

# FONDS d'INVESTISSEMENT CLIMATIQUES

CTF-SCF/TFC.10/5/Rev.1

19 avril 2013

---

Réunion conjointe des Comités du CTF et du SCF  
Washington D.C.  
29-30 avril 2013

Point 6 de l'ordre du jour

**ÉLABORATION D'UN PROGRAMME DE GESTION DES RISQUES AU SEIN DES ENTREPRISES  
POUR LES FONDS D'INVESTISSEMENT CLIMATIQUES**

## PROJET DE DECISION

Les participants à la réunion conjointe des Comités du FTP et du SCF se félicitent du travail effectué en vue d'élaborer un programme de gestion des risques au sein des entreprises, lequel s'inspire du cadre de gestion des risques approuvé à la réunion conjointe de novembre 2012. Ils approuvent le document CTF-SCF/TFC.10/5 intitulé « *Élaboration d'un programme de gestion des risques au sein des entreprises pour les Fonds d'investissement climatiques* » ainsi que les propositions qu'il contient concernant la gestion des risques prioritaires et la mise en œuvre du programme ERM (*Enterprise Risk Management*) des CIF.

Les participants à la réunion conjointe approuvent en particulier la mise en œuvre du plan intégré de mesures recommandées de gestion des risques présenté à l'annexe D du présent document, et demandent à l'Unité administrative des CIF et aux BMD de préparer une évaluation annuelle du programme ERM sur laquelle les comités des CIF pourront s'appuyer pour évaluer l'efficacité du programme, à partir de mai 2014.

Ils prient l'Unité administrative des CIF de recruter un responsable senior de la gestion des risques qui aura pour tâche de diriger et de coordonner la mise en œuvre du programme ERM — y compris la préparation d'évaluations annuelles — ainsi que de faciliter la collaboration des intervenants et la surveillance des risques définis dans le cadre du programme ERM.

Les participants à la réunion conjointe approuvent l'ajout dans le budget administratif de l'Unité administrative des CIF de crédits budgétaires additionnels de 250 000 dollars qui serviront à couvrir les coûts liés à la création du poste de responsable senior de la gestion des risques au cours de l'exercice 14.

Ils demandent au groupe de travail qui a préparé le programme ERM de poursuivre son travail de définition des risques de niveau 2 et d'autres risques définis lors de la réunion conjointe en vue d'un examen à réaliser parallèlement à la première évaluation du programme ERM, en mai 2014, afin d'inclure dans ce programme les mesures prises concernant les risques supplémentaires. Le responsable senior de la gestion des risques est invité à coordonner ce travail.

## I. Introduction

1. Le présent document des CIF sur la gestion des risques au sein des entreprises (*Enterprise Risk Management* – ERM) s’appuie sur les résultats du groupe de travail des CIF qui avait été chargé d’examiner cette question lors de la réunion conjointe des comités du Fonds pour les technologies propres (CTF) et du Fonds climatique d’investissement stratégique (SCF) de novembre 2012. Booz Allen a été chargé par les CIF de diriger le travail de préparation de ce document et d’intervenir à titre de conseiller au sein du groupe de travail. Le présent document sera présenté à la réunion conjointe des Comités du CTF et du SCF, pour examen et approbation, à sa réunion d’avril 2013. Il comporte six sections. À la suite de la présente introduction, la section II décrit la genèse du cadre de gestion des risques au sein des entreprises élaboré pour les CIF. La section III décrit la méthodologie et la démarche du groupe de travail sur le programme ERM. Les sections IV et V présentent un résumé et les résultats détaillés d’une analyse des sept risques définis par le groupe de travail. La section VI définit la voie à suivre pour la mise en œuvre du programme ERM des CIF.

## II. Genèse

2. La création des CIF, constitués de deux fonds — le Fonds pour les technologies propres (CTF) et le Fonds climatique d’investissement stratégique (SCF) —, a été approuvée par le Conseil d’administration de la Banque mondiale le 1<sup>er</sup> juillet 2008. À ce jour, les donateurs ont engagé plus de 7 milliards de dollars dans les programmes de ces fonds. Les CIF sont une importante nouvelle source de financement par laquelle cinq banques multilatérales de développement (BMD) — la Banque africaine de développement, la Banque asiatique de développement, la Banque européenne pour la reconstruction et le développement, la Banque interaméricaine de développement et le Groupe de la Banque mondiale — fournissent des dons et financements concessionnels supplémentaires aux pays en développement pour les aider à faire face aux problèmes urgents du changement climatique.

