fonds dispose des mécanismes de protection et des mesures nécessaires à cet effet ».
51. La Politique du FIDA en matière de lutte contre le blanchiment d'argent et le financement du terrorisme¹³ vise à garantir l'identification, l'évaluation et l'atténuation adéquate des risques d'intégrité compte tenu de la nature, de l'ampleur et de la complexité des activités du Fonds. Elle a pour objet d'éviter que ce dernier ne s'expose à de graves risques de réputation ou à des pertes financières, ou que sa responsabilité juridique ne soit engagée.
52. 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 la sélection permettra de faire en sorte que les candidats soient évalués au regard des critères de compétence et d'intégrité les plus rigoureux et possèdent l'expérience requise pour pouvoir accomplir les objectifs du FIDA et éviter des conflits d'intérêts potentiels »¹⁴.

B. Mesure et gestion des risques

Budgétisation des risques et tolérance au risque

53. Le cadre de contrôle interne exprime l'appétence du Fonds au risque de placement de trésorerie conformément à la Déclaration d'appétence au risque. Il donne lieu à l'établissement de paramètres de mesure du risque tels que définis dans l'ExPP, de directives en matière de placement, de la Politique de liquidité ainsi que d'autres politiques et procédures internes (y compris les modifications et les mises à jour qui peuvent leur être apportées).
54. Plus précisément, la budgétisation des risques est la procédure qui consiste à répartir les risques au sein des fonds et entre eux. Elle suppose de fixer des limites préétablies pour les risques afférents au portefeuille de liquidités – globalement et au niveau des différents gestionnaires –, de surveiller ces paramètres et d'ajuster

¹² Voir le document EB 2018/125/R.6.

¹³ Voir le document EB 2019/128/R.41/Rev.1.

¹⁴ IFAD's Human Resources Implementing Procedures (Manuel de procédures relatives aux ressources humaines du FIDA), chapitre 2: Staff recruitment and appointment (Recrutement et nomination du personnel), par. 2.3.1 ii).

le portefeuille dès qu'ils dépassent le seuil de tolérance. Si l'on veut 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 liquidités 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) élargir la portée de 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.
55. L'ExPP détermine le budget des risques pour l'ensemble du portefeuille de liquidités du Fonds. Le budget des risques correspondant à chaque portefeuille est défini 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 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	Durée du portefeuille du gestionnaire (établie dans les directives du FIDA en matière de placement).	La durée ne doit pas être inférieure à zéro (c'est-à-dire cession contre espèces, limite inférieure) ni supérieure de plus de cinq ans à la durée de référence (limite supérieure) telle qu'elle est actuellement déterminée dans les directives en matière de placement du FIDA.	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 liquidités du FIDA soumis au Conseil d'administration.	En cas de non-respect de la limite inférieure ou supérieure de la durée, l'Unité de planification financière, de modélisation et de suivi de marché signale le problème au Bureau de gestion des placements et de la salle des marchés et au Trésorier. Le Bureau de la gestion des placements et de la salle des marchés se met alors immédiatement en rapport avec le gestionnaire des placements pour: <ul style="list-style-type: none"> connaître la raison de cette position ou stratégie de durée; convenir avec le gestionnaire d'un délai raisonnable pour ramener la durée dans des limites acceptables; après exécution des transactions requises, demander au gestionnaire de confirmer par écrit la nouvelle durée obtenue. L'Unité de planification financière réévalue ensuite la durée et en rend compte au Trésorier. L'Unité de gestion des risques financiers évalue de manière indépendante tout cas de non-respect et en rend compte au responsable principal de la gestion des risques

* Le tableau 2 présente les procédures internes établies au titre du cadre de gestion des risques afin de surveiller et de gérer les risques conformément au cadre de budgétisation des risques correspondant. 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.

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)	CVaR 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 de placement spécifiques.	Suivi hebdomadaire au moyen de programmes d'analyse des données financières obtenus auprès de tierces parties (comme PORT ou PORT Entreprise de Bloomberg). Mensuelle au moyen du système de	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 liquidités 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 planification financière signale le problème au Bureau de gestion des placements, au Trésorier et au Vice-Président adjoint, FOD. Les mesures suivantes sont prises: <ul style="list-style-type: none"> L'Unité de planification financière procède à une analyse détaillée pour détecter les sources de l'augmentation de la CVaR. En fonction des résultats de cette analyse, elle recommande au Vice-Président adjoint, FOD et au Trésorier de prendre 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 durée ou le désengagement d'un secteur. Elles sont examinées au sein de TRE et de l'Unité de planification financière, et un plan d'action est présenté au Vice-Président adjoint, FOD et au Trésorier. Une fois ce plan approuvé, les recommandations sont appliquées avec la contrepartie concernée.

