



FONDS INTERNATIONAUX
D'INDEMNISATION
POUR LES DOMMAGES
DUS À LA POLLUTION
PAR LES HYDROCARBURES

Point 6 de l'ordre du jour	IOPC/OCT09/6/2	
Original: ANGLAIS	9 septembre 2009	
Assemblée du Fonds de 1992	92A14	•
Comité exécutif du Fonds de 1992	92EC46	
Assemblée du Fonds complémentaire	SA5	•
Conseil d'administration du Fonds de 1971	71AC24	•

RÉMUNERATION APPLICABLE AUX MEMBRES DE L'ORGANE DE CONTROLE DE GESTION COMMUN ET DE L'ORGANE CONSULTATIF COMMUN SUR LES PLACEMENTS

Note de l'Administrateur

Résumé:

À sa 13^{ème} session, l'Assemblée du Fonds de 1992 a décidé de charger l'Administrateur d'analyser les rôles et les attributions des membres de l'Organe consultatif commun sur les placements ainsi que ceux de l'Organe de contrôle de gestion commun et de soumettre à sa prochaine session, en octobre 2009, un document présentant une méthode systématique de fixation des honoraires des membres de l'Organe consultatif sur les placements et de tous les membres de l'Organe de contrôle de gestion, comprenant notamment une comparaison avec les conditions du marché et une étude sur la possibilité d'indexer ces émoluments, ce qui permettrait de procéder à un ajustement annuel automatique.

Dans le présent document, l'Administrateur rend compte de ce qu'il a fait pour donner suite à ces instructions et présente ses conclusions et recommandations.

Mesures à prendre:

Assemblée du Fonds de 1992:

- a) décider du montant des honoraires pour les différents postes de la manière proposée au paragraphe 4.10;
- b) décider si ces honoraires devraient être indexés de la manière proposée au paragraphe 4.11; et
- c) décider si les diverses tâches et attributions correspondant à ces différents postes, telles que proposées ci-dessus, devraient être revues tous les cinq ans, de la manière proposée au paragraphe 4.12.

Assemblée du Fonds complémentaire et Conseil d'administration du Fonds de 1971:

prendre note des décisions prises par l'Assemblée du Fonds de 1992.

1 Introduction et rappel des faits

- 1.1 À sa 13^{ème} session, lors de l'examen du projet de budget des dépenses administratives du Secrétariat commun des FIPOL pour 2009 et du calcul des contributions au fonds général du Fonds de 1992, l'Assemblée du Fonds de 1992 a examiné la raison d'être de la hausse proposée des émoluments payés aux membres de l'Organe consultatif commun sur les placements et à 'l'expert extérieur' (anciennement appelé 'personnalité extérieure') de l'Organe de contrôle de gestion commun. En particulier, certaines délégations ont posé des questions à propos de la disparité apparente entre les honoraires payés à 'l'expert extérieur' de l'Organe de contrôle de gestion et les émoluments payés aux autres membres de cet organe.

- 1.2 À l'issue d'une discussion, l'Assemblée du Fonds de 1992 a décidé de charger l'Administrateur d'analyser les rôles et les attributions des membres de l'Organe consultatif sur les placements ainsi que ceux de l'Organe de contrôle de gestion et de soumettre à sa prochaine session, en octobre 2009, un document présentant une méthode systématique de fixation des honoraires des membres de l'Organe consultatif sur les placements et de tous les membres de l'Organe de contrôle de gestion, comprenant notamment une comparaison avec les conditions du marché et une étude sur la possibilité d'indexer ces émoluments, ce qui permettrait de procéder à un ajustement annuel automatique.
- 1.3 À ce jour, les honoraires correspondant aux divers postes sont les suivants:

Organe de contrôle de gestion

- Membres: £3 000 (depuis octobre 2005)
- Président : £3 000 (depuis octobre 2005)
- Expert extérieur: £30 000 (depuis octobre 2008)

Organe consultatif sur les placements

- Membres: £15 000 (depuis octobre 2008)