3. Le CTF fournit des financements sur une plus grande échelle pour contribuer à la démonstration, à la mise en place et au transfert de technologies à faible intensité de carbone offrant des possibilités de réduire sensiblement et durablement les émissions de gaz à effet de serre (GES). Le SCF finance la mise à l’essai de nouvelles approches du développement : exécution à grande échelle d’activités ciblant un problème spécifique lié au changement climatique, ou riposte sectorielle dans les domaines de la protection contre les méfaits du changement climatique (PPCR) ; gestion durable des forêts pour la réduction du déboisement et gestion de la dégradation des forêts (Programme d’investissement forestier ou FIP) ; valorisation à grande échelle des énergies renouvelables dans les pays à faible revenu (SREP).

4. L’aide financière des CIF, qui prend la forme de divers outils tels que dons, crédits, prêts et garanties, s’appuie sur les contributions volontaires (dons, capital et prêts) de divers pays<sup>1</sup>.

5. Comme on l’a vu plus haut, les financements des CIF sont décaissés par l’intermédiaire des BMD pour appuyer la mise en œuvre à la fois souple et efficace de programmes et

---

<sup>1</sup> Les contributions sous forme de prêts ne sont autorisées que dans le cadre du CTF.

d'investissements pilotés par les pays. Un des principes sous-jacents de cette structure est que chaque BMD utilise ses propres politiques et procédures (concernant notamment la prestation de biens et services et les modalités d'établissement de rapports) pour s'acquitter de ses responsabilités concernant l'utilisation des fonds qui lui sont transférés. La Banque mondiale est l'« Administrateur » de ces fonds fiduciaires en même temps qu'elle est l'hôte de l'Unité administrative des CIF.

6. En mai 2012, les comités ont demandé à l'Unité administrative des CIF et à l'Administrateur d'élaborer, en concertation avec le Comité des BMD, une proposition détaillée de cadre de suivi et de gestion du risque financier pour les programmes du CTF et du SCF. En réponse à cette demande, l'Administrateur a retenu les services de Booz Allen Hamilton pour élaborer un cadre de gestion des risques au sein des entreprises (ERM)<sup>2</sup>.

7. Lors de la réunion de novembre 2012, les comités sont convenus d'élaborer un cadre de gestion des risques pour les CIF et ont confié à un groupe de travail constitué de représentants de l'Unité administrative des CIF, de spécialistes de la gestion des risques des BMD, de représentants de l'Administrateur et d'un spécialiste indépendant de la gestion des risques la tâche de :

- i. définir les risques qui devraient en priorité faire l'objet du cadre de gestion des risques ;
- ii. déterminer quelles sont les informations actuellement recueillies aux fins de la gestion de ces risques ;
- iii. procéder à des consultations avec l'ensemble des membres intéressés des comités du CTF et du SCF afin de déterminer leur degré d'aversion au risque ;
- iv. recommander quel niveau de l'administration des CIF serait le mieux en mesure d'assurer le suivi et la gestion des risques ;
- v. préparer des recommandations sur les risques auxquels il convient d'accorder la priorité et sur la voie à suivre pour la mise en œuvre du cadre de gestion des risques, aux fins d'examen et d'approbation par la réunion conjointe.

8. Obéissant au mandat que lui avaient confié les participants à la réunion conjointe des comités du CTF et du SCF, le groupe de travail a élaboré un projet de liste des risques auxquels il conviendrait d'accorder la priorité (niveau 1). Il a par la suite mené des consultations auprès des membres intéressés des comités, puis procédé à l'analyse des risques et élaboré des recommandations sur la voie à suivre pour la mise en œuvre du programme ERM de niveau 1<sup>3</sup>.

