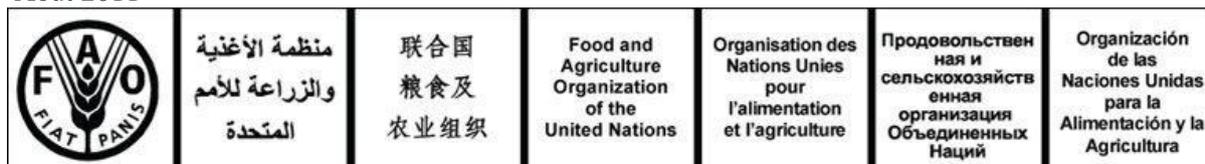


Août 2011



COMITÉ FINANCIER

Cent quarantième session

Rome, 10-14 octobre 2011

Dotation en effectifs des services de trésorerie

Pour toute question concernant le contenu de ce document, veuillez vous adresser à:

M. Nicholas Nelson

Fonctionnaire responsable, Division des finances

Tél.: (+39) 06 5705 6040

Le tirage du présent document est limité pour réduire au maximum l'impact des méthodes de travail de la FAO sur l'environnement et contribuer à la neutralité climatique. Les délégués et observateurs sont priés d'apporter leur exemplaire personnel en séance et de ne pas demander de copies supplémentaires. La plupart des documents de réunion de la FAO sont disponibles sur internet, à l'adresse www.fao.org.

RÉSUMÉ

- Le groupe responsable des placements au sein des services de trésorerie est chargé d'étudier et d'élaborer la politique de gestion des portefeuilles de placements de la FAO (1 351 millions d'USD au total), et d'en contrôler la mise en œuvre. La dernière fois que le Comité financier a examiné la dotation en personnel des services de trésorerie et donné un avis à ce sujet, c'était à sa cent quatrième session, en septembre 2003. La structure des effectifs est demeurée inchangée depuis, en dépit d'une augmentation très sensible du volume et de la complexité des placements, et d'une multiplication des obligations de contrôle.
- À sa session annuelle de mai 2011, le Comité consultatif pour les placements (un organe externe) a souligné que le montant et la complexité des portefeuilles de placements de la FAO allaient croissant et noté que la part des frais de personnel dans l'ensemble des dépenses de placements était particulièrement basse, d'autant que les services de trésorerie de la Division des finances s'occupaient également de la gestion des liquidités ainsi que des opérations de change du Siège et des bureaux de terrain. Le Comité consultatif a recommandé à la FAO de réexaminer la dotation globale en personnel et la structure des effectifs des services de trésorerie pour permettre à ceux-ci d'assurer pleinement leurs activités de contrôle du risque d'investissement, de gestion des devises, et autres tâches.
- Le présent document contient une proposition de renforcement des effectifs des services de trésorerie de la Division des finances, conformément à la recommandation formulée par le Comité consultatif pour les placements. L'ajout d'un poste de fonctionnaire P-4 n'aura aucune incidence budgétaire sur le Programme de travail et budget de l'Organisation puisque tous les coûts correspondants seront financés sur les revenus des placements.

DÉCISIONS QUE LE COMITÉ FINANCIER EST INVITÉ À PRENDRE

- Le Comité est invité à examiner et approuver la proposition visant à renforcer la structure des effectifs des services de trésorerie de la Division des finances et à approuver l'imputation des coûts y afférents sur les revenus des placements, conformément à la recommandation formulée par le Comité consultatif pour les placements à sa trente-septième session, en mai 2011.

Projet d'avis

- **Après examen des avis formulés par le Comité consultatif pour les placements à sa trente-septième session, en mai 2011, le Comité financier approuve la proposition tendant à renforcer les effectifs des services de trésorerie de la Division des finances par la création d'un poste de fonctionnaire P-4 et approuve l'imputation des coûts y afférents sur les revenus de placements, conformément à la pratique établie.**

Introduction

1. Le groupe responsable des placements au sein des services de trésorerie est chargé d'étudier et d'élaborer les profils de risque et la politique de gestion des portefeuilles de placements de la FAO (1 351 millions d'USD au total) et d'en contrôler la mise en œuvre.
2. La dernière fois que le Comité financier a examiné la dotation en effectifs des services de trésorerie et donné des orientations sur ce sujet, c'était à sa cent quatrième session, en septembre 2003. Le total des placements de l'Organisation s'élevait alors à environ 580 millions d'USD. La structure des effectifs est demeurée inchangée depuis, bien que, comme l'indique le tableau 1 ci-après, les portefeuilles à court et long termes se soient considérablement étoffés puisqu'ils atteignent aujourd'hui un total de 1 351 millions d'USD, soit une progression de 133 pour cent par rapport à 2003.
3. À sa session annuelle de mai 2011, le Comité consultatif pour les placements a souligné que le montant et la complexité des portefeuilles de placements de la FAO allaient croissant et noté que la part des frais de personnel dans l'ensemble des dépenses de placements était particulièrement basse, d'autant que les services de trésorerie s'occupaient également de la gestion des liquidités et des opérations de change du Siège et des sites sur le terrain. Les membres du Comité consultatif ont insisté sur le fait que les effectifs, les capacités et les compétences devaient être en rapport avec les fonctions à remplir, et ont recommandé à la FAO de réexaminer la dotation globale en personnel et la structure des effectifs des services de trésorerie afin de permettre à ceux-ci d'assurer pleinement leurs activités de placement, de gestion des devises et autres.