Type de risque	Indicateur de risque et source	Limite établie	Fréquence de suivi et outil	Fréquence de notification	Seuil d'alerte et mesures prises
			gestion des risques.		<ul style="list-style-type: none"> L'Unité de gestion des risques financiers supervise le processus et rend compte de tout non-respect au responsable principal de la gestion des risques.
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 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 liquidités du FIDA soumis au Conseil d'administration.	<p>Si l'écart en pourcentage constaté pour l'une des monnaies dépasse la limite impérative, les mesures suivantes sont prises:</p> <ul style="list-style-type: none"> L'Unité de planification financière recommande d'adopter 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. L'Unité de planification financière 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 (équipe de gestion des placements et/ou équipe de gestion de la trésorerie). Il est alors demandé à la partie concernée d'exécuter les transactions. Cela fait, il est procédé à une nouvelle analyse afin de vérifier le rééquilibrage de la composition des actifs. L'Unité de gestion des risques financiers supervise le processus et rend compte de tout non-respect au responsable principal de la gestion des risques.
Risque de liquidité	Pourcentage des décaissements bruts (établi conformément à la Politique de liquidité du FIDA).	L'exigence de liquidité minimale est fixée à 100% du montant total des décaissements bruts au titre des prêts et dons pour les 12 prochains mois, et du service de la dette (<i>cette règle doit être officiellement appliquée durant FIDA12</i>). Le niveau cible de liquidité est fixé à 80%-100% des flux de trésorerie nets en situation de	Suivi hebdomadaire dans le cadre du rapport sur la liquidité établi par l'Unité de planification financière.	Hebdomadaire dans le rapport sur le portefeuille de liquidités du FIDA établi par TRE et le Bureau de la gestion globale des risques, et trimestrielle dans le rapport sur le portefeuille de liquidités du FIDA soumis au Conseil d'administration.	<p>En cas de non-respect de l'exigence de liquidité minimale ou du niveau cible de liquidité, l'Unité de planification financière signale le problème au Vice-Président adjoint, FOD, au Trésorier et à l'Unité de gestion des risques financiers. Dans le cas où l'exigence de liquidité minimale ne serait pas respectée ou risquerait de ne pas l'être en dépit des mesures préventives, il conviendrait de durcir les mesures qui seraient applicables aux projets et aux activités hors projets et de les étayer par des mesures d'appui externe.</p> <p>L'Unité de gestion des risques financiers assurera la supervision du processus et rendra compte de tous non-respect au responsable principal de la gestion des risques.</p>

Type de risque	Indicateur de risque et source	Limite établie	Fréquence de suivi et outil	Fréquence de notification	Seuil d'alerte et mesures prises
		crise ¹⁵ (cette règle doit être officiellement appliquée durant FIDA12).			
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.	Hebdomadaire dans le rapport sur la liquidité établi par l'Unité de planification financière. Mensuelle, dans le rapport sur les risques adressé au Trésorier et au Vice-Président adjoint, FOD. Une analyse de la note de crédit est proposée, tous les trimestres, pour chaque portefeuille dans le rapport sur le portefeuille de liquidités du FIDA soumis au Conseil d'administration.	Lorsque la note d'un titre est abaissée à un niveau inférieur à la note de crédit minimale acceptée par le FIDA, le gestionnaire a 30 jours pour proposer à l'Unité de gestion des risques financiers une stratégie pour remédier à ce problème. L'Unité de gestion des risques financiers est chargée de rendre compte du risque de crédit et de procéder à des analyses en la matière. 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 à des analystes de crédit, entre autres. Le risque de crédit pour les titres inscrits au coût amorti fait également l'objet d'un suivi au moyen de la provision pour dépréciation qui a été constituée au titre de la perte de crédit attendue. Les divisions FCD et TRE et l'Unité de gestion des risques financiers se chargent de ces activités. L'Unité de gestion des risques financiers assure la supervision du processus et rend compte de tout non-respect au responsable principal de la gestion des risques.

¹⁵ Tels que définis dans la Politique de liquidité du FIDA (EB 2020/131(R)/R.20).