### III. Méthodologie

9. Le cadre de gestion des risques approuvé lors de la réunion conjointe de novembre 2012 et présenté à l'annexe A est la pierre angulaire du travail effectué par le groupe de travail ERM<sup>4</sup>. Ce cadre s'appuie sur les meilleures pratiques du Comité des organisations de parrainage de la Commission Treadway (COSO), de l'Organisation internationale de normalisation (ISO) et du Groupe de la Banque mondiale. Il propose des étapes pour la reconnaissance des événements ou

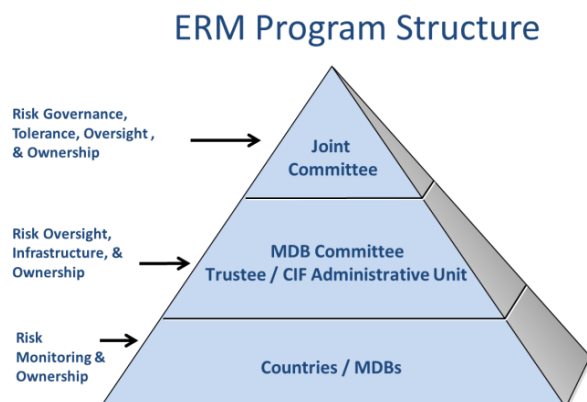
---

<sup>2</sup> Résumé de la réunion des coprésidents des comités du CTF et du SCF, 2 novembre 2012.

<sup>3</sup> Les risques de niveau 2 seront examinés après les risques de niveau 1.

<sup>4</sup> CTF-SCF/TFC.9/9 « Enterprise Risk Management Framework for the Climate Investment Funds ».

des circonstances qui pourraient influencer sur l'aptitude des CIF à atteindre leurs objectifs



**Figure 1**

stratégiques, évalue ces situations à l'aune de la vraisemblance et de l'ampleur des impacts, décrit une stratégie de riposte et élabore un projet de communication et d'établissement de rapports<sup>5</sup>.

10. Le groupe de travail a recommandé pour les CIF un programme ERM holistique comportant trois niveaux, comme l'illustre la figure 1. La gouvernance, la surveillance et la prise en charge des risques occupent le sommet de la pyramide ; elles relèvent des comités de gouvernance des CIF. En vertu de ce cadre et de cette méthodologie, les comités définissent chaque année les risques prioritaires et les seuils de tolérance correspondant à chacun d'eux<sup>6</sup>. Conformément aux meilleures pratiques de gestion des risques, les entités qui atteignent leurs objectifs le font grâce à un solide cadre de gouvernance. La gouvernance et la gestion du risque sont des enjeux hautement prioritaires qui font partie de la trame des entités. Ces dernières sont par ailleurs responsables de rendre compte de l'efficacité des activités de gestion des risques. Il est enfin essentiel de définir et de délimiter clairement les rôles, les responsabilités et les pouvoirs relatifs à la gestion des risques<sup>7</sup>.

11. Le Comité des BMD, l'Unité administrative des CIF et l'Administrateur, qui occupent l'étage médian de la pyramide, doivent s'acquitter de responsabilités qui leur sont propres. Le Comité des BMD sert de forum pour assurer la bonne coordination et l'harmonisation des activités entre les BMD. Présidé par l'Unité administrative des CIF, il surveille le déroulement des activités, formule des recommandations sur le cycle des opérations aux fins d'approbation par les comités du CTF et du SCF, et suit les progrès accomplis dans la mise en œuvre des programmes des CIF. L'Unité administrative des CIF et l'Administrateur fournissent l'infrastructure du programme ERM. Elles ont pour principale responsabilité de concevoir, mettre en œuvre et maintenir les capacités, ainsi que de fournir à ce sujet les orientations voulues aux pays et aux BMD, le cas échéant. Cette infrastructure partagée de gestion des risques sous-

<sup>5</sup> Voir à l'annexe E les définitions standard du risque et la terminologie simplifiée utilisée par le groupe de travail.

<sup>6</sup> On entend par « tolérance » le niveau d'exposition aux risques qu'une entité est disposée à accepter dans la poursuite de ses objectifs.