2 Méthodologie retenue pour l'analyse demandée par l'Assemblée du Fonds de 1992

- 2.1 Afin de s'assurer que l'analyse tiendrait suffisamment compte des conditions du marché, l'Administrateur a chargé M. Gerald Russell FCA, Vice-Président (et Président élu) de l'Institute of Chartered Accountants of England and Wales et ancien associé principal de Ernst & Young, d'interviewer un échantillon représentatif des membres aussi bien de l'Organe de contrôle de gestion que de l'Organe consultatif sur les placements et toute autre personne qu'il souhaiterait interviewer afin de lui soumettre un rapport contenant une analyse objective des rôles des membres de ces deux organes, en tenant compte des différences entre les postes et en les comparant aux conditions normales du marché. À cette fin, tous les documents pertinents du Fonds concernant le rôle de ces deux organes ont été mis à la disposition de M. Russell, qui a eu accès à toutes les informations dont il pensait qu'elles pourraient lui être nécessaires pour l'exécution de sa tâche. Le curriculum vitae de M. Russell est reproduit à l'annexe I.
- 2.2 Pour exécuter sa tâche, M. Russell a interviewé M. David Jude, M. Simon Whitney-Long and M. Brian Turner (les trois membres de l'Organe consultatif sur les placements), M. Wayne Stuart (le Président actuel de l'Organe de contrôle de gestion, qui a aussi acquis l'expérience d'un membre 'ordinaire' de l'Organe de contrôle de gestion lors de son mandat précédent), M. Nigel Macdonald (l' 'expert extérieur' dans l'Organe de contrôle de gestion), M. Charles Coppolani (le Président de l'Organe de contrôle de gestion pendant ses premières six années d'existence), et M. Graham Miller (le représentant du Commissaire aux comptes des FIPOL, le Contrôleur et vérificateur général des comptes du Royaume-Uni). Le rapport de M. Russell est reproduit à l'annexe II.

3 Rapport de M. Russell

- 3.1 Dans son rapport, M. Russell établit une nette distinction à divers égards entre le rôle de l'Organe de contrôle de gestion et celui de l'Organe consultatif sur les placements. Alors que l'Organe de contrôle de gestion se concentre sur les questions de contrôle et de risque, l'Organe consultatif sur les placements fournit à l'Administrateur des conseils avisés au sujet de la gestion sans danger des avoirs détenus par les Fonds pour le règlement des demandes d'indemnisation. Cette distinction, associée à l'analyse des divers postes qui est présentée dans son rapport, l'a conduit à formuler pour l'Organe consultatif sur les placements une recommandation qui s'écarte plus de la situation actuelle que la recommandation qu'il a formulée pour l'Organe de contrôle de gestion. Par ailleurs, il propose le plus souvent une fourchette plutôt qu'un montant fixe étant donné que, même dans les conditions normales du marché, il est impossible de proposer un chiffre approprié unique.

- 3.2 Les conclusions de M. Russell sont présentées à la fin de son rapport. Pour les divers postes, il recommande les honoraires annuels ci-après:

Organe de contrôle de gestion

- Membres: £5 000-£7 500
- Président : £7 500-£10 000
- Expert extérieur: £30 000 (sans changement)

Organe consultatif sur les placements

- Membres: £22 500-£27 500

- 3.3 M. Russell recommande également d'indexer ces montants chaque année. Il estime que le moyen le plus pratique de le faire consisterait à utiliser l'indice des prix à la consommation ou un autre indice général de l'inflation.

4 Analyse et recommandations de l'Administrateur

- 4.1 En se fondant sur le rapport de M. Russell et sur d'autres éléments d'information qui lui ont été communiqués, l'Administrateur est arrivé aux conclusions suivantes.