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 contrepartie	Note de crédit des contreparties.	Note de crédit minimale des contreparties de transaction déterminée aux termes de l'ExPP du FIDA.	Hebdomadaire dans le cadre du rapport sur la liquidité établie par l'Unité de planification financière. 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 est abaissée à un niveau inférieur à la note de crédit minimale fixée par le FIDA, l'Unité de planification financière signale le problème au Trésorier, au Vice-Président adjoint, FOD, au Bureau de la gestion des placements et de la salle des marchés, à l'Unité de gestion des risques financiers et à l'équipe chargée de la gestion de la trésorerie. 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. L'Unité de gestion des risques financiers assure la supervision du processus et rend compte de tout non-respect au responsable principal de la gestion des risques.
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 liquidités.	Journalière dans le cadre du système de contrôle de conformité.	Hebdomadaire dans le cadre du rapport sur la liquidité établi par l'Unité de planification financière. Mensuelle, dans les rapports sur le portefeuille de liquidités adressés au Comité de gestion des risques financiers, et trimestrielle dans les rapports adressés au Conseil d'administration.	Si le seuil de concentration sur un pays est dépassé, l'Unité de planification financière signale le problème au Trésorier, au Vice-Président adjoint, FOD, au Bureau de la gestion des placements et de la salle des marchés, à l'Unité de gestion des risques financiers et à l'équipe chargée de la gestion de la trésorerie. Le cas échéant, une action est entreprise immédiatement auprès du gestionnaire. L'Unité de gestion des risques financiers assure la supervision du processus et rend compte de tout non-respect au responsable principal de la gestion des risques.
Risque opérationnel	Séparation des tâches au sein de 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 des placements).	Sans objet	En continu	Annuelle: révision du contrôle interne de l'information financière. Ponctuellement, lors de la mise à jour du Manuel de la trésorerie ayant pour objet de prendre en compte les modifications apportées à la structure et/ou aux tâches.	En ce qui concerne les paiements, la séparation des tâches pour les procédures financières essentielles est assurée au sein de FOD entre FCD, la section voyages de la Division des services administratifs (ADM) et TRE. Les divisions FCD et ADM sont habilitées à ordonner des mouvements de fonds du FIDA à des tiers. L'équipe chargée de la gestion de la trésorerie de la division TRE examine les transactions relatives aux fonds reçus et, compte dûment tenu des contrôles internes et des liquidités disponibles, prépare et autorise l'exécution de toutes les transactions financières et opérations de paiement par l'intermédiaire des comptes bancaires opérationnels. Les divisions FCD et TRE inscrivent séparément des écritures comptables dans le grand livre du Fonds, et ces données sont rapprochées chaque mois ou plus fréquemment. Au sein de TRE, il existe une séparation des tâches entre le Bureau de la gestion des placements et de la salle des marchés, qui recommande les transactions (pour approbation par le Trésorier) et les exécute, et l'Unité chargée de la gestion de la trésorerie et des activités post-marché, qui procède au règlement des transactions et aux activités post-

<p>Séparation des tâches entre la division TRE et le Bureau de la gestion globale des risques, comme indiqué dans le présent Cadre de contrôle et différentes directives en matière de placement.</p>				<p>marché. L'unité de gestion des risques financiers rend compte des activités de placement de manière indépendante.</p> <p>Il existe de surcroît, pour le portefeuille de liquidités, 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.</p> <p>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 font l'objet d'un audit annuel.</p> <p>Tout incident doit être signalé par TRE au responsable supérieur de la gestion des risques opérationnels.</p>
---	--	--	--	--

C. Activités de contrôle, d'information, de communication et de suivi

56. TRE rend compte publiquement d'un certain nombre de paramètres de mesure des risques et d'analyses dans les rapports sur le portefeuille de liquidités trimestriels et annuels présentés 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 ainsi qu'au Comité de gestion des risques financiers.
57. Ces rapports hebdomadaires et 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 liquidité (valeur nette des actifs, décotes, valeur nette des actifs en situation de crise, exigence de liquidité minimale) et projections des flux de trésorerie effectués au moyen du modèle financier;
 - ii) risque de change;
 - iii) suivi des marchés et du crédit et comparaison des niveaux de risque avec les niveaux retenus dans les budgets des risques préétablis;
 - iv) contrôle de l'application des directives en matière de placement, et mesures prises le cas échéant;
 - v) rendement du portefeuille du FIDA et du portefeuille de référence.
58. Dès lors qu'un indicateur de risque atteint le « seuil d'alerte », tel que défini au tableau 2, l'Unité de planification financière en avertit le Bureau de gestion des placements et de la salle des marchés, le Trésorier et l'Unité de gestion des risques financiers. 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 planification financière vérifie le niveau de risque et en informe les parties concernées.
59. 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 risque. Dès lors que l'un d'entre eux – qu'il concerne 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 des risques financiers soumet la question à l'attention du Responsable en chef de la gestion des risques, du Trésorier et du Bureau de gestion des placements et de la salle des marchés.
60. 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 ajusté au risque.
61. FCD exécute une procédure complète de contrôle des données et de rapprochement des écritures avec celles du dépositaire et/ou des tiers.