<sup>7</sup> Il pourrait être nécessaire à cette fin de modifier le document existant sur la gouvernance.

tend la structure de gouvernance des CIF en optimisant les processus et en assurant la prise en charge au jour le jour des risques liés à la mise en œuvre des programmes/projets des CIF.

12. Les BMD et les pays, qui forment l'étage inférieur de la pyramide, sont responsables de l'évaluation et de la gestion des risques liés aux programmes/projets au niveau national, et notamment de fournir aux comités les informations dont ils ont besoin pour assurer une gestion efficace du portefeuille des CIF.

13. Pour la préparation du présent rapport, le groupe de travail s'est réuni à Washington afin d'examiner une liste préliminaire des risques et i) de définir les risques prioritaires, ii) de débattre du contexte propre à ces risques, iii) d'examiner les événements qui pourraient engendrer de tels risques et iv) de déterminer la probabilité des risques et leur impact<sup>8</sup>. À l'issue de consultations menées auprès des participants de la réunion conjointe, le groupe de travail s'est réuni à nouveau pour intégrer les observations recueillies et établir la liste définitive des risques de niveau 1. Pendant cette seconde session, il a également recensé les démarches en vigueur pour la gestion des risques de niveau 1, recommandé les mesures à prendre pour gérer ces risques d'une manière efficace, et déterminé la meilleure façon d'améliorer concrètement les processus actuels de communication et d'établissement de rapports.

#### **IV. Résumé de l'analyse des risques**

14. Le groupe de travail, en consultation avec les participants de la réunion conjointe, a défini sept risques de niveau 1 avec lesquels les CIF doivent composer. Ces risques et sept autres jugés secondaires ont été définis lors de l'analyse initiale réalisée par Booz Allen. Il est recommandé que les comités s'attaquent en priorité aux risques de niveau 1. Les risques secondaires ont aussi été jugés importants, sans toutefois constituer une priorité pour les CIF. Dans son travail d'élaboration d'un cadre viable de gestion des risques pour les CIF, le groupe de travail a pris en compte les défis que représente la coordination des activités des CIF dans ce domaine, compte tenu des cadres de gestion des risques en vigueur à chacune des cinq BMD, chacun de ces cadres étant assorti de ses propres procédures. Le groupe de travail a recommandé un ensemble de mesures qui pourraient être mises en œuvre d'ici 6 à 12 mois pour faire face aux risques de niveau 1.

15. Pour poursuivre le travail entamé concernant le programme ERM des CIF, la réunion conjointe doit s'entendre sur i) la liste définitive des risques de niveau 1, ii) les seuils de tolérance correspondant à chaque risque, et iii) les plans d'action concernant chaque risque, tels que décrits dans le présent document. Les risques de niveau 1 sont récapitulés ci-dessous dans le tableau 1. Nous attirons l'attention sur deux éléments essentiels de la mise en œuvre du programme ERM des CIF qui renforceront l'aptitude de ces derniers à analyser la santé (stratégique, financière et opérationnelle) des fonds et d'en faire état dans des rapports :

---

<sup>8</sup> Compte tenu de sa composition (rassemblement d'experts de la gestion des risques, de la gestion financière et de la gestion stratégique), le groupe de travail a décidé de définir les risques techniques en termes simples susceptibles d'être compris par tous les membres du groupe de travail et des comités (voir l'annexe F pour une liste détaillée des termes et définitions concernant les risques et leur gestion).

- une évaluation annuelle du programme ERM ;
- un plan intégré de mise en œuvre des mesures recommandées pour faire face aux risques qui contribuera à renforcer l’aptitude de l’Unité administrative des CIF et de l’Administrateur à informer les comités sur la santé (stratégique, financière et opérationnelle) des fonds et de faciliter ainsi la prise de décisions éclairées. La section VI résume les tâches à accomplir pour mettre en œuvre les mesures recommandées de lutte contre les risques de niveau 1 et le processus proposé de communication et d’établissement de rapports. La plupart des mesures recommandées peuvent être mises en œuvre d’ici six mois, à condition de pouvoir compter sur les ressources et la participation requises.