Rôle et nature des FIPOL

- 4.2 Les FIPOL sont des organisations intergouvernementales indépendantes mais étroitement liées au système des Nations Unies, en particulier à l'Organisation maritime internationale. Ils ont une mission à accomplir dans l'intérêt public et, à ce titre, ils ne sont en principe pas soumis aux principes et pratiques commerciales, et ne devraient pas nécessairement s'y adapter. En revanche, les FIPOL appliquent depuis longtemps des méthodes pragmatiques et efficaces fondées sur l'idée que les Fonds doivent coopérer étroitement avec le secteur maritime et le secteur des assurances afin de s'acquitter convenablement de leur mandat. Ce caractère mixte des FIPOL les positionne à certains égards au croisement entre le secteur public et le secteur privé. Cela offre aux Fonds la possibilité de choisir entre deux grandes voies possibles en ce qui concerne la rémunération des membres des organes qu'ils ont créés.
- 4.3 La première consisterait à choisir de ne payer que des indemnités de subsistance et des frais de voyage, mais pas d'honoraires, aux membres de ces organes. Cela soulignerait la nature et la responsabilité publique des FIPOL en tant qu'organisations intergouvernementales. Sur la base des renseignements disponibles, c'est actuellement le cas dans un certain nombre d'organisations intergouvernementales telles que l'Organisation météorologique mondiale, la Cour pénale internationale, le Programme alimentaire mondial, le Secrétariat du Commonwealth et le Conseil de l'Europe. Il convient toutefois de noter que, selon une tendance qui semble se dessiner actuellement, les organisations intergouvernementales évoluent vers le versement d'honoraires raisonnables pour un travail de cette nature.
- 4.4 La seconde consisterait à choisir de verser une rémunération tout à fait conforme aux conditions du marché au titre des tâches importantes exécutées dans l'intérêt des organisations par les organes qu'elles ont créés. On mettrait ainsi l'accent sur l'efficacité du fonctionnement des FIPOL en les plaçant sur le même plan que les entreprises commerciales normales à cet égard.
- 4.5 La situation actuelle peut donc être définie comme une solution intermédiaire: des honoraires sont versés, mais se limitent à un montant relativement modeste qui ne correspond pas nécessairement à la 'valeur' du travail effectué à ce niveau dans les conditions du marché. L'Administrateur estime que l'on peut y voir un exemple de la manière dont les FIPOL ont adopté au fil des années une position

pragmatique dans leur interaction avec les milieux maritimes et le secteur des assurances, tout en préservant leur indépendance et leur caractère spécifique d'organisations intergouvernementales.

Différence entre l'Organe de contrôle de gestion et l'Organe consultatif sur les placements

- 4.6 L'Administrateur a pris note de la conclusion de M. Russell selon laquelle, en termes relatifs, les honoraires actuels des membres de l'Organe consultatif sur les placements sont sensiblement inférieurs à ce qui semblerait raisonnable dans les conditions normales du marché. Il reconnaît que, par sa nature, le travail de l'Organe consultatif sur les placements est très différent de celui de l'Organe de contrôle de gestion dans la mesure où il s'agit plus de la prestation d'un service concret (conseils spécialisés pour les questions financières et les investissements) aux Organisations, analogue à ce que diverses compagnies/personnes fournissent aux Organisations pour leur permettre de s'acquitter de leur mandat. Il convient également de noter que, dans les conditions actuelles du marché, le travail effectué par l'Organe consultatif sur les placements pour les FIPOL est sensiblement plus ardu et nécessite en particulier plus de temps que dans les conditions du marché qui existaient avant les événements survenus sur les marchés financiers internationaux dans les derniers mois de l'année 2008. Il serait toutefois raisonnable de prendre des décisions à ce sujet lorsque le monde financier aura retrouvé une certaine stabilité.

Recommandations de l'Administrateur

- 4.7 Pour les raisons indiquées plus haut, l'Administrateur pense que la méthode actuelle est dans l'ensemble justifiée dans la mesure où elle tient compte de la nature spécifique des FIPOL en tant qu'organisations intergouvernementales dont la mission relève de toute évidence du secteur public et de l'intérêt général, mais qui nécessite également une étroite coopération et une interaction constante avec les milieux maritimes et le secteur des assurances. Il estime aussi, toutefois, que le rapport de M. Russell laisse apparaître une amélioration possible dans la mesure où les différences entre les divers postes et leurs poids respectifs pourraient être répercutés sur les honoraires correspondants.
- 4.8 S'agissant de l'Organe de contrôle de gestion, l'Administrateur partage l'opinion de M. Russell selon laquelle le rôle du Président de l'Organe de contrôle nécessite en règle générale plus de temps et s'accompagne de plus de responsabilités que celui des autres membres (excepté l' 'expert extérieur'). Il considère donc qu'il serait approprié d'en tenir compte en augmentant les honoraires du Président par rapport à ceux des autres membres (excepté l' 'expert extérieur'). L'Administrateur accepte la recommandation de M. Russell selon laquelle les honoraires de £30 000 par an récemment approuvés pour l' 'expert extérieur' de l'Organe de contrôle de gestion, M. Nigel Macdonald, sont raisonnables. Il estime cependant qu'étant donné que le rôle et la contribution de l' 'expert extérieur' sont dans la pratique étroitement liés à la personnalité de M. Nigel Macdonald, qui occupe ce poste depuis la création de l'Organe de contrôle de gestion et y consacre beaucoup d'efforts et de travail, il semblerait raisonnable de lier ce montant spécifiquement à M. Macdonald en laissant explicitement la possibilité de fixer un autre niveau pour les honoraires de toute personne qui lui succéderait à l'avenir.
- 4.9 L'Administrateur partage également l'opinion de M. Russell selon laquelle, compte tenu de la nature de leurs fonctions et des conditions du marché, un relèvement des honoraires des membres de l'Organe consultatif sur les placements semblerait justifié. Il n'est toutefois pas certain que ce relèvement devrait être aussi conséquent que celui suggéré par M. Russell. Il importe de noter que les honoraires actuellement versés aux membres de l'Organe consultatif sur les placements n'ont pas soulevé de difficultés majeures pour le recrutement de candidats valables et intéressés. Au contraire, les membres actuels ont d'excellentes qualifications et ont assumé leur rôle en faisant preuve du plus haut professionnalisme et le montant de leurs honoraires n'a pas été, autant que le sache l'Administrateur, un élément décisif dans la décision de prolonger ou non leur mandat.
- 4.10 Sur la base des considérations ci-dessus, l'Administrateur estime la proposition globale suivante raisonnable, compte tenu aussi bien du montant des honoraires en termes absolus que du montant relatif approprié pour les divers postes concernés:

Organe de contrôle de gestion

- Membres: £4 000
- Président : £6 000
- Expert extérieur : £30 000

Organe consultatif sur les placements

- Membres: £20 000

- 4.11 L'Administrateur propose également que tous les honoraires soient indexés chaque année au moyen de l'Indice des prix à la consommation du Royaume-Uni à la date de l'établissement du budget correspondant.
- 4.12 L'Administrateur propose également que les tâches et les attributions respectives des différents postes soient examinées tous les cinq ans pour s'assurer que les principes sur lesquels repose la fixation des honoraires sont toujours valables.

5 Mesures à prendre

Assemblée du Fonds de 1992:

L'Assemblée du Fonds de 1992 est invitée à:

- a) décider du montant des honoraires pour les différents postes de la manière indiquée au paragraphe 4.10;
- b) décider si les honoraires devraient être indexés de la manière proposée au paragraphe 4.11; et
- c) décider si les tâches et les attributions respectives des divers postes tels que définis plus haut devraient être examinées tous les cinq ans, de la manière proposée au paragraphe 4.12.

Assemblée du Fonds complémentaire et Conseil d'administration du Fonds de 1971:

L'Assemblée du Fonds complémentaire et le Conseil d'administration du Fonds de 1971 sont invités à prendre note des décisions prises par l'Assemblée du Fonds de 1992.

* * *

ANNEXE I

CURRICULUM VITAE DE GERALD RUSSELL



Gerald Russell (59 ans), qui a récemment pris sa retraite de Ernst & Young, est Vice-Président – et Président élu – de l’Institute of Chartered Accountants of England and Wales. Il est également membre du conseil de gouvernance de cet institut.

Son expérience professionnelle témoigne d’une rare gamme de compétences. Il a occupé des postes de direction chez Ernst & Young tout en étant l’associé pour l’audit et le service clients de quelques-uns de leurs principaux usagers. Ce mélange d’expérience de la gestion commerciale et des relations avec d’importants clients allié à sa participation récente à l’administration de l’Institute of Chartered Accountants of England and Wales et à la gestion d’entreprise chez Ernst & Young, le place dans une perspective privilégiée pour évaluer le poste d’administrateur sans fonction de direction et plus particulièrement de membre du Comité de vérification des comptes.

Fonctions récentes

- Associé principal à Londres, spécialement chargé de l’évaluation indépendante du service clients
- Président – Administrateur sans fonction de direction du programme de Ernst & Young comportant des ateliers, des séminaires et des activités conceptuelles pour cette société
- Représentant pour Londres au Conseil d’administration de cette société au Royaume-Uni
- Président – Faculté d’audit et d’assurance de l’Institute of Chartered Accountants of England and Wales, qui contrôle la diffusion de directives professionnelles
- Président – Forum sur la qualité de l’audit de l’Institute of Chartered Accountants of England and Wales, qui réunit des investisseurs, des entreprises, des responsables de la réglementation et des commissaires aux comptes pour encourager l’amélioration de la qualité de l’audit et des rapports
- Vice-Président du Forum de la présidence du comité d’audit créé conjointement par la Confederation of British industries (CBI) et Ernst & Young