Augmentation du volume et de la complexité des placements de la FAO

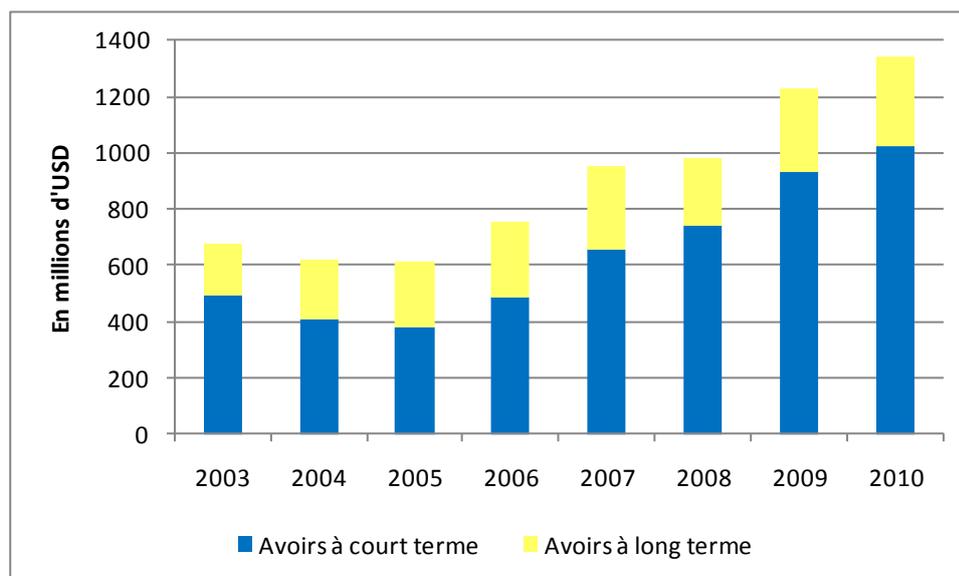
4. Les avoirs de la FAO se répartissent en deux portefeuilles de placements, l'un à court terme et l'autre à long terme. Le premier comprend principalement les soldes des fonds fiduciaires restant à dépenser dans la mise en œuvre des projets, et le second regroupe les avoirs mis de côté pour financer les obligations de l'Organisation relatives au personnel.
5. Au sein de la Division des finances, les services de trésorerie sont chargés d'examiner et d'élaborer la politique de gestion de ces placements et d'en contrôler la mise en œuvre de façon efficace et efficiente, conformément aux objectifs de l'Organisation et au profil de risque que celle-ci tolère, et en tenant compte des conditions et de l'évolution du marché.
6. Les modalités actuelles de la FAO en matière de gestion des placements prévoient un examen et un contrôle par le Comité des placements (un organe interne) et, en vertu de l'article 9.1 du Règlement financier, par le Comité consultatif pour les placements (un organe externe), qui formulent tous deux des recommandations à l'intention du Directeur général. En outre, le Comité financier joue un rôle de supervision fondamental, dans le cadre de son mandat, notamment en examinant le Rapport sur les placements¹ publié annuellement.
7. Suivant en cela les conseils du Comité consultatif pour les placements ainsi que les directives du Comité financier, le Secrétariat suit une approche extrêmement prudente dans ses placements à court terme, privilégiant la préservation du capital. Quant aux placements à long terme, il les gère à l'aide d'un cadre de répartition stratégique des avoirs déterminé par les obligations à honorer et reposant sur des études de la gestion actif-passif, afin d'obtenir un rendement cible conforme aux normes sectorielles. Les actions stratégiques découlant de cette approche globale ont permis à l'Organisation de traverser les différents stades de la crise financière mondiale depuis 2008 avec de meilleurs résultats que nombre d'autres organisations.
8. Toutefois, comme l'ont reconnu le Comité financier et le Comité consultatif pour les placements, la situation sur les marchés financiers mondiaux ces trois dernières années ont fait apparaître qu'il était indispensable de rester concentré sur l'analyse de la gestion des risques et d'agir rapidement. En conséquence, il est impératif que la FAO soit en mesure de contrôler efficacement

¹ Par exemple, les rapports sur les placements 2009 et 2010 (documents FC 132/5 et FC 138/INF/2, respectivement).

l'exposition aux risques liés à l'instabilité des taux d'intérêt et des monnaies, à la concentration des avoirs, à la nature des produits de placement et à la sensibilité aux mouvements des marchés.