• **Tableau 1 : Programme ERM des CIF – risques de niveau 1**

<i>CIF – risques de niveau 1 : mise en œuvre du programme ERM pour les risques de niveau 1 en mobilisant les processus d’atténuation des risques en vigueur chez les diverses BMD ; l’évaluation actuelle donne à conclure que le programme pourrait être opérationnel d’ici 6 à 12 mois.</i>	
<b>Risque 1 : Les décisions des comités ne tiennent peut-être pas compte des risques</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• À défaut d’obtenir en temps opportun des informations complètes et de qualité pour leur travail de surveillance des CIF, les comités risquent de prendre des décisions mal avisées, ce qui pourrait avoir pour conséquence d’empêcher les CIF d’atteindre leurs objectifs.</li> <li>• L’absence d’un examen intégré du portefeuille a été considérée comme un risque puisque dans ces conditions, les comités ne sont pas en mesure de faire une évaluation globale de la situation stratégique, financière et opérationnelle qui leur permettrait de prendre des décisions éclairées et de dresser un bilan global du portefeuille.</li> </ul>	
<b>Risque 2 : Inaptitude à engendrer les impacts attendus (réduction des émissions de GES dans le cas du CTF, autres objectifs pour le SCF)</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ce risque peut se poser si un plan d’investissement (PI) approuvé ne fait pas l’objet d’une supervision constante, et si rien n’est prévu pour suivre et mesurer les réalisations des programmes de ce PI, qui risque de ce fait de ne pas pouvoir atteindre ses objectifs.</li> </ul>	
<b>Risque 3 : Utilisation sous-optimale des fonds</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ce risque pèse sur les projets auxquels des ressources ont été allouées, mais dont les</li> </ul>	

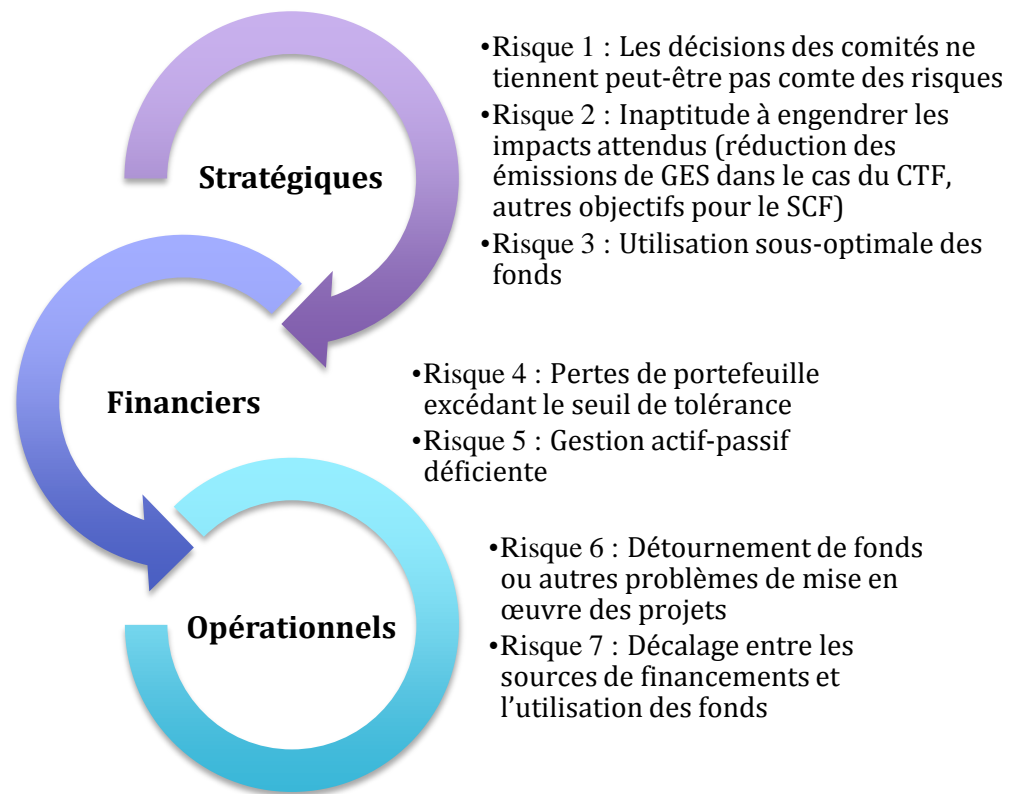
<p>étapes ne sont pas achevées dans les délais impartis. Ces projets retardés mobilisent ainsi des ressources qui pourraient servir plus utilement à des projets prêts à mettre en œuvre.</p>
<p><b>Risque 4 : Pertes de portefeuille excédant le seuil de tolérance</b></p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ce risque peut se poser en l'absence d'activités systématiques de suivi et d'établissement de rapports sur les dépassements de seuils. Il peut avoir trois conséquences principales : i) pertes des CIF liées au financement des projets — dues aux prêts non remboursés ou aux appels de garanties ; ii) pertes liées au portefeuille d'investissements géré par l'Administrateur ; iii) pertes liées aux prêts en monnaie nationale.</li> </ul>
<p><b>Risque 5 : Gestion actif-passif déficiente</b></p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ce risque se pose lorsque les niveaux de liquidité ou de réserves sont insuffisants ou tombent à un niveau inférieur au niveau minimal obligatoire. L'Administrateur se trouve ainsi incapable de remplir ses obligations contractuelles vis-à-vis du contributeur (intérêts et principal) ou vis-à-vis des BMD.</li> </ul>
<p><b>Risque 6 : Détournement de fonds ou autres problèmes de mise en œuvre des projets.</b></p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ce risque peut survenir en l'absence d'un mécanisme systématique de signalement des cas de détournement de fonds. Dans ces conditions, les comités sont incapables de faire face efficacement au problème.</li> </ul>
<p><b>Risque 7 : Décalage entre les sources de financements et l'utilisation des fonds</b></p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ce risque se pose lorsque les BMD fournissent à l'Unité administrative des CIF et à l'Administrateur des informations sur la catégorie prévue des produits financiers (crédits à des conditions plus ou moins concessionnelles, dons) en amont de la phase de planification du portefeuille. Cette situation peut entraîner un dépassement de la limite de financement ou conduire à une renégociation ultérieure du projet.</li> </ul>