Autre expérience pertinente

- Associé gérant du bureau d’Ernst & Young à Londres chargé des questions industrielles et commerciales, le plus important de la société à l’époque (1998 – 2004)
- Membre du groupe ‘stratégie et mise en œuvre’ de la société (1996 – 2004)
- Partenaire client pour Scottish & Newcastle plc et NEXT plc, deux entreprises figurant parmi les 100 du Financial Times Stock Exchange (FTSE)
- Quelques-uns de ses autres clients: Lloyd’s de Londres, Bass Taverns (désormais Mitchells & Butler), Greene King, Xansa, Young’s Brewery, Celltech (a figuré dans les 100 entreprises du FTSE), Black & Decker Europe, Blackwells
- Associé gérant pour la région Thames Valley/South Region (1988 – 1998)
- Partenaire exécutif pour le programme ‘changement’ de la société (1992 – 1995)
- Partenaire national pour la commercialisation (1985 – 1988)
- Chef du Groupe de Londres (1983 – 1985)

Autres intérêts/fonctions

- Membre du conseil d'administration de Action for Children, oeuvre de bienfaisance au profit des enfants, et Président de son Comité financier
- Membre du Conseil de l'Institute of Directors
- Gouverneur de l'école de filles Notre Dame, à Cobham
- Conférencier invité sur la question des comités d'audit dans le cadre du programme non exécutif de l'école de commerce de Cranfield

Gerald Russell vit à Weybridge avec son épouse Tessa. Ils ont 5 enfants. Pour se détendre, il fait de la voile, conduit ses voitures de collection, joue un peu au golf, assez mal, et fait beaucoup de bricolage.

* * *

ANNEXE II

Rapport aux Fonds internationaux d'indemnisation pour les dommages dus à la pollution par les hydrocarbures

Rappels des faits

A sa 13^{ème} session, tenue en octobre 2008, l'Assemblée du Fonds de 1992 a chargé l'Administrateur d'analyser les rôles et les attributions des membres de l'Organe consultatif sur les placements ainsi que ceux de l'Organe de contrôle de gestion et de soumettre à sa prochaine session, en octobre 2009, un document présentant une méthode systématique de fixation des honoraires des membres de ces deux organes.

À la demande de l'Administrateur, Willem Oosterveen, je l'ai rencontré ainsi que le Chef du Service des finances de l'administration, Ranjit Pillai, et ils m'ont demandé de les aider à formuler des propositions dans ce sens. J'ai été invité à faire usage de mon esprit indépendant et de mon expérience pour analyser les fonctions assumées et les compétences requises et pour formuler un avis sur ce qui constituerait une rémunération raisonnable pour ces services dans les conditions normales du marché.

J'espère que mon curriculum vitae, qui est joint à l'annexe I du document d'introduction, démontre que mon expérience répond à la tâche qui m'a été confiée.

Travaux de recherche

À l'occasion de cette réunion, j'ai reçu un compte rendu oral du fonctionnement des FIPOL et des documents contenant des informations supplémentaires sur les Fonds et chacun des organes susmentionnés. De plus, j'ai eu par la suite de longues conversations ouvertes avec:

Organe de contrôle de gestion

- Charles Coppolani (Président, 2002-2008)
- Wayne Stuart (Président, 2008-2011)
- Nigel Macdonald ('Expert extérieur')

Organe consultatif sur les placements

- David Jude
- Simon Whitney-Long
- Brian Turner

Commissaire aux comptes (United Kingdom National Audit Office, qui est dirigé par le Contrôleur et vérificateur général des comptes du Royaume-Uni)

- Graham Miller

Je souhaite tous les remercier des informations extrêmement utiles qu'ils m'ont fournies.

Pour ce travail d'analyse, j'ai eu recours à l'expérience acquise en conseillant de grandes entreprises et organisations nationales et internationales. J'ai également obtenu des informations à jour concernant le niveau actuel des honoraires versés aux membres de comités d'audit dans l'ensemble du secteur commercial et j'ai aussi examiné les émoluments applicables en règle générale aux administrateurs sans fonctions exécutives, autrement dit aux administrateurs indépendants qui siègent aux conseils d'administration pour assurer une surveillance. Les honoraires versés au titre de services de cette nature varient largement en fonction de la taille et de la complexité des différentes organisations.