62. 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'emploie systématiquement à améliorer les moyens d'analyse dont il dispose pour surveiller les risques de son portefeuille de liquidités, et pour permettre à TRE et à l'Unité de gestion des risques financiers de procéder à des analyses ex ante et ex post ainsi qu'à des tests de résistance sur les actifs, sur chacun des compartiments et sur chacun des gestionnaires;
 - ii) **Système de contrôle de conformité.** Cette application en ligne, fournie par le dépositaire mondial, permet au Bureau de la gestion globale des risques de vérifier sur une base mensuelle 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) **Fournisseurs tiers de données financières comme Bloomberg.** Il sera fait appel à des fournisseurs tiers par l'intermédiaire de leurs produits (actuellement PORT, et ultérieurement avec Bloomberg, AIM et PORT Enterprise).
 - iv) 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 planification financière et l'Unité de gestion des risques financiers dès qu'une directive n'est pas respectée, et établit un rapport mensuel.
 - v) En outre, le Bureau de la gestion des placements et de la salle des marchés soumet un certain nombre d'émetteurs et de contreparties à des analyses qualitatives.
 - vi) Rapports sur le rendement, le risque et la conformité établis par le dépositaire mondial.

Règlement intérieur et mandat du Comité de gestion des risques financiers¹⁶

1. But

- 1.1. Le Comité de gestion des risques financiers a pour mission de superviser l'application et l'examen des cadres et des politiques de gestion des risques financiers du FIDA. Il exerce son pouvoir de supervision de la gestion, du suivi, de l'atténuation et de la communication des risques et des contrôles concernant les risques financiers, et assure le suivi de l'appétence pour le risque dans le domaine financier. Il doit tenir le Comité de la gestion globale des risques informé dans les meilleurs délais de tout problème notable concernant les risques financiers.
- 1.2. Le Comité de gestion des risques financiers assure également la supervision des questions concernant la gestion du bilan et la communication de l'information financière, et formule des directives en ces domaines.

2. Affiliation

- 2.1 Le Comité de gestion des risques financiers se compose des membres indiqués ci-après ainsi que d'un secrétaire:
 - Directeur et Trésorier, Division des services de trésorerie, TRE, (Président du Comité)
 - Conseiller juridique, Bureau du Conseil juridique, LEG
 - Directeur, Division des services de gestion financière, FMD
 - Directeur et Contrôleur, Division du Contrôleur financier, FCD
 - Directeur, Division des politiques et des résultats opérationnels, OPR
 - Directeur, Division de l'engagement, des partenariats et de la mobilisation des ressources à l'échelle mondiale, GPR
 - Directeur et responsable principal de la gestion des risques, Bureau de la gestion globale des risques, RMO
 - Responsable principal de la gestion des risques financiers, RMO (secrétariat)
 - Directeur, Bureau de l'audit et de la surveillance (observateur permanent)
 - Autres membres, à la discrétion du président du Comité.

3. Réunions

- 3.1 Les Membres doivent tous avoir pour priorité d'assister aux réunions; ils peuvent nommer un suppléant, qui doit avoir les compétences spécialisées requises et être approuvé par le président du Comité. S'il leur est impossible de participer à une réunion, ils peuvent soumettre par écrit au président du Comité des commentaires qui seront considérés par les membres présents à cette dernière. Des spécialistes peuvent assister aux réunions, à la discrétion et sur invitation du président du Comité en vue de l'examen de points particuliers de l'ordre du jour. Des groupes de travail spéciaux composés de

Note: Dans le présent document, le masculin à valeur générique est utilisé à la seule fin d'alléger le texte: il renvoie aussi bien aux femmes qu'aux hommes.

¹⁶ PB/2021/06.

spécialistes des questions techniques se réunissent avant les réunions pour délibérer et définir les points qui seront examinés par le Comité.

- 3.2 L'appartenance au Comité est déterminée par la fonction et non par la personne; les membres sont toutefois tenus d'indiquer tout conflit d'intérêts éventuel concernant toute question examinée dans le cadre du Comité de la gestion globale des risques et se récuser en tant que de besoin.
- 3.3 Le Comité de gestion des risques financiers se réunit sur une base trimestrielle et, si nécessaire, lorsque le président du Comité le demande. Le quorum est constitué du président et de quatre (4) membres. Les décisions sont prises à la majorité des voix, ou par consensus lorsque le Comité est présidé par le suppléant. En cas de partage égal des voix, le président a voix prépondérante. Une fois la réunion ouverte, le président et les membres ont plein pouvoir de décision, conformément à ce mandat.

