



# Assemblée générale

Distr. générale  
8 septembre 2017  
Français  
Original : anglais

---

## Soixante-douzième session

Points 136 et 137 de l'ordre du jour provisoire\*

### Budget-programme de l'exercice biennal 2016-2017

Projet de budget-programme pour l'exercice  
biennal 2018-2019

## Dépenses d'administration de la Caisse commune des pensions du personnel des Nations Unies

Rapport du Comité mixte de la Caisse commune des pensions  
du personnel des Nations Unies

---

\* [A/72/150](#).



## Table des matières

	<i>Page</i>
I. Généralités . . . . .	4
II. Estimations pour l'exercice biennal 2016-2017 : rapport sur l'exécution du budget. . . . .	5
A. Frais d'administration . . . . .	8
B. Frais de gestion du portefeuille . . . . .	12
C. Frais d'audit . . . . .	14
D. Dépenses afférentes au Comité mixte . . . . .	14
E. Dépenses extrabudgétaires . . . . .	15
III. Prévisions budgétaires pour l'exercice biennal 2018-2019 : cadres de budgétisation axée sur les résultats et analyse des ressources nécessaires . . . . .	15
A. Introduction . . . . .	15
B. Frais d'administration . . . . .	32
C. Frais de gestion du portefeuille . . . . .	71
D. Frais d'audit . . . . .	96
E. Dépenses afférentes au Comité mixte . . . . .	97
IV. Fonds de secours . . . . .	98
V. Décisions que l'Assemblée générale est appelée à prendre . . . . .	98
VI. Récapitulatif des mesures prises pour donner suite aux demandes et recommandations du Comité consultatif pour les questions administratives et budgétaires . . . . .	99
 Annexes	
I. Discussions in the United Nations Joint Staff Pension Board on the revised budget estimates for the biennium 2016-2017 and on the budget estimates for the biennium 2018-2019** . . . . .	102
II. Approved organization chart for the United Nations Joint Staff Pension Fund for the biennium 2016-2017** . . . . .	114
III. Proposed organization chart for the United Nations Joint Staff Pension Fund for the biennium 2018-2019** . . . . .	115
IV. Number of participants in the United Nations Joint Staff Pension Fund by member organization as at 31 December 2016** . . . . .	116
V. Financial statements of the United Nations Joint Staff Pension Fund for the year ended 31 December 2016. . . . .	118
VI. Report of the Board of Auditors on the financial statements: audit opinion. . . . .	189
VII. Implementation of the recommendations of the Board of Auditors contained in its report for the year ended 31 December 2016 on the United Nations Joint Staff Pension Fund . . . . .	228
VIII. Report on the end-to-end review of the separation to benefit process: executive summary** . . . . .	247
IX. Amendments to the Rules of Procedure of the United Nations Joint Staff Pension Fund** . . . . .	250

\*\* Cette annexe est distribuée uniquement dans la langue de l'original et n'a pas été revue par les services d'édition.

## Résumé

Le présent rapport contient le budget révisé de la Caisse commune des pensions du personnel des Nations Unies pour l'exercice biennal 2016-2017, qui fait apparaître une réduction de 5 091 100 dollars des crédits à ouvrir. Cette réduction se décompose comme suit : 10 178 300 dollars au titre des frais de gestion du portefeuille et 78 000 dollars au titre des frais d'audit; elle est en partie contrebalancée par une augmentation de 5 165 200 dollars des frais d'administration. Le montant révisé des crédits ouverts pour l'exercice biennal 2016-2017 s'établirait donc à 174 964 300 dollars, répartis comme suit : 96 543 600 dollars pour les frais d'administration, 74 630 400 dollars pour les frais de gestion du portefeuille, 2 824 700 dollars de frais d'audit et 965 600 dollars de dépenses afférentes au Comité mixte. Sur ce montant, 20 373 300 dollars sont imputables au budget de l'Organisation des Nations Unies en vertu de l'accord de partage des coûts. Le montant révisé des dépenses extrabudgétaires pour 2016-2017 s'élève à 201 400 dollars.

Le présent rapport contient également les prévisions budgétaires pour la période allant du 1<sup>er</sup> janvier 2018 au 31 décembre 2019, qui se montent à 194 664 800 dollars (avant actualisation des coûts), répartis comme suit : 105 018 900 dollars au titre des frais d'administration, 85 586 400 dollars au titre des frais de gestion du portefeuille, 2 929 200 dollars au titre des frais d'audit, 965 600 dollars au titre des dépenses afférentes au Comité mixte et 164 700 dollars au titre des dépenses extrabudgétaires. Pour ce qui est du tableau d'effectifs, il est prévu de maintenir 269 postes permanents, de créer neuf postes permanents et un poste extrabudgétaire, et de reclasser deux postes.

### Ressources financières

(En milliers de dollars des États-Unis)

Catégorie	Ressources		Postes	
	Crédits ouverts 2016-2017	2018-2019 (avant actualisation des coûts)	2016-2017	2018-2019
Frais d'administration	91 378,4	105 018,9	186	195
Frais de gestion du portefeuille	84 808,7	85 586,4	85	85
Frais d'audit	2 902,7	2 929,2		
Dépenses afférentes au Comité mixte	965,6	965,6		
Dépenses extrabudgétaires <sup>a</sup>	164,7	164,7	1	1
<b>Total</b>	<b>180 220,1</b>	<b>194 664,8</b>	<b>272</b>	<b>281</b>

<sup>a</sup> Un poste d'agent des services généraux (Autres classes) est financé par les organisations affiliées au moyen de fonds extrabudgétaires.

## I. Généralités

1. La Caisse commune des pensions du personnel des Nations Unies a été créée par l'Assemblée générale en 1949 pour assurer des prestations de retraite, de décès et d'invalidité et d'autres prestations connexes au personnel de l'ONU et des autres organisations qui pourraient s'affilier à la Caisse. La Caisse est un régime de prévoyance multiemployeurs à prestations définies financé par capitalisation. Au 31 décembre 2016, elle comptait 23 organisations affiliées et le nombre total de participants actifs et de bénéficiaires était de 203 050 soit 74 788 retraités et bénéficiaires recevant des pensions mensuelles de retraite et 128 262 participants actifs qui accumulent des droits à pension et continuent d'être servis par la Caisse. Les avoirs de la Caisse se chiffraient à 54,5 milliards de dollars à la fin 2016.

2. Conformément aux Statuts adoptés par l'Assemblée générale, la Caisse est administrée par le Comité mixte de la Caisse commune des pensions du personnel des Nations Unies, les comités des pensions du personnel des organisations affiliées (un par organisation), le secrétariat du Comité mixte et ceux des autres comités susmentionnés. Les membres du Comité mixte sont choisis pour un tiers par l'Assemblée générale des Nations Unies et les organes directeurs des autres organisations affiliées, un tiers par les chefs de secrétariat des organisations et un tiers par les participants. Le Comité mixte rend compte à l'Assemblée générale du fonctionnement de la Caisse et de l'investissement de ses actifs. Le Secrétaire général rend compte directement à l'Assemblée des investissements de la Caisse et des mesures prises pour en accroître la diversification. Les investissements sont gérés par le Représentant du Secrétaire général pour le compte de celui-ci, après consultation du Comité des placements et compte tenu des observations et suggestions formulées de temps à autre par le Comité mixte sur la politique à suivre dans ce domaine. En cas de besoin, le Comité mixte recommande des modifications à apporter aux Statuts en ce qui concerne, notamment, le taux de cotisation des participants (actuellement fixé à 7,9 % de la masse des rémunérations considérées aux fins de la pension) et celui des organisations (actuellement fixé à 15,8 %), les critères d'admission et les prestations auxquelles les participants ou leurs ayants droit peuvent prétendre.

3. Les opérations quotidiennes du secrétariat de la Caisse, qui compte actuellement 187 postes, sont supervisées par l'Administrateur. Le Représentant du Secrétaire général dirige la Division de la gestion des investissements de la Caisse, qui comprend 85 postes. On trouvera ci-après, dans le présent document budgétaire et dans le complément d'information qui l'accompagne, de plus amples renseignements sur la Caisse et ses opérations et activités.

4. Les dépenses engagées par la Caisse sont à la charge de la Caisse et celles engagées par une organisation affiliée, à la charge de cette organisation. Chaque organisation affiliée est tenue d'établir un comité des pensions du personnel. Le secrétariat du Comité mixte assure toutefois le secrétariat du Comité des pensions du personnel de l'Organisation des Nations Unies (ainsi que des comités des pensions des fonds et programmes des Nations Unies) pour le compte de l'Organisation. Pour que l'Organisation rembourse à la Caisse les dépenses afférentes à la prestation de ce service, la Caisse et l'Organisation sont convenues d'un arrangement de partage des coûts. En conséquence, les ressources demandées dans le projet de budget sont présentées séparément selon que les montants sont imputés à la Caisse ou à l'Organisation des Nations Unies.

5. Le document principal propose une vue d'ensemble du projet général de l'administration de la Caisse, de la nouvelle approche mise en place et des plans visant à faire de la Caisse une organisation dynamique, souple et au service de ses

clients, qui soit en mesure de faire face à une demande qui ne cesse d'évoluer et d'augmenter. La description détaillée et la justification des ressources demandées figurent dans le document complémentaire fourni.

## **II. Estimations pour l'exercice biennal 2016-2017 : rapport sur l'exécution du budget**

6. On trouvera récapitulées dans le tableau 1 l'ensemble des prévisions de dépenses pour l'exercice biennal 2016-2017. Pour que le rapport sur l'exécution du budget soit d'une réelle utilité, les dépenses de l'exercice biennal sont décomposées en deux éléments distincts : a) les dépenses effectives de la période de 16 mois allant du 1<sup>er</sup> janvier 2016 au 30 avril 2017; b) les dépenses prévues pour la période de 8 mois allant du 1<sup>er</sup> mai au 31 décembre 2017.

7. Dans ses résolutions [70/248](#) et [71/265](#), l'Assemblée générale a ouvert pour l'exercice biennal 2016-2017 des crédits d'un montant total de 180 055 400 dollars, aux fins du financement des frais d'administration (91 378 400 dollars), des frais de gestion du portefeuille (84 808 700 dollars), des frais d'audit (2 902 700 dollars) et des dépenses afférentes au Comité mixte (965 600 dollars). Sur ce montant, 158 190 100 dollars sont directement imputables à la Caisse et 21 865 300 dollars représentent la part de l'ONU. En outre, l'Assemblée a autorisé des dépenses extrabudgétaires d'un montant de 164 700 dollars, prises en charge par un certain nombre d'organisations affiliées.

Tableau 1  
Prévisions révisées pour l'exercice biennal 2016-2017, par objet de dépense

(En milliers de dollars des États-Unis)

	Crédits ouverts			Dépenses 1 <sup>er</sup> janvier 2016-30 avril 2017			Prévisions de dépenses 1 <sup>er</sup> mai-31 décembre 2017			Dépassement (sous-utilisation) des crédits pour 2016-2017			Montant définitif des crédits demandés pour 2016-2017		
	Caisse des pensions		Total	Caisse des pensions		Total	Caisse des pensions		Total	Caisse des pensions		Total	Caisse des pensions		Total
	ONU			ONU			ONU			ONU			ONU		
	(a)		(b)		(c)		(d) = (b) + (c) - (a)		(e) = (a) + (d)						
<b>Frais d'administration</b>															
Postes	31 944,5	14 309,2	46 253,7	19 244,1	8 430,9	27 675,0	10 731,9	4 912,0	15 643,9	(1 968,5)	(966,3)	(2 934,8)	29 976,0	13 342,9	43 318,9
Autres dépenses de personnel	8 361,5	283,2	8 644,7	6 286,3	308,1	6 594,4	5 251,2	214,7	5 465,9	3 176,0	239,6	3 415,6	11 537,5	522,8	12 060,3
Dépenses de représentation	6,2	–	6,2	–	–	–	6,2	–	6,2	–	–	–	6,2	–	6,2
Consultants	631,6	–	631,6	192,6	–	192,6	139,2	–	139,2	(299,8)	–	(299,8)	331,8	–	331,8
Voyages	1 025,2	–	1 025,2	492,1	–	492,1	432,8	–	432,8	(100,3)	–	(100,3)	924,9	–	924,9
Services contractuels	13 154,2	2 394,3	15 548,5	11 616,1	2 425,5	14 041,6	10 095,0	(31,2)	10 063,8	8 556,9	–	8 556,9	21 711,1	2 394,3	24 105,4
Frais généraux de fonctionnement	13 416,9	3 712,8	17 129,7	7 953,7	3 205,1	11 158,8	3 638,2	203,5	3 841,7	(1 825,0)	(304,2)	(2 129,2)	11 591,9	3 408,6	15 000,5
Fournitures et accessoires	127,1	63,6	190,7	25,9	7,5	33,4	39,2	24,7	63,9	(62,0)	(31,4)	(93,4)	65,1	32,2	97,3
Mobilier et matériel	1 329,7	618,4	1 948,1	181,9	38,8	220,7	314,7	162,9	477,6	(833,1)	(416,7)	(1 249,8)	496,6	201,7	698,3
<b>Total partiel</b>	<b>69 996,9</b>	<b>21 381,5</b>	<b>91 378,4</b>	<b>45 992,7</b>	<b>14 416,0</b>	<b>60 408,7</b>	<b>30 648,4</b>	<b>5 486,5</b>	<b>36 134,9</b>	<b>6 644,2</b>	<b>(1 479,0)</b>	<b>5 165,2</b>	<b>76 641,1</b>	<b>19 902,5</b>	<b>96 543,6</b>
<b>Frais de gestion du portefeuille</b>															
Postes	25 818,6	–	25 818,6	13 759,6	–	13 759,6	8 733,0	–	8 733,0	(3 326,0)	–	(3 326,0)	22 492,6	–	22 492,6
Autres dépenses de personnel	3 501,4	–	3 501,4	450,1	–	450,1	1 389,0	–	1 389,0	(1 662,3)	–	(1 662,3)	1 839,1	–	1 839,1
Dépenses de représentation	27,5	–	27,5	0,7	–	0,7	26,8	–	26,8	–	–	–	27,5	–	27,5
Consultants	1 114,0	–	1 114,0	149,2	–	149,2	814,8	–	814,8	(150,0)	–	(150,0)	964,0	–	964,0
Voyages	2 143,1	–	2 143,1	501,1	–	501,1	843,5	–	843,5	(798,5)	–	(798,5)	1 344,6	–	1 344,6