J'ai également cherché à me renseigner sur d'autres organismes intergouvernementaux, mais il m'a été difficile de trouver quoi que ce soit comparable au caractère tout à fait particulier des FIPOL. De plus, les organisations de ce type ne rémunèrent pas toutes les organes de contrôle de gestion (ou les comités d'audit

pour utiliser une expression parallèle). Il se peut que le rôle et les avantages des comités d'audit ne soient pas largement reconnus dans ce secteur, qui n'a peut-être pas été soumis aux mêmes pressions en matière de réglementation que les milieux d'affaires internationaux.

Conclusions et propositions

Organe de contrôle de gestion

L'Organe de contrôle de gestion doit se réunir deux fois par an, mais il se réunit généralement trois fois. Le Président de l'Organe de contrôle de gestion assiste, avec d'autres, aux sessions des organes directeurs des Fonds qui ont lieu chaque année en octobre. Il a aussi des réunions avec l'Organe consultatif sur les placements et le Commissaire aux comptes, qui se tiennent généralement le même jour que les réunions de l'Organe de contrôle de gestion.

La durée de ces réunions officielles ne rend toutefois pas pleinement compte du travail effectué par les membres de cet organe. Sans parler du rôle spécialisé et technique de Nigel Macdonald, l'«expert extérieur», l'essentiel de ce travail incombe au Président de l'Organe de contrôle de gestion, même si d'autres personnes sont appelées de temps en temps à participer à des projets spéciaux. La proposition visant à revoir la procédure de nomination du Commissaire aux comptes, par exemple, tout en faisant partie des activités normales d'un comité d'audit, peut nécessiter beaucoup de temps. Il ressort des conversations que j'ai eues et des informations que j'ai recueillies que l'Organe de contrôle de gestion fonctionne d'une manière assez pragmatique et s'intéresse souvent à des points de détail. C'est ainsi que le travail qu'il a effectué pour examiner le contrôle sur le financement et le paiement des contributions en suspens, comme il avait auparavant examiné les options juridiques et autres qui s'offrent à l'Organisation pour stimuler l'envoi des rapports sur les hydrocarbures, sont des exemples d'aide directe au Secrétariat (et plus largement à tous les membres de l'Organisation) sur des questions commerciales. De la même manière, les travaux antérieurs détaillés sur l'examen de l'évaluation des demandes d'indemnisation et les procédures générales de contrôle de ces travaux, qui revêtent une importance capitale pour les Fonds, sont d'autres exemples de la manière pragmatique dont fonctionne l'Organe de contrôle de gestion.

Le président actuel a comptabilisé le temps qu'il consacre à cette tâche, soit entre une journée et une journée et demie par semaine pendant presque toute l'année, non compris les délais de déplacement. Il convient de noter que les membres reçoivent une indemnité de déplacement calculée sur la base de l'indemnité journalière de subsistance de l'ONU, qui n'est pas considérée comme faisant partie des honoraires ou de la rémunération.

Les membres de l'Organe de contrôle de gestion n'ont pas tous un mandat non exécutif à proprement parler, au sens généralement donné à ce terme. Par conséquent, il ne servirait à rien de comparer leur rémunération à celle de leurs homologues dans des organisations commerciales. Il est toutefois devenu d'usage courant, dans de nombreuses sociétés britanniques, de verser aux personnes qui font partie d'un comité déterminé à titre non exécutif un supplément d'honoraires. En fait, la plupart des sociétés cotées en bourse procèdent désormais ainsi et versent également un supplément au président de chaque comité (source: Price Waterhouse Coopers).

Il serait logique d'utiliser le montant de ces honoraires supplémentaires comme référence pour le travail d'audit pur et simple effectué pour les FIPOL. Il ressort de mes maigres travaux de recherche que des honoraires compris entre £5 000 et £7 500 constitueraient une fourchette raisonnable pour le supplément d'honoraires versé dans ce cas. Pour éviter toute ambiguïté, ce supplément vient s'ajouter à des émoluments d'administrateur sans rôle exécutif qui sont de l'ordre de £30 000 à £75 000, et très souvent supérieurs.

Je recommande d'utiliser cette fourchette comprise entre £5 000 et £7 500 comme base pour décider des honoraires à proposer pour les membres de l'organe de contrôle de gestion. En outre, les présidents des comités d'audit bénéficient le plus souvent d'une prime du fait que leur charge de travail est plus lourde; je suggère donc qu'une fourchette comprise entre £7 500 et £10 000 serait appropriée pour ce poste.