16. Les risques de niveau 1 ont de plus en plus tendance à se caractériser par une information i) sous-optimale par rapport aux normes que doivent respecter les rapports, ii) manquante, ou iii) éparpillée entre de multiples voies de communication et non transparente. Cette situation nuit



à la prise de décisions efficaces sur la meilleure utilisation des fonds (par exemple, recours à des prêts en monnaie nationale dans le cadre de projets financés par les CIF). Un mécanisme amélioré d'établissement de rapports et un meilleur accès à l'information permettraient aux comités de prendre des décisions en toute connaissance de cause.

17. Pour faciliter son analyse et ses consultations avec les comités (dont il a déjà été question dans le rapport d'évaluation de la gestion des risques au sein des entreprises), le groupe de travail a réparti les risques des CIF en trois grandes catégories : stratégiques, financiers et opérationnels (voir figure 2). Les risques stratégiques nuisent avant tout à l'atteinte des objectifs des programmes des CIF. Leur gestion s'appuie sur une approche systématique de communication avec les comités et vise à tirer parti des avantages et des occasions liés à la réalisation des objectifs de la mission et des objectifs stratégiques des CIF. Les risques financiers sont principalement de nature quantitative ; ils engendrent des pertes de portefeuille dues aux prêts non remboursés et aux problèmes de gestion actif-passif. Les risques opérationnels engendrent des pertes découlant des insuffisances ou des échecs des processus, du personnel et des systèmes. Leur gestion vise à assurer un meilleur alignement des politiques opérationnelles des CIF et de leur cadre stratégique, et à proposer des directives pour le déroulement de leurs activités.



**Figure 2**

## V. Analyse détaillée des risques de niveau 1

18. Le groupe de travail, en consultation avec les comités, a défini les risques de niveau 1 à l'aide du cadre de gestion des risques au sein des entreprises qui permet d'établir la probabilité et l'impact de chaque risque. La présente section propose une évaluation des risques de niveau 1 ainsi définis. Les risques ont été classés en fonction de la probabilité et de l'impact établis par le groupe de travail.