4. Fonctions

- 4.1 Le Comité de gestion des risques financiers s'acquitte des fonctions suivantes:
 - 4.1.1 Politiques, directives et cadres des risques
 - a) Examen technique des politiques ayant trait aux risques financiers et approbation de ces politiques en vue de leur soumission au Comité de la gestion globale des risques;
 - b) Examen des documents institutionnels ayant trait aux risques financiers, si nécessaire;
 - c) Approbation de toute décision ayant trait à d'autres documents financiers opérationnels, cadres, ou rapports analogues autres que les documents stratégiques.
 - 4.1.2 Surveillance des risques
 - d) Communication dans les meilleurs délais au Comité de la gestion globale des risques de toutes les questions importantes et de tous les nouveaux risques financiers qui se manifestent;
 - e) Validation de l'établissement par la direction d'un processus efficace de détection, de mesure, de hiérarchisation, de communication et –si nécessaire – d'atténuation des risques émergents dans le domaine financier, et communication des risques pertinents, si besoin est, au Comité de la gestion globale des risques;
 - f) Prise des dispositions requises pour que les divisions pertinentes détectent, mesurent, suivent et atténuent les risques financiers de manière adéquate;
 - g) À chaque réunion, examen des efforts menés par la direction pour maintenir un programme de gestion approprié, axé sur le risque financier, et notamment des plans, des jalons, des ressources et des propositions de changement.
 - 4.1.3 Appétence pour le risque et communication des risques
 - h) Proposition au Comité de la gestion globale des risques de déclarations d'appétence pour le risque de niveau 1 et de niveau 2, d'indicateurs et de niveaux d'appétence pour le risque financier, en vue de leur approbation par le Conseil d'administration, sur une base annuelle et sur recommandation du Département des opérations financières (FOD);

i) exercice des fonctions ci-après concernant le suivi de l'appétence pour le risque, à chaque réunion:

- i. Examen des indicateurs de risque clés de niveau 1, de niveau 2 et de niveau 3 concernant le profil de risque financier;
- ii. Évaluation du degré de concordance avec l'appétence pour le risque financier approuvé par le Conseil d'administration;
- iii. Communication au Comité de la gestion globale des risques, dans les meilleurs délais, de toute information relative à un manque de concordance;
- iv. Recommandation au Comité de la gestion globale des risques des actions pouvant être menées, le cas échéant.

4.1.4 Efficacité du Comité

j) Examen, sur une base annuelle, de l'efficacité du fonctionnement du Comité de gestion des risques financiers et confirmation que toutes les fonctions énoncées dans ce mandat ont été remplies.

4.2 Le Comité de gestion des risques financiers assume également les fonctions ci-après:

4.2.1 Portefeuille de placements

- a) Examen des rapports sur les évolutions et les mouvements observés sur les marchés financiers, et analyse des répercussions de ces activités sur le portefeuille de placements sur la base des mises à jour de la performance du portefeuille ou de toute autre source pertinente;
- b) Examen des rapports sur les résultats financiers, la composition et la structure de risque du portefeuille de placements, évaluation des données et recommandation de mesures sur la base de cet examen;
- c) Suivi du respect de l'Exposé de la politique de placement et des directives en matière de placement, évaluation de l'Exposé et des directives sur une base annuelle;
- D) Suivi de la mise en œuvre de la gestion des risques de liquidité – et examen des rapports en la matière – conformément à la politique de liquidité et de test de résistance du FIDA.

4.2.2 Portefeuille de prêts

- e) Examen et approbation des propositions concernant les notes de risque finales attribuées aux transactions avec les pays et le secteur privé;
- f) Analyse et approbation des recommandations concernant les demandes formulées par certains emprunteurs et les décisions concernant les tarifs – prise de décisions importantes en matière de prix si nécessaire;
- g) Examen du respect du ratio prudentiel et considération et approbation des recommandations du département FOD en cas de non-respect de ce ratio;
- h) Examen des rapports trimestriels sur la situation du portefeuille de prêts, y compris les modifications qu'il est proposé d'apporter aux notes, les mises à jour de la classification des actifs conformément à la norme IFRS9, et communication d'informations sur le cadre de gestion des engagements;