À la demande de l'Administrateur, j'ai également examiné les honoraires du membre de l'Organe de contrôle de gestion, Nigel Macdonald, qui occupe le poste d'«expert extérieur». Les comités d'audit sont généralement tenus d'avoir parmi leurs membres au moins une personne ayant une expérience récente et pertinente des

questions financières'. C'est là une exigence du code actuel de gouvernance des entreprises au Royaume-Uni, et des règles analogues existent en Europe, aux États-Unis et dans d'autres juridictions. Le titulaire de ce poste apporte ses connaissances des questions financières et de surveillance pour l'élaboration des rapports de l'Organe de contrôle de gestion, mais il est aussi invité de temps en temps à entreprendre pour cet organe des tâches et des projets spécifiques. C'est ainsi que le travail effectué par l'Organe de contrôle de gestion au sujet du traitement des demandes d'indemnisation et du contrôle des risques s'est largement inspiré de l'expérience et du travail approfondi de l'expert extérieur. Il s'agissait là d'une fonction particulière confiée à l'Organe de contrôle de gestion et qui ne comportait pas d'autres attributions de caractère non exécutif.

Il ressort des conversations que j'ai eues que le temps nécessaire varie entre vingt et trente jours par an suivant la portée du travail effectué au titre de projets. À mon avis, la révision des modalités de l'audit externe qui aura lieu prochainement nécessitera sans doute plutôt plus que moins de temps. J'estime par conséquent que les honoraires annuels de £ 30 000 qui ont récemment été convenus pour les trois années à venir pour l'expert extérieur' sont raisonnables.

Organe consultatif sur les placements

C'est là un organe d'un type très différent de celui de l'Organe de contrôle de gestion. Son rôle ne consiste pas tant à assurer un contrôle indépendant que, comme son nom l'indique, à conseiller l'Administrateur et son équipe sur des questions d'investissements et d'expansion des placements. Il s'agit d'un rôle capital pour la sécurité des sommes d'argent conséquentes que détiennent généralement les Fonds.

L'Organe consultatif sur les placements tient normalement quatre réunions par an, auxquelles participent les membres du Secrétariat des Fonds. En outre, chacune de ces réunions est précédée d'une journée entière consacrée aux débats et aux préparatifs de la réunion proprement dite. À l'avenir, cela n'occupera qu'une demi-journée (matinée). Parmi les autres réunions officielles, il y en a une avec le Commissaire aux comptes et au moins une avec l'Organe de contrôle de gestion, ainsi que la participation aux sessions d'octobre des organes directeurs. Cela représente environ 10 journées entières au total. En outre, j'ai appris qu'il y a souvent des échanges téléphoniques/courriels et parfois des réunions *ad hoc* entre certains membres de l'Organe consultatif et des membres du Secrétariat. Ce niveau de participation régulière correspond à ce que je serais en droit d'attendre d'un groupe d'individus chargés de fournir des conseils suivis dans ce domaine extrêmement important et en évolution constante, et donc sujet à des risques potentiels.

Dans les conditions actuelles du marché, je suis certain que ce travail a revêtu une importance particulière, tant en ce qui concerne les risques des autres parties que l'instabilité des taux de change. Une expérience générale des questions financières et des marchés est indispensables mais, en plus, chaque membre de l'Organe consultatif sur les placements apporte des compétences spécifiques qui ont une incidence directe sur les conseils fournis. Les membres de cet organe forment ensemble une équipe solidaire, expérimentée et équilibrée, capable de formuler des conseils appropriés.

Par conséquent, indépendamment de sa participation aux 10 réunions officielles mentionnées, l'Organe consultatif fait une bonne part de son travail consultatif dans les coulisses. Il semble ressortir de mes conversations avec ses membres que cette activité nécessite entre 10 et 15 homme/jour supplémentaires. Parfois, une question particulière nécessitant plus de temps peut surgir, comme par exemple l'examen en cours des opérations de couverture.

Il est difficile de calculer avec précision le temps consacré aux FIPOL étant donné que certains des membres de l'Organe consultatif effectuent un travail analogue pour d'autres organisations et que certaines synergies interviennent donc. Selon moi, il ne serait pas déraisonnable de considérer que 20 homme/jour sont une bonne estimation de la charge de travail effectuée pour les FIPOL.