9. À sa trente-septième session, en mai 2011, au vu de la taille et de la complexité croissantes des placements de l'Organisation, et de la nécessité d'intensifier la supervision ainsi que la surveillance des marchés, des risques de change et d'autres risques inhérents aux marchés financiers mondiaux, le Comité consultatif pour les placements a recommandé à la FAO de réexaminer la dotation globale en personnel et la structure des effectifs des services de trésorerie pour permettre à ces derniers de remplir pleinement leurs fonctions.

Graphique 1 – Évolution des placements de la FAO de 2003 à 2010



Proposition de dotation en effectifs des services de trésorerie

10. Jusqu'ici, le groupe responsable de la trésorerie au sein de la Division des finances s'occupait des opérations bancaires, des liquidités et de la gestion des mouvements de fonds, ainsi que de toutes les questions relatives aux placements. À compter de septembre 2011, ces activités sont réparties entre deux équipes rattachées à la Division des finances: le groupe chargé des placements et celui, récemment constitué, responsable des opérations bancaires et des paiements. L'un des deux cadres actuellement financés sur les revenus de placements assumera la direction de ce second groupe qui, à la suite de la réorganisation du service de gestion des comptes créditeurs et grâce aux synergies offertes par le passage à Oracle R12, assure maintenant toutes les activités opérationnelles associées aux banques et aux paiements. Classé P-4 à l'origine, ce poste devra dorénavant être pourvu par un fonctionnaire de classe P-5, compte tenu des responsabilités supplémentaires qui y sont associées. Les tâches transférées sous la responsabilité de ce fonctionnaire comprennent:

- la gestion des services bancaires de l'Organisation à l'échelle mondiale et des relations avec plus d'une centaine de banques;
- la surveillance des besoins de trésorerie et des liquidités nécessaires dans différentes monnaies pour tous les bureaux de la FAO;
- le contrôle des signataires autorisés sur les comptes bancaires partout dans le monde;
- le traitement des opérations de trésorerie quotidiennes, pour une valeur annuelle de plus de 3 milliards d'USD;
- les tâches d'arrière-guichet en matière de change – traitement des règlements dans plus de 20 monnaies; et

- l'établissement des états destinés aux organes directeurs et à l'encadrement supérieur.

11. En ce qui concerne le personnel chargé des questions de placement, on note que, outre la croissance en volume du portefeuille enregistrée depuis le dernier examen de la dotation en effectifs des services de trésorerie, en 2003, les problèmes rencontrés dans la gestion des placements de l'Organisation sont devenus plus complexes; il apparaît également que les marchés financiers, les marchés des changes et les marchés obligataires internationaux renferment des éléments de risque qui n'étaient pas manifestes avant la crise financière de 2008. Conformément à la recommandation du Comité consultatif pour les placements de mettre en place des moyens proportionnés aux portefeuilles de placements de la FAO et de faire en sorte que celle-ci reste en phase avec l'évolution permanente des conditions des marchés, il est proposé de créer un poste de Chargé des placements, de classe P-4. Le groupe responsable des placements comprendrait donc les postes indiqués ci-après.

- 1) **Chef du groupe chargé des placements, P-5** – sa principale responsabilité consiste à mettre en œuvre la politique de placement, ce qui comprend:
 - la formulation à l'intention du Comité des placements et du Comité consultatif pour les placements de recommandations sur les changements de politique nécessaires;
 - la gestion des relations courantes avec les conseillers de la FAO;
 - la mise en place d'une répartition stratégique des avoirs;
 - l'organisation de la sélection, de la mise en place et de la supervision des gestionnaires d'avoirs, conservateurs de titres et autres prestataires de services financiers externes, et la négociation des accords de gestion des placements et de lignes directrices détaillées;
 - le contrôle et le suivi régulier des partenaires d'investissement, y compris par des entretiens en personne et des visites sur site destinées à vérifier le respect des directives;
 - la surveillance des marchés financiers mondiaux;
 - l'analyse des constatations découlant des études de la gestion actif-passif, afin de recommander les actions qui s'imposent;
 - la liaison avec les spécialistes d'institutions mondialement reconnues et avec les chefs des services de trésorerie d'organismes appliquant le régime commun des Nations Unies;
 - l'établissement de rapports destinés aux parties prenantes internes et externes, y compris le Comité financier.
- 2) **Fonctionnaire chargé des placements (analyse de la gestion des risques), P-4** – sa mission consiste à épauler le chef de groupe et à élaborer et gérer une stratégie globale de gestion des risques pour les placements de la FAO, ce qui comprend:
 - l'analyse et la surveillance du risque de taux d'intérêt et du risque de change, du risque de liquidité et du risque de marché, compte tenu des objectifs de l'Organisation et du profil de risque qu'elle tolère;
 - la formulation de recommandations sur les niveaux de risque acceptables dans les politiques de placement et la composition des portefeuilles;
 - la coordination avec d'autres unités et divisions pour l'évaluation et la mesure de l'exposition de l'Organisation au risque de change, et la formulation de recommandations sur la stratégie et les instruments propres à permettre de réduire ou de couvrir ce risque;
 - le suivi nécessaire pour s'assurer que toutes les transactions financières liées aux devises, que ce soit au Siège ou dans les bureaux décentralisés, sont exécutées conformément aux meilleures pratiques et en tenant compte des obligations financières et réglementaires y afférentes;
 - la participation, selon qu'il convient, à toutes les autres activités de la sous-division, y compris les activités de liaison avec d'autres organismes des Nations Unies.