- i) Suivi du respect du cadre de gestion du risque de crédit, qui couvre les types de prêts, les plafonds par pays et les tarifs ajustés en fonction des risques;
 - j) Évaluation de toute initiative de transfert de risque ayant des répercussions sur le portefeuille de prêts ou de toute question financière importante concernant ce portefeuille;
- 4.2.3 Gestion des fonds propres, financements et opérations de couverture
- k) Examen et discussion des opérations financières actuelles et prospectives du Fonds, y compris la gestion actif-passif et la gestion des risques financiers;
 - l) Examen et discussion des conclusions des rapports ordinaires sur les contributions;
 - m) Suivi de la position des fonds propres du FIDA, conformément à la Politique d'adéquation des fonds propres, des tests de résistance, et de la planification stratégique à long terme des fonds propres;
 - n) Examen et suivi de l'exécution des plans établis pour les liquidités à court et à long terme, des projections et des financements;
 - o) Supervision de la mise en œuvre des opérations de couverture et des stratégies formulées pour compenser les expositions aux risques de taux d'intérêt et de change, conformément au cadre de gestion actif-passif du Fonds;
- 4.2.4 Examen des prestataires de services financiers travaillant avec le FIDA
- p) Examen et approbation des recommandations formulées par le département FOD sur les modifications qu'il est proposé d'apporter aux relations avec les prestataires de services financiers, les banques auprès desquelles des dépôts à terme peuvent être effectués, les contreparties pour les transactions en devises et autres fournisseurs auxquels il peut être fait appel si nécessaire, et recommandations concernant toute modification pouvant être requise;
- 4.2.5 Rapports financiers et statutaires
- q) Examen et approbation de l'ensemble des rapports financiers trimestriels pour soumission au Comité de la gestion globale des risques, au Conseil d'administration et au Comité d'audit;
 - r) Examen et approbation d'autres rapports financiers statutaires extérieurs pour soumission au Comité de la gestion globale des risques, au Conseil d'administration et au Comité d'audit;
 - s) Au moins une fois par an, et périodiquement si nécessaire, examen des questions concernant les notations de crédit externes du FIDA ou ayant des répercussions sur ces dernières;
 - t) Examen de toute autre question financière à la demande de la Division du Contrôleur financier, et transmission des questions importantes au Comité de la gestion globale des risques et, si nécessaire, au Conseil d'administration et au Comité d'audit.
- 4.3 Le secrétaire du Comité de gestion des risques financiers s'acquitte des fonctions suivantes:
- 4.3.1 Convocation des réunions à la demande du président du Comité, au moins sept jours ouvrables avant la date de toute réunion ordinaire et au moins 24 heures avant la date de toute réunion extraordinaire;

- 4.3.2 Établissement de l'ordre du jour, tel qu'approuvé par le président du Comité;
- 4.3.3 Sollicitation, contrôle et approbation des documents de référence concernant les points inscrits à l'ordre du jour, et communication de ces documents aux États membres au moins cinq jours ouvrables avant la date de la réunion, ou à toute date ultérieure déterminée par le président du Comité dans des circonstances exceptionnelles;
- 4.3.4 Établissement des projets de résolution et de procès-verbaux des réunions, dans lesquels sont mentionnés les opinions, les recommandations, les observations, les avis opposés et les décisions prises, ainsi que les noms des membres et de toute autre personne ayant assisté à la réunion;
- 4.3.5 Soumission des projets de procès-verbaux aux Membres pour commentaires, puis au président du Comité pour examen et approbation;
- 4.3.6 Distribution des procès-verbaux signés à tous les Membres, observateurs et spécialistes ainsi qu'aux secrétaires de tous les comités chargés de la gestion globale des risques.
- 4.3.7 Maintien de la liste des questions soulevées en vue de l'enregistrement et du suivi des progrès des mesures devant être prises au titre de chaque point;
- 4.3.8 Maintien de contacts avec le Comité de la gestion globale des risques pour assurer la coordination des risques et faciliter la communication générale, en interne et aux Membres, de l'ensemble des risques concernant le FIDA (le Comité de gestion des risques financiers veillera à ce que tous les indicateurs de risque financier soient inclus dans le tableau de bord des risques institutionnels);
- 4.3.9 Coordination avec les homologues au sein des départements pertinents

Articulation entre les nouveaux principes du Référentiel intégré de contrôle interne du COSO et les activités se rapportant aux placements du FIDA