	Crédits ouverts			Dépenses 1 <sup>er</sup> janvier 2016- 30 avril 2017			Prévisions de dépenses 1 <sup>er</sup> mai- 31 décembre 2017			Dépassement (sous-utilisation) des crédits pour 2016-2017			Montant définitif des crédits demandés pour 2016-2017		
	Caisse des pensions	ONU	Total	Caisse des pensions	ONU	Total	Caisse des pensions	ONU	Total	Caisse des pensions	ONU	Total	Caisse des pensions	ONU	Total
	(a)			(b)			(c)			(d) = (b) + (c) - (a)			(e) = (a) + (d)		
Services contractuels	43 639,4	–	43 639,4	19 429,0	–	19 429,0	19 775,6	–	19 775,6	(4 434,8)	–	(4 434,8)	39 204,6	–	39 204,6
Frais généraux de fonctionnement	7 350,6	–	7 350,6	8 207,7	–	8 207,7	(612,1)	–	(612,1)	245,0	–	245,0	7 595,6	–	7 595,6
Fouritures et accessoires	253,4	–	253,4	39,6	–	39,6	162,1	–	162,1	(51,7)	–	(51,7)	201,7	–	201,7
Mobilier et matériel	960,7	–	960,7	157,0	–	157,0	803,7	–	803,7	–	–	–	960,7	–	960,7
<b>Total partiel</b>	<b>84 808,7</b>	<b>–</b>	<b>84 808,7</b>	<b>42 694,0</b>	<b>–</b>	<b>42 694,0</b>	<b>31 936,4</b>	<b>–</b>	<b>31 936,4</b>	<b>(10 178,3)</b>	<b>–</b>	<b>(10 178,3)</b>	<b>74 630,4</b>	<b>–</b>	<b>74 630,4</b>
<b>Frais d'audit</b>															
Audit externe	655,4	131,1	786,5	327,6	65,5	393,2	327,8	65,6	393,3	–	–	–	655,4	131,1	786,5
Audit interne	1 763,5	352,7	2 116,2	995,7	199,1	1 194,8	702,8	140,6	843,4	(65,0)	(13,0)	(78,0)	1 698,5	339,7	2 038,2
<b>Total partiel</b>	<b>2 418,9</b>	<b>483,8</b>	<b>2 902,7</b>	<b>1 323,3</b>	<b>264,7</b>	<b>1 587,9</b>	<b>1 030,6</b>	<b>206,2</b>	<b>1 236,8</b>	<b>(65,0)</b>	<b>(13,0)</b>	<b>(78,0)</b>	<b>2 353,9</b>	<b>470,8</b>	<b>2 824,7</b>
<b>Dépenses afférentes au Comité mixte</b>	<b>965,6</b>	<b>–</b>	<b>965,6</b>	<b>587,9</b>	<b>–</b>	<b>587,9</b>	<b>377,7</b>	<b>–</b>	<b>377,7</b>	<b>–</b>	<b>–</b>	<b>–</b>	<b>965,6</b>	<b>–</b>	<b>965,6</b>
<b>Total</b>	<b>158 190,1</b>	<b>21 865,3</b>	<b>180 055,4</b>	<b>90 597,9</b>	<b>14 680,6</b>	<b>105 278,6</b>	<b>63 993,0</b>	<b>5 692,7</b>	<b>69 685,7</b>	<b>(3 599,1)</b>	<b>(1 492,0)</b>	<b>(5 091,1)</b>	<b>154 591,0</b>	<b>20 373,3</b>	<b>174 964,3</b>
<b>Dépenses extrabudgétaires (régime d'assurance maladie après la cessation de service)</b>															
<b>Activités opérationnelles</b>	<b>164,7</b>	<b>–</b>	<b>164,7</b>	<b>132,7</b>	<b>–</b>	<b>132,7</b>	<b>68,7</b>	<b>–</b>	<b>68,7</b>	<b>36,7</b>	<b>–</b>	<b>36,7</b>	<b>201,4</b>	<b>–</b>	<b>201,4</b>

8. Les prévisions de dépenses révisées pour l'exercice biennal 2016-2017 se chiffrent au total à 174 964 300 dollars. Ce montant est destiné à couvrir les frais d'administration (96 543 600 dollars), les frais de gestion du portefeuille (74 630 400 dollars), les frais d'audit (2 824 700 dollars) et les dépenses afférentes au Comité mixte (965 600 dollars). Il fait apparaître une sous-utilisation des crédits d'un montant de 5 091 100 dollars (2,8 %). Le montant estimatif révisé des dépenses financées par des ressources extrabudgétaires s'établit à 201 400 dollars, soit un dépassement de crédits de 36 700 dollars (22,3 %).

## **A. Frais d'administration**

9. Le montant révisé des crédits demandés pour l'exercice biennal 2016-2017 au titre des frais d'administration (96 543 600 dollars) représentera un dépassement de crédits de 5 165 200 dollars (5,7 %). Les principaux écarts contribuant à ce dépassement de crédits sont imputables à l'augmentation des autres dépenses de personnel et des dépenses liées aux services contractuels. Les principaux écarts sont récapitulés ci-après.

### **Postes : sous-utilisation de crédits de 2 934 800 dollars**

10. La sous-utilisation des crédits, d'un montant de 2 934 800 dollars (6,3 %), s'explique par les délais de recrutement des candidats devant occuper les nouveaux postes approuvés pendant l'exercice biennal 2016-2017, ainsi que par l'« effet domino » des recrutements, à savoir le fait que la promotion de candidats internes (qui ont les compétences et connaissances requises en matière d'administration des pensions et qui comprennent la structure du régime des pensions de la Caisse dans toute sa complexité et ses particularités) à certains postes libère toute une série d'autres postes.

### **Autres dépenses de personnel : dépassement de crédits de 3 415 600 dollars**

11. Le dépassement de crédits, d'un montant de 3 415 600 dollars (39,5 %), est imputable à l'augmentation des dépenses au titre du personnel temporaire (autre que pour les réunions) et des heures supplémentaires, qui s'explique principalement par la nécessité de fournir un appui permettant de traiter davantage de prestations, de mener à bien l'examen d'ensemble et d'assurer les services informatiques et les services de communication.

### **Consultants : sous-utilisation de crédits de 299 800 dollars**

12. La sous-utilisation des crédits, d'un montant de 299 800 dollars (47,5 %) est essentiellement due au fait que les ressources relatives aux conseils en matière de comptabilité et à l'étude d'évaluation des risques ont été transférées à la rubrique Services contractuels, conformément au classement des dépenses dans Umoja.

### **Voyages : sous-utilisation de crédits de 100 300 dollars**

13. La sous-utilisation des crédits, d'un montant de 100 300 dollars (9,8 %), s'explique par les mesures prises pour réduire les dépenses afférentes aux voyages et les déplacements aux fins de la formation, notamment le recours à la téléconférence et à la visioconférence.

### **Services contractuels : dépassement de crédits de 8 556 900 dollars**

14. Le dépassement de crédits de 8 556 900 dollars (55,0 %) est imputable aux dépenses supplémentaires liées à l'examen de l'ensemble des formalités à accomplir



entre le moment où le fonctionnaire quitte l'organisation qui l'emploie et le moment où les prestations auxquelles il a droit commencent à lui être versées (l'examen d'ensemble), au centre d'appels, au projet pilote d'informatique décisionnelle et à sa mise en service, au projet d'interfaces et aux services consultatifs sur le Système intégré d'administration des pensions (SIAP). Le dépassement de crédits s'explique aussi par le transfert à la rubrique Services contractuels de ressources initialement inscrites à la rubrique Autres dépenses de personnel et qui auraient dû servir à la formation, de ressources prévues pour les conseils en matière de comptabilité et l'étude d'évaluation des risques inscrites à la rubrique Consultants et de ressources liées aux redevances à payer pour accéder aux données relatives au numéro de compte bancaire international (IBAN) inscrites à la rubrique Frais généraux de fonctionnement, conformément au classement des dépenses dans Umoja.

**Frais généraux de fonctionnement : sous-utilisation de crédits de 2 129 200 dollars**

15. La sous-utilisation des crédits, d'un montant de 2 129 200 dollars (12,4 %), s'explique par les économies réalisées en ce qui concerne l'entretien des locaux, principalement liées aux installations d'alimentation en eau froide et en électricité, les travaux mineurs de réparation et de rénovation des bureaux ainsi que celles réalisées au titre des frais bancaires et des coûts de communication. Cette sous-utilisation tient également au fait que les ressources liées aux redevances à acquitter pour accéder aux données IBAN sont désormais inscrites à la rubrique Services contractuels, conformément au classement des dépenses dans Umoja.

**Fournitures : sous-utilisation de crédits de 93 400 dollars**

16. La sous-utilisation des crédits, d'un montant de 93 400 dollars (49,0 %), s'explique par le fait que les dépenses au titre des fournitures et accessoires ont été moins importantes que prévu.

**Mobilier et matériel : sous-utilisation de crédits de 1 249 800 dollars**

17. La sous-utilisation des crédits, d'un montant de 1 249 800 dollars (64,2 %), s'explique principalement par les économies réalisées au titre des logiciels et du matériel informatique par le Service des systèmes d'information.

18. Afin de contrebalancer le dépassement de crédits au titre des services contractuels, il a fallu optimiser les dépenses au titre du mobilier et du matériel. Les efforts en ce sens ont essentiellement porté sur les éléments suivants :

a) Le remplacement de moniteurs et des ordinateurs de bureau et la mise à jour des moyens techniques obsolètes ont continué d'être étalés dans le temps, tout en étant réduits en nombre et reportés en partie sur le cycle budgétaire suivant;

b) Les moyens techniques et l'infrastructure de stockage nécessaires au réseau de sauvegarde et stockage ont été réduits;

c) Les achats d'applications logicielles ont été effectués de façon plus judicieuse afin d'améliorer la productivité individuelle et de développer des applications;

d) Les achats de logiciels divers ont été temporairement réduits, étant entendu que la mise à niveau de certains logiciels sera effectuée au cours de l'exercice biennal suivant.

## **Projets entrepris au cours de l'exercice biennal 2016-2017**

### **1. Projets concernant les interfaces Caisse-organismes**

19. Le programme portait sur deux interfaces principales : l'interface commune ressources humaines et l'interface commune données financières (cotisations).

20. La Caisse a entamé la mise en service de l'interface commune ressources humaines en 2013. À l'heure actuelle, toutes les organisations affiliées, sauf trois, exploitent désormais cette interface. Évidemment, la Caisse contribue à la mise en service et au fonctionnement des interfaces, mais le rythme et le calendrier de ces opérations ainsi que les ressources nécessaires dépendent de la disponibilité des organisations. Les trois organisations affiliées pour lesquelles la migration est en cours devraient commencer à exploiter l'interface au cours du troisième trimestre de 2017.

21. La Caisse a entamé la mise en service de l'interface commune données financières en 2014, et la progression attendue quant à son exploitation est fonction de l'adoption préalable par les organisations affiliées de l'interface commune ressources humaines. En 2016, un plus grand nombre d'organisations affiliées ont commencé à exploiter l'interface commune ressources humaines pour traiter les données relatives aux contributions. L'un des avantages de cette interface est qu'elle permet aux organisations affiliées de transférer les données financières relatives aux contributions en fonction de la fréquence définie pour ces dernières (par exemple, tous les mois). Ainsi, en 2016, cinq organisations affiliées ont commencé à communiquer leurs données financières relatives aux contributions sur une base mensuelle et plusieurs autres se sont dites prêtes à faire de même avant la fin 2017. Lorsque toutes les organisations affiliées et entités présentant des états financiers seront intégralement passées au système de transmission mensuelle, la Caisse pourra traiter les données relatives aux contributions dans son propre système SIAP, sur cette même base mensuelle, ce qui devrait permettre de réduire considérablement le nombre d'anomalies constatées au moment du rapprochement des cotisations au titre de la pension.

22. Dans l'ensemble, la mise en service des deux interfaces communes a déjà apporté des avantages tangibles car, outre l'adoption du système de transferts de données mensuels, elle a également permis de transférer efficacement les données reçues des missions de maintien de la paix et d'en améliorer la qualité, ces données étant désormais en cours de centralisation dans le progiciel de gestion intégré, Umoja.

### **2. Projet d'informatique décisionnelle**

23. Après la phase de validation du projet d'informatique décisionnelle menée en 2015/2016, une nouvelle application dans ce domaine a été développée avec succès en 2016/2017. Elle fournit, à titre provisoire, à l'Administration de la Caisse et aux usagers des tableaux de bord et des fonctionnalités d'analyse des données et de planification des activités, qui sont tous actuellement à l'essai.

24. Les principales activités menées et les principaux résultats obtenus dans le cadre du projet d'informatique décisionnelle sont les suivants :

a) Il a été établi une définition initiale des rapports et des indicateurs de performance clefs;

b) L'infrastructure, les environnements logiciels, les bases de données et entrepôts de données ont été mis en place;

c) La synchronisation automatique des données entre le SIAP et le système d'informatique décisionnelle a été mise en œuvre, grâce à l'importation automatisée des relevés mensuels;

d) Les premières étapes de la conception, du développement et de la mise en service des rapports et tableaux de bord d'informatique décisionnelle, notamment les rapports sur les dossiers de droits à prestation en suspens, les rapports de référence sur les dossiers de droits à prestation, les rapports sur les prestations versées, les rapports sur les prestations périodiques et les rapports des participants, ont été menées à bien;

e) L'examen initial, les essais et la révision des tableaux de bord et des rapports ont été menés à bien par l'Administration de la Caisse et les usagers.

### **3. Système de gestion de la sécurité de l'information**

25. La Caisse s'est dotée d'un programme visant à mettre en place un Système de gestion de la sécurité de l'information, comme prévu dans son cadre de gestion des risques et conformément aux meilleures pratiques recommandées par l'Organisation internationale de normalisation (ISO) et la Commission électrotechnique internationale (CEI) concernant la norme ISO/IEC 27001 (relative aux technologies de l'information et aux techniques de sécurité).

26. Ledit Système vise à protéger la confidentialité, l'intégrité et la disponibilité des données de la Caisse, l'accent étant particulièrement mis sur le Système intégré d'administration des pensions. Le Système doit permettre de recenser les informations essentielles, les risques auxquels elles sont exposées et les mesures d'atténuation adaptées que devra mettre en œuvre la Caisse.

27. Le Système de gestion de la sécurité de l'information de la Caisse a été officiellement certifié par un prestataire de services externe et indépendant en mars 2016, et sa validité a été confirmée pendant l'audit de surveillance annuel effectué en mars 2017.

### **4. Gestion des services fournis dans le domaine des technologies de l'information et des communications**

28. La Caisse a commencé à élaborer et à appliquer les meilleures pratiques professionnelles en matière de gestion des services fournis dans le domaine des technologies de l'information et des communications, conformément à la norme internationale ISO/IEC 20000. Cette norme aide les organisations à se référer à des critères fondés sur des données factuelles pour améliorer constamment leur prestation de services dans le domaine des technologies de l'information et des communications.

29. Les principaux objectifs du projet relatif au respect de la norme ISO/IEC 20000 de la Caisse étaient de définir et de mettre en œuvre un dispositif global de gestion des services fournis dans le domaine des technologies de l'information et des communications et d'obtenir la certification ISO/IEC 20000 pour les services fournis par l'équipe chargée de l'infrastructure des technologies de l'information et des communications.

30. En 2016/2017, après avoir procédé à une évaluation des lacunes, la Caisse a commencé à mettre en place les mécanismes de contrôle nécessaires, à la lumière des éléments issus de la procédure de certification formelle effectuée par une tierce partie indépendante. Cette tâche ayant été menée à bien, un certificat a été délivré le 25 juillet 2017.

## **B. Frais de gestion du portefeuille**

31. Le montant total des dépenses engagées au cours de l'exercice 2016-2017, estimé à 74 630 400 dollars, fait apparaître une sous-utilisation des crédits d'un montant de 10 178 300 dollars (12,0 %). Les principaux écarts contribuant à cette sous-utilisation nette sont récapitulés ci-après.

### **Postes : sous-utilisation de crédits de 3 326 000 dollars**

32. La sous-utilisation des crédits, d'un montant de 3 326 000 dollars (12,9 %) s'explique par le retard pris dans le recrutement et l'entrée en fonctions de membres du personnel, ainsi que par la durée de la procédure de reclassement des postes.

### **Autres dépenses de personnel : sous-utilisation de crédits de 1 662 300 dollars**

33. La sous-utilisation des crédits, d'un montant de 1 662 300 dollars (47,5 %), s'explique par le fait que les dépenses au titre du personnel temporaire (autre que pour les réunions) ont été inférieures à ce qui avait été prévu, en raison de la difficulté de recruter des candidats qualifiés et d'obtenir les accords nécessaires à la mise à disposition des candidats retenus, ainsi qu'en raison de la réaffectation des ressources allouées à la formation aux services contractuels, conformément au classement des dépenses dans Umoja.

### **Consultants : sous-utilisation de crédits de 150 000 dollars**

34. La sous-utilisation des crédits, d'un montant de 150 000 dollars (13,5 %) s'explique essentiellement par le transfert des ressources relatives aux conseils en matière de comptabilité et à l'étude d'évaluation des risques à la rubrique Services contractuels, conformément au classement des dépenses dans Umoja.