19. Dans les sections suivantes, chacun des risques est abordé sous quatre perspectives : description du risque ; description du contexte dans lequel il se pose et des seuils de tolérance ; description des mesures recommandées de gestion et, enfin, définition d'un processus proposé d'établissement de rapports et de communications.

### *Risques stratégiques*

20. La présente section met l'accent sur la façon d'atteindre les objectifs des programmes des CIF. La gestion des risques stratégiques est une approche systématique de gestion des risques et

de communication avec les comités ; elle permet de tirer parti des occasions que présente la réalisation de la mission et des objectifs stratégiques des CIF. Il s'agit de repérer les informations pertinentes d'un point de vue stratégique, plutôt que d'établir un résumé des détails des projets. Les trois risques stratégiques examinés ci-dessous devraient faire l'objet de mesures prioritaires au cours des douze prochains mois:

- *Les décisions des comités ne tiennent peut-être pas compte des risques.* À défaut de disposer d'informations de qualité et complètes pour assurer la supervision des CIF, les comités risquent de prendre des décisions mal avisées, ce qui pourrait avoir pour conséquence d'empêcher les CIF d'atteindre leurs objectifs. L'absence d'un examen intégré du portefeuille a été considérée comme un risque puisque dans ces conditions, les comités ne sont pas en mesure de faire une évaluation globale de la situation financière des CIF et de la capacité du programme à réaliser ses objectifs stratégiques, ni de bien saisir l'importance des domaines opérationnels stratégiques, ce qui permettrait de prendre des décisions mieux éclairées et de transmettre aux autorités publiques des informations sur la santé des CIF. Comme on l'a vu plus haut, la clé consiste à fournir les informations pertinentes se rapportant au portefeuille (programmes, finances et opérations) et dont les comités ont besoin pour prendre des décisions stratégiques qui tiendront compte des risques.
- *Inaptitude à engendrer les impacts attendus (réduction des émissions de GES dans le cas du CTF, autres objectifs pour le SCF).* Ce risque peut se poser si un plan d'investissement (PI) approuvé ne fait pas l'objet d'une supervision constante, et si rien n'est prévu pour suivre et mesurer les réalisations des programmes de ce PI.
- *Utilisation sous-optimale des fonds.* Ce risque pèse sur les projets auxquels des ressources ont été allouées, mais dont les étapes ne sont pas achevées dans les délais impartis. Ces projets retardés mobilisent ainsi des ressources qui pourraient servir plus utilement à des projets prêts à mettre en œuvre.

21. Pour remédier aux trois risques stratégiques décrits dans la présente section, le groupe de travail ERM recommande ce qui suit :

- Élaborer et transmettre aux comités un résumé intégré semestriel de l'état du portefeuille contenant notamment des informations sur les finances, la réserve de projets et les risques.
- Veiller à assurer une transparence suffisante au niveau des projets pour que l'Unité administrative des CIF dispose des informations qui lui permettront en temps opportun de réaliser les analyses et de trouver les solutions requises pour abattre les obstacles et relever les défis qui se posent dans l'ensemble du portefeuille des CIF. En veillant à assurer la qualité des informations transmises par les BMD et en ***réalisant une analyse intégrée (réserve de projets et finances) des risques de portefeuille, les comités peuvent renforcer la supervision des CIF et prendre des décisions sur la réalisation de leurs objectifs stratégiques qui tiendront compte des risques afférents.***
- Promouvoir l'amélioration des communications des pays et des BMD concernant les programmes et la réalisation des objectifs du PI. L'annexe B propose un aperçu du tableau de bord recommandé du portefeuille des CIF qui permettra

d'améliorer la communication aux comités d'informations sur la santé du portefeuille des CIF.

- Veiller à transmettre des informations de qualité à l'Unité administrative des CIF et à l'Administrateur tout au long de la durée de vie des projets des CIF. Le groupe de travail sur le programme ERM a par ailleurs insisté sur l'importance de définir des attentes réalistes pendant les phases de planification des programmes nationaux et de révision des modèles de programmation existants afin d'encourager le secteur privé à mieux saisir les opportunités offertes par le marché.