Les honoraires actuellement appliqués à ces services s'élèvent à £15 000 par an, après avoir été de £12 500 par an jusqu'à une date récente. Si la responsabilité directe incombe de toute évidence à l'Administrateur et à son Secrétariat, il est précisément fait appel aux compétences de l'Organe consultatif parce que l'on ne peut pas s'attendre à ce que l'Administrateur et son personnel disposent de la même gamme de compétences et de données d'expérience. C'est pourquoi j'estime que ce travail s'assimile plus à la prestation de conseils exécutifs

spécifiques qu'à un simple contrôle et j'estime que les montants actuels de rémunération sont nettement inférieurs à ceux auxquels je m'attendrais pour ce rôle.

À titre de référence, les honoraires versés pour des services consultatifs de ce type sont généralement de l'ordre de £1 500 par jour (c'est en fait la somme que l'un des membres de l'Organe consultatif demande à ses autres clients) et peuvent souvent atteindre £2 000 par jour. Si l'on prend le chiffre inférieur, on obtient des honoraires annuels de £30 000 sur la base de mon estimation du travail nécessaire. Cela correspond aux honoraires versés pour des fonctions non exécutives dans certaines institutions financières dont la structure est plus simple, comme par exemple une petite société hypothécaire. Étant donné toutefois que le profil de risque qui accompagne des fonctions générales non exécutives n'existe pas dans le cas des FIPOL - où la responsabilité appartient à l'Administrateur et à son Secrétariat, sous le contrôle régulier des organes directeurs - ce montant semblerait élevé dans le cas spécifique de l'Organe consultatif sur les placements.

J'estime qu'il est aussi intéressant que l'on m'ait demandé d'examiner la question des honoraires à la lumière des 'conditions normales du marché', ce qui de toute évidence n'a pas été le cas au cours de l'année écoulée. Dans des conditions normales, les taux, la sécurité et l'instabilité n'auraient pas à être suivis de façon permanente. Ces questions pourraient de nouveau être examinées à des intervalles plus longs, par exemple tous les six mois ou même tous les ans, plutôt que tous les trimestres, et parfois beaucoup plus fréquemment, comme c'est le cas actuellement.

Compte tenu de tout ce qui précède, j'estime qu'une rémunération appropriée pour un membre de l'Organe consultatif sur les placements devrait se situer entre £22 500 et £27 500 par an. Je suis certain qu'il serait difficile, mais non impossible, en procédant par relations, de pourvoir ces postes en recrutant sur le marché à moins de £25 000. Je suis conscient que c'est là une nette augmentation par rapport au montant actuel, mais je pense vraiment que ce chiffre est plus réaliste. S'il est décidé de demander une augmentation de cet ordre, cela pourrait peut-être se faire en deux fois, par exemple £20 000 la première année et £25 000 l'année suivante.

Comme indiqué plus haut, je sais que l'Organe consultatif sur les placements fonctionne comme une équipe solidaire et par conséquent, bien qu'ayant appris que David Jude joue d'ordinaire le rôle d'interlocuteur principal pour les conclusions du groupe, je n'ai pas jugé nécessaire de recommander une rémunération supplémentaire pour son poste, alors que l'on constatera que j'ai estimé qu'une rémunération supplémentaire serait appropriée pour le poste de président de l'Organe de contrôle de gestion.

Afin d'éviter toute ambiguïté, je pense que la formule des services consultatifs externes fournis par l'Organe consultatif sur les placements est beaucoup plus économique que la formule qui consisterait à disposer de services équivalents au sein du Secrétariat.

Conclusion

Mes recommandations sont les suivantes:

- a) les membres de l'Organe de contrôle de gestion devraient recevoir pour leurs services une rémunération comprise entre £5 000 et £7 500 par an et il conviendrait d'envisager de verser au Président de cet organe un supplément de £2 500 eu égard à ses autres responsabilités.
- b) l'expert extérieur qui fait partie de l'Organe de contrôle de gestion devrait continuer à recevoir une rémunération de £30 000 par an.
- c) les membres de l'Organe consultatif sur les placements devraient recevoir pour leurs services une rémunération comprise entre £22 500 et £27 500 par an.
- d) ces montants devraient être indexés chaque année de manière à donner aux deux parties une formule à appliquer et un certain degré de certitude. Un indice de classement approprié pourrait être choisi, mais il serait sans doute plus facile d'utiliser l'indice des prix à la consommation du Royaume-Uni ou un autre indice d'inflation de caractère général.

- e) le travail et les responsabilités respectives de ces deux organes devraient également être examinés à intervalles réguliers, par exemple tous les quatre ou cinq ans.



Gerald Russell FCA
Le 9 septembre 2009