### **Voyages : sous-utilisation de crédits de 798 500 dollars**

35. La sous-utilisation des crédits, d'un montant de 798 500 dollars (37,3 %), s'explique par le fait que les représentants ont moins voyagé que prévu, certains membres n'ayant pas assisté aux réunions du Comité des placements, ainsi que par la diminution du nombre de voyages, due en grande partie au fait que, même si elle garantit la continuité de ses opérations et respecte ses priorités de travail, la Division de la gestion des investissements ne dispose pas encore d'effectifs complets et au fait qu'elle recourt à la vidéoconférence pour remplacer les déplacements.

### **Services contractuels : sous-utilisation de crédits de 4 434 800 dollars**

36. La sous-utilisation des crédits, d'un montant de 4 434 800 dollars (10,2 %), s'agissant des services consultatifs et des services de garde des titres est due à la restructuration et à une réduction des services consultatifs non discrétionnaires, ainsi qu'à une diminution des coûts des services de garde des titres. La sous-utilisation des crédits ouverts au titre de l'informatique s'explique principalement par le report de l'acquisition de plusieurs applications de gestion jusqu'à ce que l'étude consacrée au nouveau dispositif de fonctionnement soit terminée. La sous-utilisation des crédits destinés à la formation s'explique principalement par le fait que, comme les effectifs de la Division de la gestion des investissements ne sont pas encore au complet, les membres du personnel assument à titre provisoire des fonctions qui s'ajoutent aux attributions qui leur sont propres.

### **Frais généraux de fonctionnement : dépassement de crédits de 245 000 dollars**

37. Le dépassement de crédits, d'un montant de 245 000 dollars (3,3 %), s'explique essentiellement par les dépenses liées à la rénovation des nouveaux locaux à usage de bureaux de la Division de la gestion des investissements et par le fait que les dépenses liées à la construction ont été plus élevées que prévu; il a été en partie compensé par la sous-utilisation des crédits alloués au titre des communications.

### **Fournitures et accessoires : sous-utilisation de crédits de 51 700 dollars**

38. La sous-utilisation des crédits, d'un montant de 51 700 dollars (20,4 %), est liée au fait que les dépenses au titre des fournitures de bureau ont été moins importantes que les montants inscrits au budget.

### **Projets entrepris au cours de l'exercice biennal 2016-2017**

39. Plusieurs projets ont été menés au cours de l'exercice biennal 2016-2017; ils sont énumérés ci-après :

a) Bloomberg AIM : en juillet 2015, la Division de la gestion des investissements a acquis Bloomberg AIM, un système mondial, multiactifs et multidevises de gestion des avoirs et des investissements qui propose des solutions de gestion du portefeuille, de commerce électronique, de surveillance du respect de la réglementation, de gestion de la trésorerie et de prévision, de services d'appui, d'analyse des risques, d'attribution des résultats, de rapprochement des transactions et des positions, ainsi qu'une analyse des coûts de transaction des courtiers. La Division a achevé la mise en service de cet outil en janvier 2016. En janvier 2017, deux autres plateformes de vente et d'achat de titres Bloomberg ont été intégrées, l'une pour les valeurs à revenu fixe et l'autre pour les transactions électroniques de devises, et l'analyse des coûts de transaction des courtiers a été achevée en février 2017. Bloomberg fournit des services d'assistance disponibles 24 heures sur 24 avec un accès sécurisé par un dispositif biométrique de pointe et une infrastructure de reprise après sinistre intégrée. La mise en service de cette plateforme a permis de rationaliser et d'intégrer toutes les procédures sur lesquelles repose le cycle d'investissement à la Division.

b) iNeed : en mars 2016, la Division a mis en service l'outil de gestion de la relation client du Bureau de l'informatique et des communications, iNeed, afin d'appuyer le service d'assistance en matière d'informatique et de communications de la Division. Le service d'assistance améliore le traitement des demandes de services émanant des usagers et remédie efficacement aux problèmes techniques.

c) La Division est en train de finaliser la séparation de son infrastructure de réseau de celle du secrétariat de la Caisse, en collaboration avec le Centre international de calcul des Nations Unies et le Bureau de l'informatique et des communications. Le réseau de la Division est hébergé dans trois centres de données : un se trouvant à New York, un centre informatique principal situé dans le New Jersey et un centre de données devant fonctionner dans le cadre d'une reprise des activités après un sinistre situé à Genève. Désormais plus solide, le réseau permet de mieux assurer la continuité des opérations et la mise en œuvre du plan de reprise après sinistre de la Division.

40. Les projets ci-après sont en cours en 2017 :

a) La modernisation du site Web de la Division : la modernisation du site Web de la Division de la gestion des investissements passera par la mise en service d'un site Web multilingue proposant des données statiques, qui viendront compléter

les données dynamiques fournies par le site Web existant. Ce site multilingue sera mis au point avec le concours du Bureau de l'informatique et des communications (pour la conception et l'hébergement du site) et celui du Département de l'information (pour les services de traduction). L'accès à la version multilingue du site Web se fera en suivant un lien figurant sur le site Web de l'Organisation des Nations Unies, et vice versa. Outre qu'il sera plus convivial, le site Web de la Division comprendra une section publique et une section d'accès restreint, laquelle ne sera consultable que par les utilisateurs disposant d'un niveau d'accès privilégié.

b) Dépositaires mondiaux : une invitation à soumissionner pour les services de garde à l'échelle mondiale a été lancée en octobre 2016 pour trouver un fournisseur de services complets de garde à l'échelle mondiale et de comptabilité et de présentation de l'information financière pour les placements de la Caisse, l'idée étant de regrouper les services fournis par les deux dépositaires mondiaux actuels (Northern Trust pour les marchés développés et Citibank pour les pays émergents et marchés périphériques) et le comptable centralisateur (actuellement Northern Trust) et de les confier à un dépositaire mondial unique.

c) Bloomberg Vault, un service sécurisé clefs en mains pour la gouvernance en matière d'information, l'analyse des données et la reconstruction des transactions, sera acquis et mis en service en 2017. Ce service permet aussi, entre autres choses, l'archivage des communications effectuées via des forums de discussion ou des courriers électroniques; il comporte des mécanismes de contrôle de l'accès au moyen de données biométriques et permet un traçage intégral des opérations; grâce au protocole Transport layer security (TLS), les données transitant entre la Caisse et la passerelle sont entièrement sécurisées.

d) La Caisse lance en 2017 une invitation à soumissionner concernant la fourniture de services consultatifs en matière de fiscalité à l'échelle mondiale, le contrat actuel venant à expiration en janvier 2018.

e) Un cabinet-conseil, sélectionné à l'issue d'une invitation à soumissionner, procédera à une évaluation de la sécurité informatique et de la continuité des opérations en 2017. Cette évaluation complète débouchera sur l'élaboration d'un plan détaillé visant à éliminer toutes les failles de sécurité qui seront détectées et à formuler et à mettre en œuvre des recommandations concernant : i) la sécurité de l'informatique et des communications; ii) la gestion des risques dans le domaine de l'informatique et des communications; iii) l'analyse d'impact sur les opérations et iv) les plans de continuité des opérations et de reprise après sinistre.

### **C. Frais d'audit**

41. Le montant total des dépenses de l'exercice biennal 2016-2017 est estimé à 2 824 700 dollars, soit une légère sous-utilisation des crédits d'un montant de 78 000 dollars, qui s'explique essentiellement par la diminution des autres dépenses de personnel, laquelle est en partie contrebalancée par l'augmentation des dépenses au titre des frais généraux de fonctionnement.

### **D. Dépenses afférentes au Comité mixte**

42. Le montant total des dépenses de l'exercice biennal 2016-2017 est estimé à 965 600 dollars et correspond à celui prévu dans le budget approuvé.

## **E. Dépenses extrabudgétaires**

43. Le montant total des dépenses de l'exercice biennal 2016-2017 est estimé à 201 400 dollars, ce qui fait apparaître un dépassement des crédits d'un montant de 36 700 dollars (22,3 %). Cela s'explique principalement par une augmentation des coûts effectifs liés aux salaires des membres du personnel par rapport aux coûts salariaux standard prévus pour un poste d'agent des services généraux (autres classes).

## **III. Prévisions budgétaires pour l'exercice biennal 2018-2019 : cadres de budgétisation axée sur les résultats et analyse des ressources nécessaires**

### **A. Introduction**

44. Il est tenu compte dans le présent projet de budget aussi bien des objectifs à long terme que des priorités retenues dans le cadre stratégique pour 2018-2019. Il y est également tenu compte du fait que la Caisse entend poursuivre sa transition et continuer à se servir de la stratégie de gestion des changements qu'elle a lancée pendant l'exercice biennal 2010-2011 et dont elle a fait usage pour faire face à la récente augmentation du nombre de dossiers à traiter et faciliter le passage aux nouveaux systèmes informatiques. La Caisse a vocation à offrir des services et le projet de budget vise à lui donner les moyens financiers dont elle a besoin pour répondre avec une plus grande souplesse aux besoins de clients résidant dans divers pays.

45. Le projet de budget pour 2018-2019 ne peut pas être comparé au budget approuvé pour des exercices antérieurs, tels que l'exercice 2016-2017. De fait, il correspond à un recadrage et à un renforcement qui ont été rendus nécessaires par le fait que la charge de travail n'a cessé d'augmenter depuis la création de la Caisse et continuera très probablement à s'alourdir dans les années qui viennent. Les graphiques et diagrammes fournis dans le complément d'information sur les prévisions budgétaires, de même que les figures I à III ci-après, illustrent clairement l'augmentation constante de différents éléments. La Caisse souhaite renforcer sa structure permanente en lui adjoignant un petit nombre de nouveaux postes permanents, ce qui lui permettrait de mieux répondre à l'alourdissement de la charge de travail liée à l'augmentation du nombre de participants, de retraités et de bénéficiaires et au fait que les retraités vivent plus longtemps et choisissent de s'établir dans de plus en plus de pays. Il est certain que ces tendances se poursuivront et il convient de revoir à la hausse les effectifs dont la Caisse est dotée. Entre 2010 et 2015, la Caisse a demandé la création de 46 postes, mais 8 postes seulement ont été approuvés en raison de la rigueur budgétaire pesant sur les organisations et du fait que l'on a beaucoup hésité à approuver de nouveaux postes pour le secrétariat de la Caisse tant que la mise en service du SIAP n'était pas achevée.

46. Le consultant chargé d'évaluer les services fournis aux clients dans le cadre de l'étude d'ensemble consacrée à la Caisse en 2016 a conclu que le manque de personnel était flagrant. Comme indiqué également dans le cadre stratégique de la Caisse pour la période 2018-2019, qui a été approuvé par le Comité mixte en 2016, la Caisse a pour objectif de se moderniser, de privilégier l'efficacité de façon à faire mieux avec moins, de rechercher des synergies avec les organisations affiliées, de trouver des solutions novatrices et d'exploiter la technologie, mais il lui faudra renforcer ses effectifs, notamment pour ce qui est des opérations et des services aux



clients. Cela pourrait se faire en augmentant dans des proportions modestes les effectifs permanents et en faisant appel à du personnel temporaire, ce qui permettrait de disposer d'une certaine latitude pour faire face à l'augmentation cyclique ou ponctuelle de la charge de travail et aux situations imprévues, telles que la nécessité de parfaire le nettoyage des données à la suite de la mise en service ou de la modernisation par les organisations affiliées de leurs progiciels de gestion intégrés, ainsi que cela a été le cas avec la mise en service d'Umoja. En 2014, le secrétariat de la Caisse a également mené à bien un examen à l'issue duquel il a publié un rapport sur les formules qui pouvaient être envisagées pour renforcer la capacité de prestation de services. Les propositions concernant la création de postes permanents pour l'exercice biennal 2018-2019 ont été établies sur la base d'une évaluation menée par un consultant (JSPB/63/R.19 et Add.1), des constatations présentées dans le cadre stratégique (JSPB/63/R.25/Rev.1) et de l'examen mené par la Caisse elle-même (JSPB/61/R.48) et visent à doter la Caisse des effectifs dont elle a besoin pour faire face à la charge de travail.

#### **Tendances**

- Augmentation du nombre de personnes auxquelles la Caisse offre ses services
- Augmentation du nombre de pays dans lesquels les participants, les retraités et les bénéficiaires vivent
- Augmentation de l'espérance de vie, ce qui se traduit par une augmentation des groupes composés de retraités et bénéficiaires âgés

47. La Caisse offre ses services à des participants, retraités et bénéficiaires sans cesse plus nombreux, qui vivent dans plus de 190 pays, et doit administrer le système dit de la double filière prévu par le système d'ajustement des pensions, y compris les dispositifs de contrôle qui l'accompagnent; elle doit donc surmonter des difficultés logistiques auxquelles aucune autre caisse de pensions ne fait face. Elle a pour objectif premier de fournir des services de façon dynamique aux participants, retraités et bénéficiaires en temps opportun, conformément aux Statuts et au système d'ajustement des pensions, depuis le moment où un fonctionnaire commence à cotiser jusqu'au moment où lui ou ses ayants droit décèdent. En principe, une caisse qui existe depuis près de 70 ans et qui est en voie de maturation devrait voir le nombre de personnes dont elle s'occupe se stabiliser, voire diminuer légèrement. Toutefois, la Caisse des pensions a pour particularité de compter 23 organisations affiliées ayant chacune ses propres besoins et ses propres politiques de gestion des ressources humaines et a dû composer avec une forte augmentation du nombre de participants en activité (en progression de 86 % en 20 ans). Le nombre de retraités et de bénéficiaires a augmenté quant à lui de 67 % pendant la même période. La charge de travail de la Caisse est bien évidemment fonction du nombre de participants en activité, de retraités et de bénéficiaires.

48. La figure I illustre la croissance de la Caisse sous l'angle de l'augmentation du nombre de clients (participants actifs, retraités et bénéficiaires) depuis l'exercice biennal 1998-1999. Le nombre total de clients n'a cessé d'augmenter depuis la création de la Caisse; cela s'explique par le fait que de nombreux participants actifs s'approprient à prendre leur retraite, que l'espérance de vie des retraités et des bénéficiaires a augmenté, que les effectifs des organisations affiliées ont progressé et que de nouvelles organisations se sont affiliées à la Caisse. En outre, les personnes auxquelles la Caisse offre ses services sont de moins en moins concentrées dans les mêmes pays et leur nombre devrait continuer à augmenter pendant de nombreuses années. Au 31 décembre 2016, le nombre total de personnes



dont la Caisse s'occupe est passé à 203 050, soit près de 13 000 personnes de plus en trois ans. Les totaux au 31 décembre 2017 sont des estimations.

Figure I  
**Augmentation du nombre de participants, de retraités et de bénéficiaires à la fin de chaque exercice biennal, depuis 1998-1999**



Figure II  
**Nombre de prestations périodiques servies (prévisions pour la période 2017-2021)**

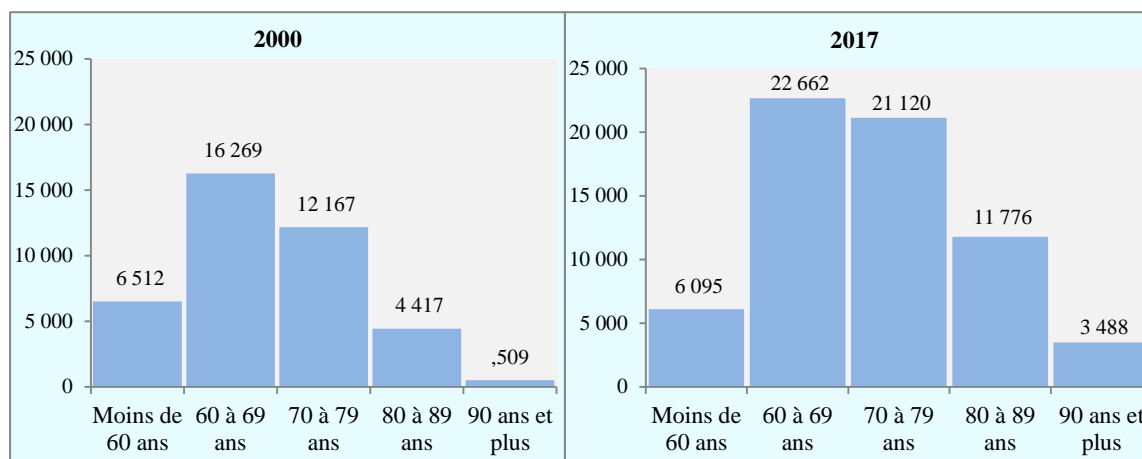


49. La figure II présente le nombre de prestations périodiques effectivement versées à la fin de chaque exercice biennal depuis 1998-1999 et les prévisions concernant celles qui devraient être versées à la fin de chaque exercice, à partir de l'exercice 2016-2017. De toutes les entités des Nations Unies, la Caisse est celle qui

administre le plus grand nombre d'états de paiement des prestations; ces états sont également beaucoup plus complexes que ceux des autres entités.