12. Comme nous l'avons expliqué précédemment, les fonctionnaires occupant les deux postes du groupe chargé des placements et le poste de chef du groupe responsable des banques et des paiements formeront le cadre organique des services de trésorerie. La nouvelle dotation en personnel du cadre organique de l'ensemble des services de trésorerie comprendrait donc deux fonctionnaires principaux de classe P-5 et un fonctionnaire de classe P-4.

13. La structure proposée est considérée comme totalement en phase avec la recommandation du Comité consultatif pour les placements, et constitue le dispositif de base nécessaire pour permettre à la FAO d'assurer ses responsabilités en matière de placement et de gestion des risques, essentielles dans un contexte d'incertitude et d'instabilité permanentes des marchés financiers mondiaux. Elle est également conforme à ce qui existe dans d'autres organismes des Nations Unies (dont ceux qui ont leur siège à Rome) et dans des organisations multilatérales comparables.

Financement de la dotation en effectifs des services de trésorerie

14. En recommandant à la FAO de renforcer la dotation en personnel et la structure des effectifs des services de trésorerie pour permettre à ceux-ci d'assurer pleinement leurs activités de placement, de gestion des devises et autres, le Comité consultatif pour les placements a noté qu'une telle mesure se justifiait au vu du faible niveau du rapport entre dépenses et placements. Ce dernier se présente généralement comme la somme des dépenses effectives liées aux placements, exprimée en pourcentage du total des avoirs. À l'heure actuelle, les dépenses de placement de la FAO comprennent l'ensemble des commissions versées aux gestionnaires, conservateurs et conseillers, les dépenses relatives aux deux fonctionnaires du cadre organique des services de trésorerie, les redevances liées aux systèmes d'information financière et toutes les dépenses afférentes aux réunions du Comité consultatif pour les placements et aux réunions annuelles visant à vérifier le respect des directives d'investissement.

15. Le Comité consultatif a observé qu'à 0,12 pour cent, le rapport dépenses/placements constaté à la FAO était particulièrement faible comparé à celui d'autres organismes des Nations Unies et d'organisations similaires, et qu'il n'avait cessé de baisser depuis 2006 (voir le tableau 2 ci-après). On estime que la structure des effectifs proposée dans le présent document ne l'augmenterait que de 0,03 pour cent.

Tableau 2. Baisse régulière du rapport dépenses/placements

Année	Total des placements (en millions d'USD)	Rapport dépenses/placements (%)
2006	754,01	0,24
2007	955,68	0,21
2008	984,20	0,17
2009	1 227,78	0,16
2010	1 340,76	0,12

16. Actuellement, le coût des deux fonctionnaires des services de trésorerie n'est pas couvert par des ouvertures de crédit au titre du PTB, mais par les revenus des placements. À sa trente-deuxième session, en octobre 1974, le Comité financier a établi pour la première fois le principe de l'imputation de différentes dépenses liées à la production d'intérêts sur le poste Recettes accessoires plutôt que sur le budget du Programme ordinaire de l'Organisation. En mai 1998, il a approuvé l'imputation des dépenses liées au poste de chargé des placements (et les frais de personnel connexes des services de trésorerie) sur les produits des placements. À sa cent quatrième session, en septembre 2003, le Comité a approuvé la prise en charge d'un second chargé des investissements sur les revenus des placements.

17. En conséquence, conformément à la recommandation formulée par le Comité consultatif pour les placements, le Comité financier est invité à approuver la proposition tendant à renforcer les effectifs des services de trésorerie comme indiqué plus haut ainsi que l'imputation des frais afférents aux trois fonctionnaires du cadre organique sur les revenus des placements.