I. Environnement de contrôle

- L'organisation démontre son attachement à l'intégrité et aux valeurs éthiques. Le code de conduite et le cadre de contrôle interne du FIDA exigent:** a) la soumission, chaque année, d'une attestation du respect des dispositions du Code de conduite et la déclaration de tous les revenus, biens, services et actifs provenant de sources autres que le FIDA; b) une déclaration de la direction accompagnée d'une attestation des auditeurs externes relative au contrôle interne de l'information financière; et 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**.
- Le conseil d'administration fait preuve d'indépendance vis-à-vis de la direction et assure la supervision de la conception et de l'application du contrôle interne:** le Conseil des gouverneurs, le Conseil d'administration et le Comité d'audit sont indépendants de la direction et exercent les fonctions de supervision mentionnées à la section II.A.
- La direction établit, sous la supervision du Conseil, les structures, les rapports hiérarchiques ainsi que les pouvoirs et les responsabilités en vue de la réalisation des objectifs:** la section II.B décrit les rôles et les responsabilités en matière de placement des principales parties responsables des activités de supervision et des décisions prises concernant les placements. La figure 1 représente la structure de gouvernance du FIDA, et la figure 2 la circulation de l'information financière concernant les placements.
- L'organisation montre sa détermination à attirer et à retenir des personnes compétentes, et à assurer leur perfectionnement compte tenu des objectifs:** 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 la sélection permettra de faire en sorte que les candidats soient évalués au regard des critères de compétence et d'intégrité les plus rigoureux et possèdent l'expérience requise pour pouvoir accomplir les objectifs du FIDA et éviter des conflits d'intérêts potentiels¹⁷.
- L'organisation tient les membres du personnel comptables de l'exercice de leurs responsabilités en matière de contrôle interne dans le cadre de la poursuite des objectifs:** la section 3.1 de la Politique du FIDA en matière de ressources humaines¹⁸ stipule que les membres du personnel du FIDA s'engagent à s'acquitter de leurs fonctions et à agir uniquement dans le but de servir les intérêts et de promouvoir les objectifs du Fonds.

II. Évaluation du risque

- L'organisation définit des objectifs de façon suffisamment claire pour permettre l'identification et l'évaluation des risques pouvant 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 du Fonds, le Président sera avant tout guidé par des considérations de sécurité et de liquidité.

¹⁷ IFAD's 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).

¹⁸ Voir le document EB 2004/82/R.28/Rev.1.

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 pouvant affecter la réalisation des objectifs à l'échelle de l'entité, et procède à une analyse des risques qui sert de base à la détermination de la manière de gérer ces risques:** à partir de l'ExPP, l'organisation identifie un univers de placement permettant d'atteindre l'objectif mentionné plus haut, tel que décrit de manière détaillée à la section III.A, dans le cadre duquel elle stipule les catégories d'actifs, les notes de crédit minimales, les durations et les indices de référence correspondants. La section III.A recense différents risques (risque de marché, risque de taux d'intérêt, risque de change, risque de liquidité, risque de crédit, risque de contrepartie, risque pays et risques opérationnels) susceptibles d'affecter le portefeuille de liquidités du FIDA, et décrit les modalités d'atténuation et de gestion en vigueur au FIDA. Le tableau 2 récapitule les limites établies, la fréquence des activités de suivi et des notifications, ainsi que les mesures à prendre en cas d'alerte.
8. **L'organisation considère les possibilités de fraude lorsqu'elle évalue les risques pouvant affecter la réalisation des objectifs:** le FIDA applique, à cette fin, sa Politique révisée en matière de prévention de la fraude et de la corruption dans le cadre de ses activités et opérations¹⁹, qui a pour objet: « de réaffirmer la détermination sans faille du Fonds et de ses États membres à prévenir la fraude et la corruption et à en limiter les effets dans le cadre des activités et opérations financées ou gérées par le FIDA, et de faire en sorte que le Fonds dispose des mécanismes de protection et des mesures nécessaires à cet effet ».
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'Exposé de la politique de placement 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 gestion des risques financiers 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 détermine et définit les activités de contrôle qui contribuent à ramener à des niveaux acceptables les risques pouvant affecter la réalisation des objectifs:** les sections III.B et III.C indiquent les activités d'évaluation, de contrôle et de suivi des risques permettant d'atténuer ces derniers. Ces activités sont récapitulées au tableau 2.
11. **L'organisation détermine et définit des activités de contrôle général par des moyens technologiques permettant de soutenir la réalisation des objectifs:** la section III.C met en relief les activités de contrôle et de suivi, plus précisément en ce qui concerne le système de gestion des risques et le système de contrôle de conformité (application en ligne fournie par le dépositaire mondial). Le FIDA continue de surcroît de développer et d'améliorer des systèmes informatiques internes se rapportant aux risques et aux contrôles financiers.
12. **L'organisation procède à des activités de contrôle en menant des politiques établissant les résultats à atteindre et des procédures d'application de ces politiques:** la section II.C présente les politiques et procédures en matière de placement qui régissent les processus et les contrôles du FIDA relatifs aux activités de placement. Elle fait référence au Règlement financier du FIDA, à la Politique de gestion globale des risques, à l'ExPP, à la Politique de

¹⁹ Voir le document EB 2018/125/R.6.

liquidité, aux directives en matière de placement, au Cadre de contrôle, aux conventions de gestion des placements et à la convention-cadre de dépôt, au Manuel de la trésorerie ainsi qu'au Règlement intérieur et au mandat du Comité de gestion des risques financiers. Le tableau 2 récapitule les limites de risque établies, la fréquence des activités de suivi et des notifications, et les procédures/mesures à prendre en cas de non-respect des limites de risque.