50. Il convient de souligner que même si le nombre de dossiers à traiter restait constant (situation purement hypothétique puisqu'il est établi que ce nombre ira en augmentant pendant de nombreuses années), le temps de traitement à consacrer aux dossiers existants augmenterait. Cela est directement lié au vieillissement des retraités et des bénéficiaires de la Caisse du fait de l'allongement de l'espérance de vie et de l'augmentation du nombre de pays dans lesquels les clients choisissent de résider. La figure III montre clairement le vieillissement des retraités et bénéficiaires de la Caisse. Le nombre de retraités et de bénéficiaires âgés de 90 ans et plus a été multiplié par près de sept depuis 2000. Du fait de l'allongement de l'espérance de vie des retraités et des bénéficiaires, la Caisse a de plus en plus fréquemment affaire à des tuteurs et à des tiers, ce qui prend plus de temps que lorsqu'elle traite directement avec les retraités et bénéficiaires et contribue à augmenter les ressources dont elle a besoin.

Figure III  
**Des retraités et des bénéficiaires de plus en plus vieux**



51. En outre, la Caisse a affaire à un nombre croissant de retraités et bénéficiaires qui vivent ailleurs que dans les régions de New York et de Genève, les deux endroits où elle a des bureaux; cela a pour effet d'augmenter le nombre de cas dans lesquels les retraités et bénéficiaires choisissent de relever du système de la double filière, de même que le nombre d'estimations détaillées que la Caisse doit établir et le nombre de consultations sur des questions d'une grande complexité qui ont une incidence financière majeure pour les retraités et bénéficiaires. La Caisse consacre beaucoup de temps, d'efforts et de ressources à ces activités. Ainsi, en 2010, 555 retraités et bénéficiaires vivaient au Kenya; en 2017, il était 1 010. De plus en plus de retraités et de bénéficiaires demandent des renseignements sur le système de la double filière ou choisissent de relever de ce système dans des pays où il y a peu encore personne n'optait pour ce système. Ainsi, en 2000, 75 personnes avaient choisi de relever du système de la double filière en Colombie alors qu'en 2000 il n'y en avait aucune.

52. La Caisse souhaite renforcer et stabiliser sa structure au moyen de postes permanents existants ou nouveaux de façon à faciliter le traitement des fonctions récurrentes, mais elle entend aussi gagner en souplesse, s'attachant ainsi à atteindre l'un des grands objectifs à long terme qu'elle a retenus dans le cadre stratégique pour la période 2018-2019, qui a été approuvé par le Comité mixte en 2016. La plupart des ressources supplémentaires demandées pour l'exercice biennal

2018-2019 serviraient à créer des équipes ad hoc composées de personnel temporaire auxquelles il serait fait appel en fonction des besoins sans qu'il soit nécessaire d'augmenter le nombre de postes permanents.

53. Cette stratégie axée sur la souplesse aidera la Caisse à devenir plus efficace; elle s'inspire en grande partie des modalités retenues pour la mise en service du SIAP, en particulier avec le recours à des équipes spécialisées chargées de gérer les priorités, les risques et les problèmes.

54. Des améliorations seront apportées au SIAP pendant l'exercice biennal 2018-2019 et le nouveau site Web de la Caisse sera de plus en plus étroitement intégré à ce système. La Caisse disposera ainsi de moyens qui l'aideront à répondre pendant de nombreuses années aux besoins de clients de plus en plus nombreux et de plus en plus dispersés.

55. Il est donc proposé que la Caisse puisse avoir recours à des équipes ad hoc de façon souple; elle pourra ainsi améliorer ses nouveaux systèmes de façon à obtenir des gains d'efficacité et faire face à l'accroissement de la charge de travail liée à l'augmentation du nombre de cessations de service, en particulier dans les opérations de maintien de la paix, celles-ci réduisant leurs effectifs. Comme expliqué plus en détail dans le présent document et dans le complément d'information sur les prévisions budgétaires, la récente augmentation du nombre de cessations de service et les pics de travail relativement fréquents auxquels la Caisse doit faire face de façon imprévisible signifient que celle-ci doit gérer ses effectifs différemment et adopter une stratégie qui lui offre une plus grande latitude et une plus grande souplesse, sans qu'elle ait à créer des postes permanents qui auraient pour effet d'augmenter ses frais fixes. La Caisse a donc mis à l'essai différentes stratégies pendant l'exercice 2016-2017 et continuera dans cette voie en 2018-2019. La justification des quelques postes permanents existants ou nouveaux et des autres ressources qui permettront de constituer des équipes ad hoc est donnée pour chaque unité administrative dans le complément d'information sur les prévisions budgétaires.

#### *Principales difficultés*

56. La Caisse doit adopter une stratégie de gestion qui l'aide à faire face plus facilement, plus efficacement et sans retard à la charge de travail qui s'annonce sans qu'elle néglige pour autant la gestion du risque. Les difficultés auxquelles elle se heurtera à court et à moyen terme sont les suivantes :

#### **Main challenges**

- L'augmentation du nombre de dossiers à traiter, qui s'explique par le nombre élevé de participants en activité; la poursuite de l'augmentation du nombre de retraités et bénéficiaires (y compris les ayants droit);
- L'augmentation ponctuelle du nombre de dossiers à traiter;
- La plus grande dispersion de ses clients et l'augmentation du nombre de services à fournir à l'échelle mondiale;
- L'allongement de l'espérance de vie des clients et l'augmentation des demandes de services spécialisés;
- L'augmentation du nombre de retraités ou bénéficiaires placés sous tutelle, les tuteurs ne connaissant pas les procédures et la terminologie de la Caisse ou ne parlant pas l'une des langues de travail des entités des Nations Unies;
- L'évolution des attentes des clients, en particulier de ceux qui maîtrisent les

outils de communication modernes et les médias sociaux et qui souhaitent donc obtenir des informations en temps réel, accéder directement aux données et obtenir des services à la demande;

- L'évolution des demandes émanant des différentes parties prenantes;
- La complexité de la structure de gouvernance et le manque de souplesse des politiques administratives, des politiques de gestion des ressources humaines et des politiques de passation de marchés, qui ne correspondent pas aux besoins de la Caisse;
- Le caractère mondial de la Caisse, qui est véritablement unique et qui oblige à tenir compte de nombreux éléments, tels que le décalage horaire, les monnaies utilisées, les langues, la culture, les coutumes et la réglementation; l'augmentation du nombre de retraités et bénéficiaires qui choisissent de relever du système de la double filière, ce qui complique le traitement des prestations puisque cela oblige la Caisse à suivre les cours de change et l'évolution du coût de la vie dans plus de 190 pays et à faire des comparaisons trimestrielles pour les deux filières pour plus de 20 000 retraités et bénéficiaires.

### *Stratégie budgétaire*

#### **Stratégie budgétaire**

- Le projet de budget repose sur une stratégie qui consiste à séparer les services de base et les services standard des activités ponctuelles, telles que celles qui découlent de l'augmentation imprévue de la charge de travail, des pics d'activité et d'autres situations urgentes, et de créer des équipes ad hoc qui permettent de renforcer les capacités à titre provisoire, ce qui évite d'alourdir les coûts fixes;
- La Caisse axera ses efforts et ses ressources sur l'amélioration des services proposés aux clients, le renforcement de ses fonctions essentielles et l'amélioration des activités de communication. Elle restructure les services aux clients selon des modalités qui lui permettront de mieux répondre aux besoins, mais aussi de tirer pleinement parti de ses nouveaux systèmes;
- L'exercice biennal 2018-2019 constitue la première phase de la prochaine vague de modernisation à moyen terme.

57. Grâce au SIAP et aux possibilités qu'il offre, la Caisse est maintenant mieux à même de faire face à l'augmentation du nombre de clients et de dossiers et au fait que les opérations à traiter sont de plus en plus complexes.

58. Le projet de budget pour 2018-2019 repose sur la conviction que la Caisse peut agir avec plus de souplesse, de dynamisme et d'efficacité, faire face plus promptement aux nombreux risques, difficultés et besoins et proposer des services de meilleure qualité à des clients sans cesse plus nombreux et ayant des besoins différents.

59. En 2018-2019, la Caisse se concentrera donc sur : l'amélioration des services qu'elle offre à ses clients et le renforcement des activités de communication; sur l'amélioration de la communication de l'information sur les éléments de gestion et sur les résultats; sur le renforcement et l'élargissement des infrastructures

informatiques; sur la rationalisation des activités de traitement administratif; sur le renforcement de la liaison avec les organisations affiliées; sur l'établissement d'une stratégie de communication plus dynamique et interactive.

60. Avec son projet de budget pour 2018-2019, la Caisse cherche à se doter de ressources financières suffisantes, faisant l'objet d'une allocation stratégique et offrant une certaine souplesse de façon à poursuivre son entreprise de renforcement et de modernisation et à disposer de la latitude voulue pour mieux répondre aux besoins de ses clients; elle entend aussi généraliser les projets pilotes qu'elle a mis à l'essai pendant l'exercice biennal 2016-2017, à savoir :

#### **Projets pilotes**

- Recours à des équipes ad hoc composées de personnel temporaire qui sont notamment chargées de faire face aux augmentations ponctuelles ou non de la charge de travail et de nettoyer les données;
- Recours à des équipes ad hoc chargées de répondre à des besoins particuliers;
- Centre d'appels (fonctionnant 12 heures par jour) chargé de répondre à plus de 80 % des appels, d'offrir des services de niveau 1 et d'aiguiller les appels prioritaires vers les bons intervenants (c'est-à-dire transférer les appels concernant les pensions de réversion aux spécialistes de niveau 2);
- Améliorations et nouveaux services rendus possibles par le SIAP et par les fonctions qui seront ajoutées au nouveau site Web de la Caisse, lequel sera intégré plus étroitement avec le SIAP;
- Stratégie de communication et de sensibilisation dynamique, pragmatique et à caractère anticipatif;
- Exploitation des nouvelles possibilités offertes par Internet et les réseaux sociaux;
- Intensification des activités de formation, sous forme d'ateliers, de cours en ligne, de séances d'information, d'outils d'autoapprentissage et de réunions-débats;
- Renforcement des capacités du personnel chargé de la gestion des ressources humaines et des états de paie dans les organisations affiliées (notamment dans les missions et dans les centres de services);
- Mise au point de formulaires qui aideraient à dématérialiser les échanges avec la Caisse;
- Conception d'un tableau de bord permettant de savoir où en est le dossier des fonctionnaires qui s'appêtent à quitter l'organisation qui les emploie;
- Impression à distance des déclarations de situation des retraités et bénéficiaires relevant de la filière dollar;
- Conception d'un tableau de bord sous-tendu par un outil d'analyse décisionnelle;
- Recours à des méthodes de communication novatrices, notamment avec la production de vidéos d'animation;
- Établissement de bureaux régionaux de liaison.

61. Le projet de budget permettra à la Caisse de s'adapter rapidement et de façon dynamique à l'évolution de l'environnement opérationnel et de répondre aux

nouvelles demandes de services de manière plus novatrice, plus moderne et plus créative. Pendant l'exercice biennal 2018-2019, la Caisse apportera les dernières améliorations au SIAP. Ses échanges avec les organisations affiliées en seront facilités, de même que les échanges avec les clients, quel que soit l'endroit où ceux-ci résident, et elle disposera de systèmes de traitement et de gestion mieux protégés. La Caisse s'attachera également à améliorer la communication de l'information sur les éléments de gestion et sur les résultats et continuera à utiliser les technologies de l'information et des communications de manière novatrice. Elle se servira de ces technologies pour trouver des moyens de fournir ses services de façon novatrice et créative tout en dépensant moins. Pour ce faire, elle exploitera au mieux son nouveau site Web, plus complet que le précédent, en enrichissant les fonctionnalités qu'elle a testées pendant l'exercice biennal 2016-2017 et en généralisant l'utilisation.

*Objectifs et priorités à long terme pour l'exercice biennal 2018-2019*

62. La Caisse s'est fixé les objectifs à long terme suivants dans le cadre stratégique pour 2018-2019 : a) consolider la gouvernance; b) assouplir ses modalités de gestion; c) mettre davantage l'accent sur les services; d) exploiter les technologies de l'information aux fins du changement; e) atteindre les objectifs d'investissement à long terme.

63. Les priorités pour 2018-2019 sont les suivantes : a) consolider le modèle opérationnel cible pour le SIAP; b) mettre au point un dispositif de prestation de services ultramoderne; c) renforcer la communication; d) améliorer la gestion des données.

*Consolider la gouvernance et assouplir les modalités de gestion de la Caisse*

64. Conformément à ses objectifs à long terme et compte tenu des nouvelles possibilités que lui offre le SIAP, la Caisse a commencé à assouplir ses modalités de gestion. Le projet de budget s'inscrit dans cette logique en ce que la Caisse propose de constituer des équipes ad hoc composées de personnel temporaire pour lancer ou poursuivre plusieurs projets pilotes. Cela suppose que la direction ait la latitude voulue pour transférer rapidement les ressources de façon à faire face aux fluctuations de la demande et à continuer de tester de nouveaux modes de prestation de services. Cette démarche aidera également la Caisse à trouver de nouvelles possibilités de faire mieux avec moins. Surtout, elle permettra d'allouer les ressources au cas par cas dans les secteurs où elles sont les plus nécessaires. La Caisse pourra ainsi mieux répondre à l'augmentation du nombre de cessations de service, nettoyer les données que les organisations affiliées lui envoient et en contrôler la qualité, fournir de nouveaux services aux missions qui réduisent leurs effectifs, faciliter l'établissement des comptes en fin d'année et des états financiers et s'acquitter d'autres tâches périodiques.

65. La direction sait également que l'assouplissement des modalités de gestion plus souples doit s'accompagner du renforcement du système de responsabilisation. L'accent sera donc mis sur la gestion du risque institutionnel pour que la Caisse puisse renforcer la gouvernance et disposer d'outils qui l'aident à gérer les risques opérationnels et financiers et les risques d'investissement. La Caisse mettra au point des mécanismes de contrôle pour que les données soient traitées de manière sécurisée et que les données financières et statistiques soient fiables. Les mécanismes porteront également sur la productivité et sur la mesure des résultats, ce qui permettra de procéder à une évaluation comparative, notamment pour ce qui est des résultats des activités opérationnelles, ainsi que sur l'amélioration du suivi de dépenses et de la communication des informations les concernant. On s'attachera à améliorer la mesure des résultats concernant des aspects majeurs tels que le respect

des délais, la qualité des services offerts aux clients et le degré de satisfaction des clients et des organisations affiliées. Toutes les unités administratives du secrétariat de la Caisse sont dotées de mesures de résultats; celles-ci seront affinées et leur application se fera dans le cadre de la phase de stabilisation et d'amélioration du SIAP. L'Administrateur de la Caisse et l'équipe de direction, de même que les organes délibérants et les groupes constitutifs disposeront d'informations de gestion plus cohérentes et plus utiles grâce auxquelles ils pourront mieux comprendre et analyser les activités opérationnelles de la Caisse et prendre des décisions en bonne connaissance de cause.

66. Concrètement, pendant l'exercice biennal, la restructuration du secrétariat de la Caisse consistera principalement à revoir les fonctions du bureau de Genève et à les organiser sur le modèle des gammes de services offertes par le bureau de New York, de façon à harmoniser la gouvernance des activités et services de la Caisse. Il sera ainsi possible d'appliquer les mêmes principes de qualité, d'uniformiser l'application des Statuts, des règlements et du système d'ajustement des pensions et d'harmoniser les méthodes de travail des deux bureaux; cela favorisera également la mise en commun des connaissances et des enseignements entre les bureaux et aidera les spécialistes techniques à se perfectionner, quel que soit leur lieu d'affectation; les services aux clients deviendront une activité distincte des activités de traitement des droits à prestations; les services d'appui administratif seront réorganisés de façon à mieux répondre aux besoins de la Caisse, sur le modèle de la restructuration envisagée par l'ONU pour ses propres services depuis la mise en service d'Umoja. On trouvera une description détaillée des activités dans le complément d'information sur les prévisions budgétaires.

*Mettre davantage l'accent sur les services*

67. Pendant l'exercice biennal 2018-2019, le secrétariat de la Caisse s'attachera, de façon plus concertée, à renforcer et à élargir son dispositif de prestation de services aux clients. Si le secrétariat entend ainsi renforcer le dialogue avec les participants, les retraités et les bénéficiaires en veillant à être plus efficace et réceptif, il se propose aussi de tirer parti des possibilités que lui offre le SIAP de mettre en place un dispositif de prestation de services qui prenne en considération les particularités de la Caisse, la complexité de la structure du régime, les modalités de paiement des prestations, la gouvernance et l'augmentation du nombre de pays dans lesquels ses clients résident, à savoir plus de 190. Il faut donc renforcer sans tarder la communication de façon à garantir à chacun des services de même qualité, que les clients habitent ou non à proximité du siège de la Caisse ou dans l'un des principaux lieux d'affectation.

68. Comme indiqué dans l'étude d'ensemble consacrée à la Caisse en 2016 (JSPB/63/R.19), 23 organisations représentant 80 entités sont affiliées à la Caisse et les clients auxquels celle-ci offre ses services sont très nombreux et très différents. L'étude de 2016 a confirmé les constatations de l'étude de 2008 (JSPB/57/R.21) concernant le fait que la Caisse était une institution unique en son genre, complexe et de grande taille et revêtait une grande importance pour les organisations affiliées en ce qu'elle permettait d'attirer et de retenir du personnel. Les caractéristiques susmentionnées valent pour le présent, mais dans certains cas elles iront en s'affirmant et poseront des problèmes opérationnels accrus à la Caisse. Celle-ci doit malgré tout continuer à s'acquitter de sa mission, à se fixer des objectifs, à veiller à la viabilité du régime, à atténuer les risques et à offrir des services offrant un bon rapport coût-efficacité, tout en répondant aux besoins de clients sans cesse plus nombreux.



69. Dans l'étude d'ensemble de 2016 et dans le rapport connexe consacré au nouveau dispositif de prestation de services (JSPB/63/R.19/Add.1), il a été recommandé de confier le traitement des droits à prestations et les services aux clients à des unités administratives distinctes. S'inspirant de cette recommandation, la direction de la Caisse propose de créer une unité administrative qui serait chargée des services aux clients et qui permettrait de renforcer la gouvernance, la gestion, la planification et la prestation des services offerts aux clients. Le nouveau dispositif aiderait la Caisse à orienter davantage son action sur les échanges avec les clients, à rationaliser la répartition des attributions dans ce domaine, à utiliser les ressources de façon plus souple et à mieux coordonner les activités de communication. Le fait de créer deux services distincts permettrait également de mieux différencier les échanges avec les clients et le traitement et le calcul des droits à prestations, puisque les fonctions seraient clairement séparées.

70. Le nouveau dispositif de prestation de services prévoit une intensification de la communication non seulement avec les clients, mais également avec les organisations affiliées, les organes directeurs et les autres parties prenantes. Étant donné la diversité des parties prenantes et le fait que la Caisse a un champ d'action mondial, la communication revêt une grande importance et fait partie intégrante des activités du secrétariat. La Caisse s'attachera en priorité à restaurer la confiance en renforçant la communication et en la rendant plus transparente. Elle mènera les discussions dans un esprit d'ouverture et de transparence, expliquera les progrès qui ont été accomplis et facilitera les discussions sur les questions et problèmes pour lesquels il convient de prendre des mesures. La stratégie de communication permettra de répondre, dans la mesure du possible, aux attentes des clients en ce qui concerne l'échange d'informations, dans le respect de la confidentialité.

#### *Exploiter la technologie aux fins du changement*

71. Avec le SIAP, la Caisse a rationalisé les modalités de fonctionnement et mis en place des infrastructures solides et une puissante application retraite bâtie sur une technologie moderne, comme prévu dans le modèle opérationnel cible qui avait été retenu. Semblable en cela à d'autres grands progiciels de gestion intégrés, le SIAP fera l'objet d'améliorations à l'issue de la phase de stabilisation.

72. L'objectif principal du projet SIAP était de remplacer des systèmes disparates, obsolètes et de plus en plus vulnérables par une nouvelle plateforme propre à augmenter la capacité de traitement et à assurer la viabilité de la Caisse pendant de nombreuses années. La nouvelle plateforme a permis d'améliorer les services offerts aux clients et garantit que la gestion des données et la communication de l'information se feront de manière sécurisée pendant de nombreuses années. Il s'agit d'un système fonctionnant sur le Web sur lequel la Caisse pourra greffer des interfaces d'échange de données en temps réel avec les organisations affiliées, les participants, les retraités et les bénéficiaires; il facilitera le redéploiement des ressources si le besoin s'en fait sentir et permettra de traiter de manière plus systématique les dossiers en souffrance et de faire face aux augmentations ponctuelles de la charge de travail.

73. Le nouveau système a permis de retirer des gains d'efficacité dans des domaines tels que le traitement des droits à prestations et de la mise en paiement, la gestion des cotisations et le traitement des demandes de renseignements émanant des clients. Pendant l'exercice biennal 2018-2019, on passera de la phase de conception, de développement et de mise en service à la phase de maintenance, de stabilisation et d'amélioration. La Caisse élargira également la gamme de services offerte par les modules de suivi et de communication de l'information.



*Atteindre les objectifs d'investissement à long terme*

74. Le projet de budget pour 2018-2019 concernant la Division de la gestion des investissements a pour objet d'aider la Division à assurer un rendement réel de 3,5 % à long terme, objectif que la Caisse s'est fixé. L'essentiel des prévisions budgétaires servirait à financer des postes et des services contractuels, du fait que la Division gère environ 85 % des avoirs de la Caisse en interne. Le montant demandé pour 2018-2019 fait apparaître une augmentation d'environ 3,2 millions de dollars par rapport à celui de l'exercice biennal 2016-2017. Cela représente une augmentation en valeur absolue, mais non en valeur relative puisque les avoirs de la Caisse sont passés de 52,1 milliards de dollars au 31 décembre 2015 à 58,7 milliards de dollars au 31 mai 2017. Soucieuse de continuer à assurer un rendement qui cadre avec l'objectif à long terme que la Caisse s'est fixé, la Division s'attachera pendant l'exercice à renforcer la gestion du risque, à améliorer son mode de fonctionnement et à mener à bien une étude de la gestion actif-passif. Le coût de ces initiatives représente la quasi-totalité de l'augmentation de 3,2 millions de dollars qui est demandée dans le projet de budget pour 2018-2019. Il convient également de noter que les nouveaux postes qui ont été approuvés au titre du budget de l'exercice 2014-2015 devraient être pourvus pendant l'exercice 2018-2019 et que des ressources sont donc prévues pour eux dans le projet de budget pour le nouvel exercice. La Division reste résolue à obtenir les résultats qui sont attendus d'elle d'une manière présentant un bon rapport coût-efficacité.

*Budgétisation axée sur les résultats : méthode et terminologie*

75. Le présent projet de budget a été établi selon les règles de présentation de la budgétisation axée sur les résultats. Les prévisions de dépenses ont été calculées en fonction des programmes de la Caisse et tous les renseignements justificatifs sont présentés dans le complément d'information sur les prévisions budgétaires.

76. La Caisse se compose du secrétariat et de la Division de la gestion des investissements. Les ressources globales sont présentées sous la forme de chiffres consolidés, mais pour la répartition des crédits demandés entre les postes et les objets de dépense autres que les postes, les montants relatifs au secrétariat et à la Division de la gestion des investissements sont présentés dans des sections distinctes. Pour faciliter la comparaison entre le montant des ressources demandées pour 2018-2019 et le montant des crédits ouverts pour 2016-2017 (niveau de référence), ce dernier a fait l'objet d'un ajustement technique en fonction du nouveau schéma de classement des dépenses utilisé dans Umoja (voir tableau 4).

77. Les paramètres suivants ont été retenus pour le calcul des prévisions de dépenses :

a) Taux d'occupation des postes en 2018 et 2019 (New York et Genève) : 89,9 % pour les postes d'administrateur existants, 50,0 % pour les postes d'administrateur à créer, 92,9 % pour les postes d'agent des services généraux existants et 50,0 % pour les postes d'agent des services généraux à créer. Ces taux ont été retenus pour la version 16 des barèmes standard applicables à New York et à Genève pour 2016 et 2017;

b) Taux annuel moyen d'inflation pour 2016 et 2017 : 0,5 % pour Genève et 2,1 % pour New York;

c) Taux de change utilisé pour Genève : 0,960 franc suisse pour 1 dollar;

d) Partage des coûts entre l'ONU et la Caisse : les parts respectives demeurent fixées à un tiers et deux tiers et continueront de s'appliquer à certains éléments des frais d'administration, à l'exception du coût des postes du Service des

systèmes d'information et du Service administratif. Le secrétariat de la Caisse comptant 186 postes permanents approuvés pour 2016-2017, contre 85 pour la Division de la gestion des investissements plus 1 poste financé par des ressources extrabudgétaires, la formule de partage s'appliquera à seulement 66,7 % du coût des postes du Service des systèmes d'information et du Service administratif.

### Récapitulation des ressources nécessaires

78. On trouvera ci-après la récapitulation des ressources humaines et financières demandées pour la Caisse, le montant estimatif des ressources extrabudgétaires et des informations sur les postes dont la création est demandée.

79. La répartition en pourcentage et le montant des ressources demandées par composante sont récapitulés dans les tableaux 2 et 3.

Tableau 2

### Répartition des ressources par composante, en pourcentage

<i>Composante</i>	<i>Budget ordinaire</i>	<i>Ressources extrabudgétaires</i>
A. Direction exécutive et administration		
1. Administration	2,3	–
2. Investissements	5,2	–
<b>Total partiel (A)</b>	<b>7,5</b>	<b>–</b>
B. Programme de travail		
1. Administration	30,6	100,0
2. Investissements	34,8	–
<b>Total partiel (B)</b>	<b>65,4</b>	<b>100,0</b>
C. Appui <sup>a</sup>		
1. Administration	21,1	–
2. Investissements	4,0	–
<b>Total partiel (C)</b>	<b>25,1</b>	<b>–</b>
D. Audit	1,5	–
E. Comité mixte	0,5	–
<b>Total</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>

<sup>a</sup> Le secrétariat de la Caisse a classé l'informatique dans la composante Appui bien qu'elle fasse partie intégrante des activités opérationnelles. Sans elle, la Caisse ne pourrait pas offrir ses services aux participants, retraités et bénéficiaires – plus de 203 000 – qui résident dans plus de 190 pays. Dans la Division de la gestion des investissements, l'informatique est présentée dans la composante Programme de travail.

Tableau 3  
**Ressources nécessaires, par composante**

(En milliers de dollars des États-Unis)

Composante	2016-2017 (crédits ouverts)	Augmentation		Total avant actualisation des coûts	Actualisation des coûts	Répartition		2018-2019 (prévisions)
		Montant	Pourcentage			Organisation des Nations Unies	Caisse des pensions	
<b>Budget ordinaire</b>								
A. Direction exécutive et administration								
Administration	5 562,7	(1 055,9)	(19,0)	4 506,8	57,2	627,7	3 936,3	4 564,0
Investissements	9 189,9	826,0	9,0	10 015,9	147,9	–	10 163,8	10 163,8
<b>Total partiel (A)</b>	<b>14 752,6</b>	<b>(229,9)</b>	<b>(1,6)</b>	<b>14 522,7</b>	<b>205,1</b>	<b>627,7</b>	<b>14 100,1</b>	<b>14 727,8</b>
B. Programme de travail								
Administration	46 076,6	13 489,3	29,3	59 565,9	(1 809,8)	13 062,5	44 693,6	57 756,1
Investissements	68 619,9	(860,8)	(1,3)	67 759,1	1 459,8	–	69 218,9	69 218,9
<b>Total partiel (B)</b>	<b>114 696,5</b>	<b>12 628,5</b>	<b>11,0</b>	<b>127 325,0</b>	<b>(350,0)</b>	<b>13 062,5</b>	<b>113 912,5</b>	<b>126 975,0</b>
C. Appui								
Administration	39 739,1	1 207,1	3,0	40 946,2	782,2	8 707,3	33 021,1	41 728,4
Investissements	6 998,9	812,5	11,6	7 811,4	75,7	–	7 887,1	7 887,1
<b>Total partiel (C)</b>	<b>46 738,0</b>	<b>2 019,6</b>	<b>4,3</b>	<b>48 757,6</b>	<b>857,9</b>	<b>8 707,3</b>	<b>40 908,2</b>	<b>49 615,5</b>
D. Audit	2 902,7	26,5	0,9	2 929,2	(23,2)	484,4	2 421,6	2 906,0
E. Comité mixte	965,6	–	–	965,6	40,9	–	1 006,5	1 006,5
<b>Total</b>	<b>180 055,4</b>	<b>14 444,7</b>	<b>8,0</b>	<b>194 500,1</b>	<b>730,7</b>	<b>22 881,9</b>	<b>172 348,9</b>	<b>195 230,8</b>
<b>Ressources extrabudgétaires</b>	<b>164,7</b>	<b>–</b>	<b>–</b>	<b>164,7</b>	<b>(2,3)</b>	<b>–</b>	<b>162,4</b>	<b>162,4</b>

80. Comme indiqué dans le tableau 4, l'augmentation globale des prévisions de dépenses se chiffre à 14 444 700 dollars avant actualisation des coûts (0,8 %); elle s'explique par l'augmentation prévue au titre des frais d'administration (13 640 500 dollars), des frais de gestion du portefeuille (777 700 dollars) et des frais d'audit (26 500 dollars).

81. L'augmentation de 13 640 500 dollars des frais d'administration représente l'incidence nette de l'augmentation des ressources proposées au titre des postes permanents (3 451 800 dollars), dont un montant de 244 300 dollars correspondant à l'effet-report de trois nouveaux postes approuvés au cours de l'exercice biennal 2016-2017, et des objets de dépense autres que les postes (10 188 700 dollars). L'augmentation des montants prévus pour les objets de dépense autres que les postes provient principalement des autres dépenses de personnel (4 800 600 dollars), des services contractuels (4 310 900 dollars), des frais généraux de fonctionnement (722 900 dollars), du mobilier et matériel (267 000 dollars), des voyages du personnel (91 700 dollars) et des fournitures et accessoires (18 400 dollars) et est partiellement compensée par une diminution des montants prévus au titre des consultants (22 800 dollars).

82. L'augmentation de 777 700 dollars prévue au titre des frais de gestion du portefeuille tient principalement à l'augmentation des objets de dépense autres que

les postes (550 800 dollars), des frais généraux de fonctionnement (663 500 dollars), du mobilier et matériel (391 000 dollars) et des voyages du personnel (27 900 dollars); l'effet de cette hausse est partiellement atténué par la baisse des montants prévus au titre des services contractuels (750 200 dollars), des fournitures et accessoires (70 800 dollars), des consultants (34 000 dollars) et des dépenses de représentation (500 dollars).

83. L'augmentation des ressources prévues au titre des frais d'audit (26 500 dollars) s'explique principalement par l'augmentation du coût de l'audit du processus actuariel.