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 indiqué de manière succincte au tableau 2, en particulier dans la colonne intitulée « Fréquence de suivi et outil », le FIDA réunit de manière régulière des informations de qualité afin d'établir des rapports sur la conformité et sur les risques, de manière à concourir au bon fonctionnement du contrôle interne.
14. **L'organisation communique en interne des informations concernant, notamment, les objectifs et les responsabilités en matière de contrôle interne, qui sont nécessaires au bon fonctionnement du contrôle interne:** la section II.B du Cadre de contrôle illustre et décrit de manière détaillée la manière dont l'information financière (en ce qui concerne les placements) circule au sein de l'organisation. Elle traite notamment des objectifs et des responsabilités ayant trait au contrôle interne. Les niveaux de risque sont également communiqués à l'équipe de direction de FOD.
15. **L'organisation communique avec des parties externes au sujet des questions affectant le fonctionnement du contrôle interne:** l'ExPP et le Cadre de contrôle, ainsi que les révisions dont ils font l'objet chaque année, offrent à l'organisation un moyen de communiquer à des parties externes des informations sur les questions ayant trait au contrôle interne et aux activités en matière de placement.

V. Activités de suivi

16. **L'organisation retient, définit et réalise des évaluations permanentes et/ou ponctuelles pour déterminer si les composantes du contrôle interne sont en place et opérationnelles:** le fonctionnement effectif des contrôles internes relatifs aux placements fait l'objet d'examen indépendants distincts du Bureau de l'audit et de la surveillance, et d'examen périodiques des auditeurs externes.
17. **L'organisation évalue et communique en temps opportun les lacunes du contrôle interne aux parties chargées de prendre des mesures correctives, notamment la haute direction et le Conseil d'administration, selon le cas:** l'ExPP et le Cadre de contrôle font l'objet d'examen annuels qui visent à déterminer d'éventuelles lacunes des contrôles internes des activités de placement; les améliorations et les changements proposés sont ensuite soumis au Comité d'audit et au Conseil d'administration. Le tableau 2 récapitule la fréquence et les délais de notification 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) de tout manquement en matière de contrôle interne se rapportant aux placements.

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. Il est couramment utilisé pour évaluer la performance de la gestion active d'un gestionnaire parce qu'il indique la mesure dans laquelle le rendement obtenu est supérieur à un indice de référence ou au rendement d'un placement « sans 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.

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 davantage pour une augmentation donnée des rendements que celui d'une obligation assortie d'une duration plus courte.

Écart type: L'écart type mesure la variabilité d'une valeur autour de sa moyenne. Plus il est élevé, plus la valeur est dispersée autour de sa moyenne. Plus l'écart type des rendements des portefeuilles est élevé, plus ces rendements devraient être dispersés autour de leur espérance mathématique. Un portefeuille assorti d'un écart type élevé est donc considéré comme plus risqué qu'un autre assorti d'un écart type plus faible, toutes choses égales par ailleurs.

Indice de référence: Un indice de référence est une norme par rapport à laquelle la performance d'un titre ou d'un gestionnaire est mesurée. Le portefeuille de référence devrait être un instrument de placement 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, les indices les plus populaires sont employés à titre 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.

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. Il s'agit également du degré de confiance qu'il est possible d'accorder à une estimation.

Ratio de Sharpe: Il s'agit d'une mesure de la performance ajustée en fonction des risques, c'est-à-dire de 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.

Rendement ajusté au risque: Cet indicateur mesure le rendement obtenu sur un placement par rapport au niveau de risque assumé. Il 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 généré par chaque unité de risque. Plus il est élevé, plus le rendement ajusté en fonction des risques est important.

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 *risque actif* (ou 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.

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.

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 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 liquidités de 100 millions d'USD a une VaR à trois mois de 1,5% pour un niveau de confiance de 95%, le montant maximal des pertes potentielles au cours des trois prochains mois 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: La CVaR mesure la perte moyenne attendue sur un portefeuille dans l'hypothèse où la VaR a été atteinte. Si l'on part de l'hypothèse que 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.

Volatilité: Cet indicateur mesure les fluctuations du prix de marché du titre sous-jacent. En termes mathématiques, la volatilité est l'écart type annualisé des rendements.