**Tableau 4**  
**Ressources financières**  
(En milliers de dollars des États-Unis)

Catégorie de dépenses	2014-2015 (dépenses effectives)	2016-2017 (crédits ouverts) <sup>a</sup>	Augmentation		Total avant actualisation des coûts	Actualisation des coûts <sup>b</sup>	Répartition		Montants prévus		
			Montant	Pourcentage			Organisation des Nations Unies	Caisse des pensions	2018-2019	2018	2019
<b>Frais d'administration</b>											
Postes	42 257,2	46 253,7	3 451,8	7,5	49 705,5	(2 240,0)	14 786,2	32 679,3	47 465,5	23 671,1	23 794,4
Autres dépenses de personnel	5 078,3	8 035,5	4 800,6	59,7	12 836,1	(142,0)	681,1	12 013,0	12 694,1	6 250,5	6 443,6
Frais de représentation	1,4	6,2	–	–	6,2	–	–	6,2	6,2	3,1	3,1
Consultants	348,8	248,3	(22,8)	(9,2)	225,5	9,5	–	235,0	235,0	93,8	141,2
Voyages	952,5	1 025,2	91,7	8,9	1 116,9	37,3	–	1 154,2	1 154,2	612,5	541,7
Services contractuels	25 094,1	16 834,7	4 310,9	25,6	21 145,6	896,9	2 240,6	19 801,9	22 042,5	11 220,0	10 822,5
Frais généraux de fonctionnement	11 845,3	16 836,0	722,9	4,3	17 558,9	370,6	3 948,0	13 981,5	17 929,5	8 846,4	9 083,1
Fournitures et accessoires	149,5	190,7	18,4	9,6	209,1	7,0	72,1	144,0	216,1	107,0	109,1
Mobilier et matériel	1 062,8	1 948,1	267,0	13,7	2 215,1	90,3	669,5	1 635,9	2 305,4	1 242,5	1 062,9
<b>Total</b>	<b>86 789,9</b>	<b>91 378,4</b>	<b>13 640,5</b>	<b>14,9</b>	<b>105 018,9</b>	<b>(970,4)</b>	<b>22 397,5</b>	<b>81 651,0</b>	<b>104 048,5</b>	<b>52 046,9</b>	<b>52 001,6</b>
<b>Frais de gestion du portefeuille</b>											
Postes	19 424,5	25 818,6	–	–	25 818,6	(430,1)	–	25 388,5	25 388,5	12 698,7	12 689,8
Autres dépenses de personnel	1 199,6	2 968,2	550,8	18,6	3 519,0	(18,0)	–	3 501,0	3 501,0	1 735,4	1 765,6
Frais de représentation	21,6	27,5	(0,5)	(1,8)	27,0	1,1	–	28,1	28,1	14,6	13,5
Consultants	756,0	1 114,0	(34,0)	(3,1)	1 080,0	45,8	–	1 125,8	1 125,8	621,3	504,5
Voyages	1 169,1	2 143,1	27,9	1,9	2 171,0	92,1	–	2 263,1	2 263,1	1 200,0	1 063,1
Services contractuels	33 261,7	44 172,6	(750,2)	(1,7)	43 422,4	1 843,1	–	45 265,5	45 265,5	22 381,0	22 884,5
Frais généraux de fonctionnement	8 486,3	7 473,2	663,5	8,9	8 136,7	89,5	–	8 226,2	8 226,2	4 032,4	4 193,8
Fournitures et accessoires	81,3	130,8	(70,8)	(54,1)	60,0	2,6	–	62,6	62,6	31,3	31,3
Mobilier et matériel	586,1	960,7	391,0	40,7	1 351,7	57,3	–	1 409,0	1 409,0	852,7	556,3
<b>Total</b>	<b>64 986,2</b>	<b>84 808,7</b>	<b>777,7</b>	<b>0,9</b>	<b>85 586,4</b>	<b>1 683,4</b>	<b>–</b>	<b>87 269,8</b>	<b>87 269,8</b>	<b>43 567,4</b>	<b>43 702,4</b>

Catégorie de dépenses	2014-2015 (dépenses effectives)	2016-2017 (crédits ouverts) <sup>a</sup>	Augmentation		Total avant actualisation des coûts	Actualisation des coûts <sup>b</sup>	Répartition		Montants prévus			
			Montant	Pourcentage			Organisation des Nations Unies	Caisse des pensions	2018-2019	2018	2019	
<b>Frais d'audit</b>												
Audit externe	774,6	786,5	(0,1)	–	786,4	–	131,1	655,3	786,4	393,2	393,2	
Audit interne	1,698,0	2 116,2	26,6	1,3	2 142,8	(23,2)	353,3	1 766,3	2 119,6	1 054,8	1 064,8	
<b>Total</b>	<b>2 472,6</b>	<b>2 902,7</b>	<b>26,5</b>	<b>0,9</b>	<b>2 929,2</b>	<b>(23,2)</b>	<b>484,4</b>	<b>2 421,6</b>	<b>2 906,0</b>	<b>1 448,0</b>	<b>1 458,0</b>	
Dépenses afférentes au Comité mixte	228,8	965,6	–	–	965,6	40,9	–	1 006,5	1 006,5	494,3	512,2	
<b>Total général</b>	<b>154 477,5</b>	<b>180 055,4</b>	<b>14 444,7</b>	<b>8,0</b>	<b>194 500,1</b>	<b>730,7</b>	<b>22 881,9</b>	<b>172 348,9</b>	<b>195 230,8</b>	<b>97 556,6</b>	<b>97 674,2</b>	
<b>Dépenses hors budget</b>												
<b>Activités opérationnelles</b>	<b>162,3</b>	<b>164,7</b>	<b>–</b>	<b>–</b>	<b>164,7</b>	<b>(2,3)</b>	<b>–</b>	<b>162,4</b>	<b>162,4</b>	<b>81,2</b>	<b>81,2</b>	

<sup>a</sup> Tient compte d'ajustements techniques opérés à des fins de présentation, comme indiqué au paragraphe 76 du présent rapport.

<sup>b</sup> Selon les procédures de l'ONU.

Tableau 5  
Postes

Catégorie	Postes permanents		Postes temporaires		Postes extrabudgétaires		Total	
	2016-2017	2018-2019	2016-2017	2018-2019	2016-2017	2018-2019	2016-2017	2018-2019
<b>Administration</b>								
<b>Administrateurs et fonctionnaires de rang supérieur</b>								
Sous-Secrétaire général	1	1	–	–	–	–	1	1
D-2	1	1	–	–	–	–	1	1
D-1	5	6	–	–	–	–	5	6
P-5	10	12	–	–	–	–	10	12
P 4	21	24	–	–	–	–	21	24
P-3	30	33	–	–	–	–	30	33
P-2/1	1	1	–	–	–	–	1	1
<b>Total partiel</b>	<b>69</b>	<b>78</b>	–	–	–	–	<b>69</b>	<b>78</b>
<b>Agents des services généraux</b>								
1 <sup>re</sup> classe	10	10	–	–	–	–	10	10
Autres classes <sup>a</sup>	107	107	–	–	1	1	108	108
<b>Total partiel</b>	<b>117</b>	<b>117</b>	–	–	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>118</b>	<b>118</b>
<b>Total (administration)</b>	<b>186</b>	<b>195</b>	–	–	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>187</b>	<b>196</b>
<b>Investissements</b>								
<b>Administrateurs et fonctionnaires de rang supérieur</b>								
Sous-Secrétaire général	1	1	–	–	–	–	1	1
D-2	1	1	–	–	–	–	1	1
D-1	4	4	–	–	–	–	4	4
P-5	10	10	–	–	–	–	10	10
P 4	23	23	–	–	–	–	23	23
P-3	17	17	–	–	–	–	17	17
P-2	1	1	–	–	–	–	1	1
<b>Total partiel</b>	<b>57</b>	<b>57</b>	–	–	–	–	<b>57</b>	<b>57</b>
<b>Services généraux</b>								
1 <sup>re</sup> classe	14	14	–	–	–	–	14	14
Autres classes	14	14	–	–	–	–	14	14
<b>Total partiel</b>	<b>28</b>	<b>28</b>	–	–	–	–	<b>28</b>	<b>28</b>
<b>Total (investissements)</b>	<b>85</b>	<b>85</b>	–	–	–	–	<b>85</b>	<b>85</b>
<b>Total (Caisse)</b>	<b>271</b>	<b>280</b>	–	–	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>272</b>	<b>281</b>

<sup>a</sup> Un poste extrabudgétaire d'agent des services généraux (Autres classes) est financé par les organisations affiliées.

84. Comme indiqué dans le tableau 5, le présent projet de budget prévoit la création de neuf postes permanents (1 D-1, 2 P-5, 3 P-4 et 3 P-3) et le reclassement

de deux postes (un poste P-4 serait déclassé à P-3 et un poste P-3 serait reclassé à P-4) au secrétariat. Il est également proposé de transférer 20 postes (19 au secrétariat et 1 à la Division de la gestion des investissements) sans que cela ait une incidence sur les coûts.

85. Le tableau 6 donne le récapitulatif des nouveaux postes demandés.

Tableau 6  
**Récapitulatif des postes nécessaires**

<i>Unité administrative</i>	<i>Action</i>	<i>Poste</i>	<i>Nombre de postes</i>	<i>Catégorie et classe</i>
<b>Administration</b>				
<b>Programme de travail</b>				
Opérations	Création	Chef adjoint de la Section des droits à pension	1	P-4
	Création	Spécialiste des prestations	1	P-3
Services aux clients et communication	Création	Chef du groupe Services aux clients et communication	1	D-1
	Création	Spécialiste hors classe de l'information	1	P-5
Services financiers	Création	Administrateur de programmes	1	P-4
	Création	Spécialiste des prestations	2	P-3
	Création	Chef de la Section de la comptabilité	1	P-5
	Création	Chef du Groupe des états de paiement	1	P-4
<b>Appui au programme</b>				
Service des systèmes d'information	Reclassement	Fonctionnaire d'administration	1	P-3 à P-4
Groupe des ressources humaines <sup>a</sup>	Reclassement	Spécialiste des ressources humaines	1	P-4 à P-3

<sup>a</sup> Y compris le reclassement du poste de chef du service administratif (P-5) en poste de spécialiste hors classe des ressources humaines (P-5).

## B. Frais d'administration

### 1. Généralités

86. La Caisse est un régime en voie de maturation et se heurte à un certain nombre de difficultés, y compris : l'augmentation de la demande de services de la part d'un nombre accru de participants actifs; l'augmentation constante du nombre de retraités et autres bénéficiaires; l'augmentation brusque et variable du nombre de demandes à traiter; le fait que la population servie par la Caisse est de plus en plus dispersée et souhaite que la Caisse intervienne plus largement dans le monde; l'espérance de vie croissante des clients de la Caisse, qui demandent de plus en plus des services personnalisés, et notamment celle du nombre de tuteurs qui ne connaissent pas bien les processus, la terminologie ou les langues de travail du système des Nations Unies; l'augmentation globale des attentes en matière de services aux clients; l'augmentation des exigences de diverses parties prenantes.

87. Face aux nombreux risques, difficultés et pressions auxquels elle doit faire face, la Caisse propose une liste très ambitieuse d'objectifs et d'initiatives visant à

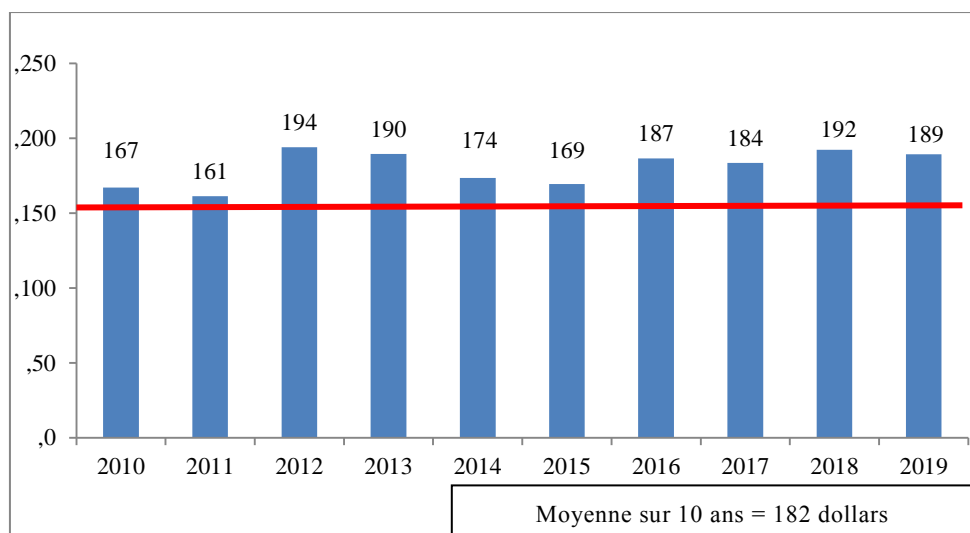


renforcer ses opérations, élargir considérablement ses services aux clients et promouvoir la communication, et continuer d'améliorer sa souplesse et sa réactivité. Nombre de ces initiatives ont déjà été mises en œuvre sur une plus petite échelle et jugées réussies au cours de l'exercice biennal 2016-2017. Le présent projet de budget fait fond sur ces initiatives, qu'il va développer, mais il va aussi introduire de nouvelles idées dans le cadre de l'engagement de l'Administration en faveur de la réalisation de ces objectifs. Par conséquent, compte tenu des investissements qui seront réalisés pour mettre pleinement en œuvre les initiatives pilotes susmentionnées et développer les services, les frais d'administration par participant devraient augmenter entre l'exercice 2016-2017 et l'exercice 2018-2019, comme le montre la figure IV. Toutefois, ce coût devrait baisser progressivement par la suite, à mesure que l'investissement dans la technologie, les améliorations apportées aux processus et le renforcement des capacités commenceront à avoir le rendement attendu en termes d'efficacité à moyen terme.

Figure IV

**Coût par participant (corrige de l'inflation), 2010-2019**

(En dollars des États-Unis)



*Note* : Moyenne des coûts afférents aux participants en activité, aux retraités et aux bénéficiaires.

Il est tenu compte des frais exceptionnels liés à la mise en place du SIAP. Les frais de gestion du portefeuille ne sont pas compris, ni les frais afférents aux services fournis par la Caisse au Comité des pensions du personnel de l'ONU. L'hypothèse retenue pour l'inflation est celle d'un taux égal à l'indice des prix à la consommation des États-Unis (« Urban All Goods »).

Les montants annuels ajustés ont été obtenus en divisant par deux les chiffres corrigés pour les périodes biennales.

88. Le montant total des ressources demandées pour couvrir les frais d'administration s'élève à 105 018 900 dollars, avant actualisation des coûts, soit une augmentation nette de 13 640 500 dollars (14,9 %) par rapport aux crédits ouverts pour l'exercice 2016-2017. Comme il est indiqué dans le tableau 8, cette augmentation nette est attribuable à ce qui suit :

a) Direction exécutive et administration : la diminution de 1 055 900 dollars correspond à une diminution de 39 300 dollars des dépenses au titre des postes, en raison de l'effet net de deux transferts, et à la diminution de 1 016 600 dollars des dépenses au titre des autres objets de dépense, laquelle résulte essentiellement d'une diminution des dépenses afférentes aux services contractuels (723 700 dollars), des

frais de consultants (200 300 dollars), des frais généraux de fonctionnement (96 000 dollars) et des frais de voyage du personnel (2 700 dollars), contrebalancée en partie par une augmentation de 6 100 dollars au titre des autres dépenses de personnel;

b) Programme de travail : l'augmentation de 13 489 300 dollars résulte de la hausse de 4 013 200 dollars des dépenses prévues au titre des postes, qui découle principalement de la création de neuf postes (1 D-1, 2 P-5, 3 P-4 et 3 P-3) et du transfert net de postes (1 P-4 et 1 poste d'agent des services généraux (autres classes) de l'ancien Service administratif, 1 poste d'agent des services généraux (1<sup>re</sup> classe) du bureau de l'Administrateur et 1 poste d'agent des services généraux (autres classes) au bureau de l'Administrateur), ainsi que de l'augmentation de 9 476 100 dollars des objets de dépense autres que les postes, du fait de l'augmentation des autres dépenses de personnel (4 213 500 dollars), des dépenses afférentes aux services contractuels (4 509 500 dollars), des frais généraux de fonctionnement (322 500 dollars), et des dépenses en mobilier et matériel (184 100 dollars), consultants et experts (137 500 dollars) et voyages du personnel (109 000 dollars);

c) Appui au programme : l'augmentation de 1 207 100 dollars correspond à l'augmentation nette des objets de dépense autres que les postes (1 729 200 dollars), due essentiellement à l'augmentation des autres dépenses de personnel (581 000 dollars), des dépenses afférentes aux services contractuels (525 100 dollars), des frais généraux de fonctionnement (496 400 dollars), des dépenses au titre du mobilier et du matériel (82 900 dollars), des consultants et des experts (40 000 dollars), des fournitures et accessoires (18 400 dollars), partiellement compensée par une diminution des frais de voyage du personnel (14 600 dollars). L'augmentation nette des objets de dépense autres que les postes est en partie compensée par la diminution de 522 100 dollars des dépenses au titre des postes, principalement imputable au transfert de deux postes des finances et du budget aux Services financiers [1 P-4 et 1 poste d'agent des services généraux (autres classes)].

89. Les prévisions concernant la répartition des ressources et les ressources nécessaires par composante sont indiquées dans les tableaux 7 et 8, respectivement.

Tableau 7

**Répartition des ressources par composante, en pourcentage :  
frais d'administration**

<i>Composante</i>	<i>Budget ordinaire</i>	<i>Ressources extrabudgétaires</i>
A. Direction exécutive et administration	4,3	
B. Programme de travail		
1. Opérations	13,6	
2. Services aux clients et communication	8,6	
3. Services financiers	14,7	100,0
4. Contrôle des risques et services juridiques	5,3	
5. Bureau de Genève	14,5	
<b>Total partiel (B)</b>	<b>56,7</b>	<b>100,0</b>

<i>Composante</i>	<i>Budget ordinaire</i>	<i>Ressources extrabudgétaires</i>
C. Appui aux programmes		
1. Service des systèmes d'information	37,9	
2. Ressources humaines	1,1	
<b>Total partiel (C)</b>	<b>39,0</b>	
<b>Total</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>

Tableau 8  
**Ressources nécessaires, par composante : frais d'administration**

(En milliers de dollars des États-Unis)

<i>Composante</i>	<i>Augmentation</i>			<i>Total avant actualisation des coûts</i>	<i>Actualisation des coûts</i>	<i>Répartition</i>		<i>2018-2019 (prévisions)</i>
	<i>2016-2017 (crédits ouverts)</i>	<i>Montant</i>	<i>Pourcentage</i>			<i>Organisation des Nations Unies</i>	<i>Caisse des pensions</i>	
A. Direction exécutive et administration	5 562,7	(1 055,9)	(19,0)	4 506,8	57,2	627,7	3 936,3	4 564,0
B. Programme de travail								
1. Opérations	14 586,3	(305,1)	(2,1)	14 281,2	(375,6)	3 623,6	10 282,0	13 905,6
2. Services aux clients et communication	–	9 026,0	–	9 026,0	(704,0)	1 443,7	6 878,3	8 322,0
3. Services financiers	14 588,2	890,5	6,1	15 478,7	(292,6)	3 184,7	12 001,4	15 186,1
4. Contrôle des risques et services juridiques	3 732,9	1 791,5	48,0	5 524,4	350,4	1 178,3	4 696,5	5 874,8
5. Bureau de Genève	13 169,2	2 086,4	15,8	15 255,6	(788,0)	3 632,2	10 835,4	14 467,6
<b>Total partiel (B)</b>	<b>46 076,6</b>	<b>13 489,3</b>	<b>29,3</b>	<b>59 565,9</b>	<b>(1 809,8)</b>	<b>13 062,5</b>	<b>44 693,6</b>	<b>57 756,1</b>
C. Appui aux programmes								
1. Service des systèmes d'information	24 906,4	14 872,5 <sup>a</sup>	59,7	39 778,9	793,4	8 459,3	32 113,0	40 572,3
2. Ressources humaines	14 832,7	(13 665,4)	(92,1)	1 167,3	(11,2)	248,0	908,1	1 156,1
<b>Total partiel (C)</b>	<b>39 739,1</b>	<b>1 207,1</b>	<b>3,0</b>	<b>40 946,2</b>	<b>782,2</b>	<b>8 707,3</b>	<b>33 021,1</b>	<b>41 728,4</b>
<b>Total</b>	<b>91 378,4</b>	<b>13 640,5</b>	<b>14,9</b>	<b>105 018,9</b>	<b>(970,4)</b>	<b>22 397,5</b>	<b>81 651,0</b>	<b>104 048,5</b>

<sup>a</sup> Reflète le gain de postes par transfert de ressources de l'ancien Service administratif et les augmentations connexes pour la location et l'entretien des locaux (13 630 800 dollars), qui représente environ 92 % de l'augmentation totale.

## 2. Direction exécutive et administration

### *Ressources nécessaires (avant actualisation des coûts) : 4 506 800 dollars*

90. Sous l'autorité du Comité mixte, l'Administrateur est chargé de gérer la Caisse afin d'assurer la prestation des services voulus aux organisations affiliées et à plus de 203 000 participants, retraités et autres bénéficiaires partout dans le monde.

91. Ce faisant, l'Administrateur veille à ce qu'un cadre soit en place pour garantir l'exécution intégrale du programme de travail de la Caisse et, à cet effet, détermine la politique générale et assure la direction, la supervision et la gestion de la Caisse. Par ailleurs, son bureau continuera à organiser les réunions du Comité mixte et du Comité d'audit, ainsi que les réunions communes du Comité des placements et du Comité d'actuaire, et à en assurer les services, ainsi qu'à fournir un appui au Comité d'actuaire, au Comité de suivi de la gestion actif-passif et aux autres groupes de travail et sous-comités du Comité mixte, selon qu'il conviendra.

92. L'Administrateur doit veiller à ce que la Caisse soit en mesure d'assurer en permanence et avec rigueur les services requis à l'intention de ses plus de 203 000 clients dans l'environnement en constante évolution dans lequel elle opère. Il faut pour cela mieux utiliser la technologie, normaliser les modes de fonctionnement et intégrer les systèmes; la mise en service du SIAP a créé une base solide pour ce faire. Parallèlement, les efforts de gestion du changement doivent être renforcés car la Caisse est en train de passer d'un mode de fonctionnement reposant sur la gestion des dossiers à un système reposant sur la gestion des processus. La Caisse a adopté des pratiques exemplaires en matière de gestion du changement et des recommandations relatives à la gestion de la transition institutionnelle.

93. Par ailleurs, le bureau de l'Administrateur continuera de diriger plusieurs mécanismes de gouvernance essentiels à l'échelle de la Caisse concernant la gestion des ressources humaines, la maîtrise des risques, la continuité des opérations et la reprise des activités après un sinistre, l'informatique et la gestion actif-passif. Ces mécanismes acquièrent une importance toujours plus grande, compte tenu de la structure dichotomique de la Caisse. À moins qu'il n'existe un niveau constant et élevé de coordination, de consultation et de communication entre le secrétariat de la Caisse et la Division de la gestion des investissements, la Caisse peut être exposée à d'autres risques importants qui, s'ils ne sont pas traités, pourraient prévenir l'obtention de résultats optimaux et avoir des conséquences négatives pour sa situation financière.

#### *Modernisation des activités*

94. Ces dernières années, grâce à la mise en service du SIAP, la Caisse a grandement simplifié et modernisé ses opérations et son mode de gestion, en établissant un cadre solide de contrôle interne et en intégrant la gestion des risques dans toutes ses activités, aussi bien opérationnelles que d'appui.

95. La mise en place du SIAP conduira à d'autres changements et permettra de gagner en efficacité (et pas seulement de faire des progrès sur le plan informatique), en transformant la Caisse et son mode de fonctionnement. Le modèle opérationnel, qui était fondé sur la gestion des dossiers, sera axé sur la gestion des processus et fera du service à la clientèle une priorité à tous les niveaux, notamment en tirant pleinement parti des technologies modernes. L'objectif ultime est de fournir des services de qualité à moindre coût à des clients du monde entier toujours plus nombreux.

96. Pour améliorer en permanence la gestion opérationnelle de la Caisse et exploiter le nouveau système de façon plus efficace et coordonnée, il est proposé de renforcer la capacité de la Caisse d'analyser les méthodes de travail et de proposer de nouvelles améliorations par la redéfinition des processus, la rationalisation des tâches administratives, l'amélioration de l'efficacité et l'élaboration d'orientations et de procédures coordonnées pour la Caisse. Cela contribuerait aussi à coordonner la direction entre les initiatives des différents bureaux de la Caisse (technologies de l'information, Services financiers, Section des droits à pension, Services aux clients et communication, et Section du contrôle des risques et des services juridiques) et à

renforcer la liaison avec les coordonnateurs des pensions dans les différentes entités concernées en ce qui concerne les possibilités de rationalisation, les problèmes d'interface avec les organisations affiliées et de rapprochement mensuel des états relatifs aux cotisations au niveau participant actif, en gardant à l'esprit les Statuts et Règlements de la Caisse. Le bureau de l'Administrateur envisage également d'améliorer la surveillance du tableau de bord relatif à l'examen de l'ensemble des formalités à accomplir, qui présentera le temps passé à chaque étape de traitement des prestations.

*Amélioration de la planification stratégique et de la coordination, étape suivante de la modernisation de la gestion*

97. Étant donné que le changement permanent semble être devenu la norme plutôt que l'exception, la Caisse est devenue plus réactive, plus souple, plus adaptable et plus novatrice. Dans ce contexte, elle doit améliorer ses activités de planification stratégique et de coordination. Il s'agira de la prochaine étape de la réorganisation et de la modernisation de la gestion de la Caisse, qui sera une étape très importante. La planification stratégique est un moyen dynamique pour la Caisse de veiller à ce que les principales décisions et mesures prises pour résoudre les problèmes à court et à long terme soient conformes à sa mission, à ses valeurs et à sa stratégie. Grâce au renforcement et à la réorientation de la planification et de la coordination, la Caisse sera à même de promouvoir une culture axée sur les résultats efficaces en faisant en sorte que tous les superviseurs partagent les attentes et les objectifs de la direction et rendent régulièrement compte des résultats opérationnels, en se référant à des indicateurs précis et pertinents.

98. Maintenant que la Caisse va mettre en œuvre des initiatives de rationalisation résultant de l'examen de l'ensemble des formalités à accomplir, ainsi que d'autres améliorations rendues possibles par la nouvelle plateforme informatique, il importe d'autant plus que tous les changements de politique et de modes de fonctionnement soient gérés de façon coordonnée. Il est prévu que cette fonction de coordination sera exercée par l'administrateur de programmes (hors classe).

99. Le renforcement des capacités dans le bureau de l'Administrateur permettra d'améliorer la planification, la coordination et le suivi, ainsi que les évaluations comparatives et la communication. Un recours accru aux outils d'informatique décisionnelle pour l'évaluation, le suivi, la mesure et la communication des résultats permettra à la direction de la Caisse, comme à ses organes directeurs, de gérer la Caisse plus efficacement et de prendre des décisions en meilleure connaissance de cause, ainsi que d'instaurer un climat de responsabilité tangible et mesurable.

100. De telles pratiques modernes et coordonnées en matière de gestion, ainsi que la poursuite de la rationalisation, sont essentielles dans le contexte actuel, qui évolue rapidement. Seules les organisations dont les pratiques de gestion reposent sur des fondements solides et sur un cadre adéquat peuvent devenir suffisamment réactives, adaptables et novatrices et le demeurer.

Tableau 9

**Objectifs de l'exercice biennal, réalisations escomptées et indicateurs de succès**

**Objectif de la Caisse** : Être administrée de façon efficace et exécuter intégralement son mandat, conformément à ses Statuts et Règlements et aux décisions et directives du Comité mixte et de l'Assemblée générale

Réalisations escomptées	Indicateurs de succès
1. Efficacité de la gestion du programme de travail de la Caisse	<p>1.1 Application, dans les délais impartis, de 100 % des décisions du Comité mixte et des décisions et résolutions de l'Assemblée générale</p> <p><i>Mesure des résultats</i></p> <p>2014-2015 : 100 %</p> <p>2016-2017 (estimation) : 100 %</p> <p>2018-2019 (objectif) : 100 %</p> <p>1.2. Respect total des Statuts, des Règlements et des politiques et procédures de la Caisse</p> <p><i>Mesure des résultats</i></p> <p>2014-2015 : 100 %</p> <p>2016-2017 (estimation) : 100 %</p> <p>2018-2019 (objectif) : 100 %</p>
2. Efficacité de l'appui opérationnel, technique et procédural apporté au Comité mixte, aux comités et aux groupes de travail	<p>2.1 Les commentaires sont examinés et des mesures sont prises en conséquence avant la réunion suivante</p> <p><i>Mesure des résultats</i></p> <p>2014-2015 : 100 %</p> <p>2016-2017 (estimation) : 100 %</p> <p>2018-2019 (objectif) : 100 %</p>
3. Efficacité de la gestion des mécanismes de gouvernance communs à toute la Caisse	<p>3.1 Tenue de réunions trimestrielles et exécution de toutes les décisions dans les délais fixés</p> <p><i>Mesure des résultats</i></p> <p>2014-2015 : 100 %</p> <p>2016-2017 (estimation) : 100 %</p> <p>2018-2019 (objectif) : 100 %</p>
4. Amélioration de la communication de la Caisse avec ses organes consultatifs et ses diverses parties prenantes	<p>4.1 Communication régulière d'informations aux organes directeurs et consultatifs sur les principales activités de la Caisse, ses statistiques opérationnelles, le rendement actuariel et le rendement des investissements</p> <p><i>Mesure des résultats</i></p> <p>2014-2015 : 100 %</p> <p>2016-2017 (estimation) : 100 %</p> <p>2018-2019 (objectif) : 100 %</p>

**Réalisations escomptées****Indicateurs de succès**

4.2 Augmentation du nombre de consultations du site Web

*Mesure des résultats*

2014-2015 : augmentation de 26 %

2016-2017 (estimation) : augmentation de 45 %

2018-2019 (objectif) : augmentation de 20 %

4.3 Augmentation du nombre de réunions d'information, de séances de formation et de séminaires destinés aux mandants de la Caisse

*Mesure des résultats*

2014-2015 : 60

2016-2017 (estimation) : 85

2018-2019 (objectif) : 90

**Facteurs externes**

101. Le programme Direction administrative et administration devrait permettre d'atteindre les objectifs visés et de parvenir aux réalisations escomptées si les conditions suivantes sont réunies : a) les ressources humaines et financières nécessaires sont disponibles; b) le volume des opérations n'est pas sensiblement supérieur aux prévisions; c) l'environnement opérationnel de la Caisse ne subit pas de perturbations importantes (conflits politiques ou catastrophes naturelles, par exemple); d) le Comité mixte ou l'Assemblée générale ne confie pas de nouveau mandat à la Caisse.

**Produits**

102. Les produits de l'exercice seront les suivants :

a) Service d'organes intergouvernementaux et d'organes d'experts : deux sessions du Comité mixte, trois réunions du Comité d'actuares, une session conjointe du Comité d'actuares et du Comité des placements, six réunions du Comité d'audit et quatre réunions du Comité de suivi de la gestion actif-passif;

b) Recherche et rédaction de documents : une centaine de documents et notes techniques à présenter au Comité mixte, au Comité d'actuares et aux groupes de travail et 15 notes destinées au Comité d'audit, en sus des services techniques et administratifs à fournir pour ses sessions;

c) Établissement et présentation du rapport annuel du Comité mixte à l'Assemblée générale par l'intermédiaire du Comité consultatif pour les questions administratives et budgétaires et de la Cinquième Commission;

d) Coordination, établissement et diffusion aux principaux intéressés du rapport annuel de la Caisse et de la lettre annuelle de l'Administrateur à tous les participants, retraités et bénéficiaires;

e) Présentation de rapports périodiques sur les résultats opérationnels de la Caisse (rapports hebdomadaires ou mensuels à la direction et rapports annuels au Comité mixte);

- f) Planification stratégique de la Caisse : organisation du séminaire sur la planification stratégique et établissement du cadre stratégique;
- g) Mise en œuvre des initiatives de rationalisation à moyen terme définies dans l'examen de l'ensemble des formalités à accomplir;
- h) Autres activités de fond :
- i) Supervision et administration efficaces des mécanismes de gouvernance interne en ce qui concerne, notamment, la continuité des opérations et la reprise après sinistre, la gestion globale des risques, l'informatique, et la gestion actif-passif;
- ii) Examen et poursuite de l'élaboration d'un nouveau modèle d'administration propre à la Caisse prenant en compte des changements qu'apportera Umoja, et examen des politiques, procédures, normes et outils visant à assurer l'efficacité des services administratifs;
- iii) Renforcement du système de gestion des connaissances, et communication de l'information et formation propices à la production de connaissances en vue d'une utilisation accrue et efficace du système;
- iv) Communication et analyse des résultats intelligentes et ciblées à l'aide des systèmes informatiques et de l'outil d'analyse des données de la Caisse.

Tableau 10  
Ressources nécessaires

Catégorie	Ressources (en milliers de dollars É.-U.)		Postes	
	2016-2017	2018-2019 (avant actualisation des coûts)	2016-2017	2018-2019
	Postes	1 938,3	1 899,0	5
Autres objets de dépense	3 624,4	2 607,8		
<b>Total</b>	<b>5 562,7</b>	<b>4 506,8</b>	<b>5</b>	<b>5</b>

103. Le montant demandé, de 4 506 800 dollars, permettra de financer cinq postes permanents, à savoir de reconduire quatre postes existants (1 de Sous-Secrétaire général, 1 D-2, 1 P-4 et 1 P-3), de transférer un poste d'agent des services généraux (1<sup>re</sup> classe) aux Opérations et de lui en reprendre un d'agent des services généraux (autres classes), et de financer les autres objets de dépense (2 607 800 dollars). La réduction (de 39 300 dollars) des ressources demandées au titre des postes résulte des deux transferts. La baisse de 1 016 600 dollars des ressources demandées autres que celles affectées à des postes est due à la réduction prévue des dépenses afférentes aux services contractuels (723 700 dollars), des frais de consultants (200 300 dollars), des frais généraux de fonctionnement (96 000 dollars) et des frais de voyage du personnel (2 700 dollars), contrebalancée en partie par une augmentation de 6 100 dollars au titre des autres dépenses de personnel. La baisse des ressources demandées au titre des services contractuels tient largement au fait que les services actuariels, qui étaient inscrits au budget du bureau de l'Administrateur durant l'exercice 2016-2017, sont désormais pris en compte dans la Section du contrôle des risques et des services juridiques, ce qui est plus approprié étant donné qu'il s'agit de services techniques fournis par l'Actuaire-conseil de la Caisse.



### 3. Programme de travail

#### *Ressources nécessaires (avant actualisation des coûts) : 59 565 900 dollars*

104. Le programme de travail comprend les activités des Opérations, du groupe des Services aux clients et communication et des Services financiers, ainsi que celles de la Section du contrôle des risques et des services juridiques des bureaux de New York et de Genève.

#### a) Opérations

#### *Ressources nécessaires (avant actualisation des coûts) : 14 281 200 dollars*

105. Les Opérations, le groupe Services aux clients et communication et les Services financiers des bureaux de New York et de Genève sont chargés des fonctions essentielles de la Caisse, qui consistent notamment, mais pas exclusivement, à déterminer si une personne remplit les conditions requises pour être admise à s'affilier et à cotiser, à conserver les données personnelles et financières, à percevoir et comptabiliser les cotisations versées (pour plus de 128 000 participants actifs), à calculer toutes les prestations et à en administrer et assurer le versement, (plus de 74 000 pensions périodiques mensuelles dont le total dépasse les 2,5 milliards de dollars par an), à effectuer toute la comptabilisation y relative et à établir les états financiers. Ce programme comprend également le service aux clients, qui s'adresse aux plus de 203 000 participants actifs, retraités et autres bénéficiaires. Les Opérations veillent essentiellement à la fiabilité des calculs qui, une fois faits, valent jusqu'au décès du retraité et de ses éventuels ayants droit, tandis que les Services financiers veillent à la fiabilité des paiements, notamment en procédant en continu à des ajustements pour tenir compte des variations des taux de change et de l'indice des prix à la consommation. Le personnel chargé des services aux clients traite quant à lui des problèmes découlant de ces processus et, sur demande, traite plus directement avec les clients de la Caisse, qui sont plus de 203 000.

106. Pour continuer d'améliorer la présentation de l'information et la transparence, les propositions et les justifications de ressources qui concernent le Bureau de Genève sont présentées séparément de celles qui concernent le Bureau de New York dans les tableaux de ressources ci-après et dans les documents contenant des informations financières supplémentaires qui se rapportent à ce document budgétaire. Toutefois, il convient de souligner que les travaux de ces deux bureaux étant les mêmes, ils sont pris en compte dans le présent rapport en tant que totaux à l'échelle de la Caisse. Le groupe Service aux clients et communication du Bureau de New York est présenté séparément étant donné qu'à la suite des conclusions et recommandations issues de l'étude d'ensemble réalisée en 2016, la Caisse propose qu'à New York, l'unité administrative chargée des services aux clients soit dissociée des Opérations. Elle pourra ainsi fournir un service ciblé qui sera mieux adapté à une clientèle vieillissante et plus dispersée qui ne cesse d'augmenter.

107. Les Opérations comprennent la Section des droits à pension des bureaux de New York et de Genève. Comme pour les statistiques concernant les dossiers, les réalisations escomptées et les indicateurs de succès présentés ci-après pour les Opérations concernent l'ensemble de la Caisse et sont conformes au cadre stratégique pour 2018-2019 présenté au Comité mixte en 2016. Le chef des Opérations est chargé de la gestion et de la direction de cette unité administrative à New York, et exerce un contrôle indirect sur les aspects techniques correspondants du Bureau de Genève. Toutefois, le personnel du Bureau de Genève fait rapport au chef du Bureau de Genève. Conformément aux objectifs définis dans le cadre stratégique de la Caisse, les Opérations veillent au respect des Statuts et règlements

de cette dernière ainsi qu'à l'application des dispositions régissant le système d'ajustement des pensions, tout en se conformant aux politiques d'assurance qualité, de contrôle interne et de communication. Au cours de l'exercice 2018-2019, la Caisse (bureaux de New York et de Genève) devrait traiter quelque 50 600 dossiers relatifs à l'affiliation de participants, au transfert des droits de participants à d'autres régimes de pension et à l'admission de participants transférés d'autres régimes, aux versements de départ au titre de la liquidation des droits, à la retraite, à la retraite anticipée, à l'incapacité, aux transferts dans le cadre d'accords et au capital-décès. Elle devra aussi déterminer les montants de quelque 4 500 pensions autres que la pension de retraite, dont les calculs sont parmi les plus complexes et les plus longs.

108. En outre, la Section des droits à pension des deux bureaux a participé et continue de participer très activement aux activités de mise en service, d'essai et d'approbation de toutes les procédures opérationnelles liées à l'installation et au perfectionnement du SIAP, ainsi qu'à la formation. Il est important pour les Sections des droits à pension de continuer de participer à ces activités de développement et de perfectionnement du SIAP, qui devraient se poursuivre pendant toute la durée de l'exercice biennal 2018-2019. Il faudra intensifier et généraliser la formation et le perfectionnement du personnel, ce qui, compte tenu de la nécessité de comprendre les dispositions complexes de la Caisse relatives aux pensions et de savoir les appliquer, ne peut être effectué qu'en interne. Des ressources suffisantes devront également être prévues pour mener les activités importantes que sont la gestion du changement, le transfert des connaissances et le contrôle de la qualité. Il convient d'avoir à l'esprit que toutes ces activités sont menées alors même que le nombre de clients de la Caisse ne cesse d'augmenter, année après année.

Tableau 11

### Objectifs de l'exercice biennal, réalisations escomptées et indicateurs de succès

**Objectif de la Caisse :** Garantir que tous les participants, retraités et autres ayants droit bénéficient d'un service conforme à ses Statuts, Règlements et système d'ajustement des pensions, dans le respect des principes relatifs à la communication, à la gestion de la qualité et au contrôle interne énoncés dans la charte de management

#### Réalisations escomptées

#### Indicateurs de succès

1. Efficacité du traitement des dossiers de prestations

1.1 Augmentation du pourcentage de demandes de versements de départ, de pensions de retraite ou d'autres prestations réglées dans les 15 jours ouvrables

*Mesure des résultats* (dans un délai de 15 jours ouvrables)

2014-2015 : 63 %

2016-2017 (estimation) : 40 %

2018-2019 (objectif) : 65 %

#### Facteurs externes

109. Les Opérations devraient atteindre les objectifs visés si les conditions suivantes sont réunies : a) elles disposent de ressources humaines et financières suffisantes; b) le volume des opérations n'est pas sensiblement supérieur aux prévisions; c) l'environnement opérationnel de la Caisse ne subit pas de perturbations importantes (conflits politiques ou catastrophes naturelles, par

exemple); d) le Comité mixte ou l'Assemblée générale ne confie pas de nouveau mandat à la Caisse. Il faut également prendre en compte la charge de travail supplémentaire imposée à tous les membres du personnel, en particulier à ceux qui travaillent dans les services techniques et opérationnels, pour l'amélioration et le perfectionnement, au cours de l'exercice biennal 2018-2019, du SIAP, projet informatique et opérationnel le plus ambitieux et le plus complexe jamais entrepris par la Caisse. La population servie par la Caisse continue de croître rapidement et est de plus en plus dispersée. Dans le même temps, l'espérance de vie croissante des retraités et des autres bénéficiaires entraîne une augmentation de la charge de travail et nécessite une main-d'œuvre importante. Il faut donc tenir compte du fait que la Caisse se trouve à un moment critique de son évolution et doit faire face à des réalités sur lesquelles elle n'a aucune prise.

### **Produits**

110. Les produits prévus pour l'exercice 2018-2019 seront les suivants pour les bureaux de New York et de Genève :

- a) Traitement d'environ 24 600 versements de départ au titre de la liquidation des droits, pensions de retraite, pensions de retraite anticipée, prestations d'invalidité, transferts dans le cadre d'accords et capital-décès;
- b) Traitement de quelque 4 500 pensions autres que relatives à la cessation initiale de service, dont les calculs sont parmi les plus complexes et les plus longs (formule de la double filière, prestations aux conjoints et conjoints divorcés survivants qui peuvent être multiples et établis dans des pays différents, ainsi que versements résiduels, lors des décès après la cessation de service, etc.);
- c) Traitement de quelque 4 700 dossiers relatifs à la suppression d'anciennes prestations périodiques;
- d) Traitement d'environ 26 000 dossiers relatifs à l'affiliation de nouveaux participants et aux transferts;
- e) Poursuite des tâches de nettoyage et de gestion de la qualité des données, d'établissement de la documentation relative aux procédures, d'amélioration et de perfectionnement, de mise à l'essai et d'autorisation des nouveaux dispositifs dans le cadre du perfectionnement du SIAP;
- f) Développement et amélioration de l'établissement des rapports sur les résultats de la Caisse grâce à la nouvelle plateforme du SIAP;
- g) À New York, dissociation officielle du groupe Services aux clients et communication de l'unité Opérations.
- h) Traitement de quelque 3 000 demandes d'achat et dossiers de cotisation (validation, restauration, transfert);
- i) Envoi, suivi et enregistrement de quelque 140 000 formulaires de déclaration de situation (premier envoi et rappels).

Tableau 12  
Ressources nécessaires

Catégorie	Ressources (en milliers de dollars É.-U.)		Postes	
	2016-2017	2018-2019 (avant actualisation des coûts)	2016-2017	2018-2019
Postes	12 380,3	10 393,9	63	51
Autres objets de dépense	2 206,0	3 887,3		
<b>Total</b>	<b>14 586,3</b>	<b>14 281,2</b>	<b>63</b>	<b>51</b>

111. Le montant de 14 281 200 dollars permettra de financer 51 postes permanents, plus précisément de reconduire 48 postes [1 D-1, 1 P-5, 2 P-4, 4 P-3, 4 G(1<sup>re</sup> C) et 36 G(AC)], de créer deux postes (1 P-4 et 1 P-3), de transférer 14 postes au groupe Services aux clients et communication [1 P-5, 1 P-4, 1 P-3, 1 G(1<sup>re</sup> C) et 10 G(AC)], de transférer un poste d'agent des services généraux (autres classes) au bureau de l'Administrateur, et de lui en reprendre un d'agent des services généraux (1<sup>re</sup> classe), et de financer les autres objets de dépense (3 887 300 dollars). La diminution de 1 986 400 dollars des ressources demandées au titre des postes résulte du transfert de postes au groupe Services aux clients et communication, compensée en partie par l'augmentation des ressources demandées pour la création de postes nouveaux et par l'effet-report de trois nouveaux postes approuvés en 2017. Les ressources demandées au titre des autres objets de dépense ont augmenté de 1 681 300 dollars en raison de l'augmentation des autres dépenses de personnel (579 800 dollars) et des services contractuels (1 200 000 dollars), compensée en partie par une diminution des ressources demandées au titre des voyages du personnel (98 500 dollars).

**b) Services aux clients et communication**

**Ressources nécessaires (avant actualisation des coûts) : 9 026 000 dollars**

112. Conformément à l'engagement qu'elle a pris de renforcer la prestation de services et aux recommandations formulées à l'issue de l'étude d'ensemble réalisée en 2016, la Caisse a l'intention de dissocier des Opérations, à New York, l'unité chargée des services aux clients à compter de l'exercice biennal 2018-2019. Cette unité administrative, qui sera dénommée groupe Services aux clients et communication, regroupera les services aux clients et fournira un service plus ciblé qui sera mieux adapté à une clientèle vieillissante et plus dispersée en augmentation constante et permettra notamment de répondre aux besoins particuliers des clients des différentes régions du monde. En outre, la Caisse a l'intention de centraliser la gestion des services aux clients afin de mieux garantir la cohérence des activités menées dans ses bureaux de New York et de Genève. Il est largement admis que la Caisse est de plus en plus soucieuse de servir de manière cohérente tous ses clients, qui comptent sur ses services dans le monde entier. Elle demande donc la création d'un poste de direction, dont le titulaire dirigerait le nouveau service réorganisé et renforcé. Seule la création d'un nouveau poste de chef du groupe Services aux clients et communication à New York permettra de faire face à ces nouvelles responsabilités et aux difficultés liées au traitement de volumes de travail qui ne cessent de croître, au fait que les plus de 203 000 clients de la Caisse sont de plus en plus dispersés, au vieillissement des retraités et autres bénéficiaires qu'elle sert et à la nécessité d'améliorer la communication des informations entre les bureaux de New York et de Genève. Cela est d'autant plus important qu'il faut renforcer la

structure des services fournis aux clients pour faire face non seulement à l'augmentation du nombre de participants mais surtout à la poursuite de cette augmentation et au fait que les clients sont de plus en plus dispersés (et vont continuer de l'être); une planification adéquate s'impose compte tenu du nombre accru de participants actifs qui prendront leur retraite et du nombre de retraités et d'autres bénéficiaires, qui vivent de plus en plus longtemps.

113. Le groupe Services aux clients et communication comprendra deux équipes, une chargée des services de niveau 1, l'autre chargée des services de niveau 2. Il est également proposé de créer deux centres régionaux de services aux clients (un en Afrique de l'Est, l'autre en Asie). Les réalisations escomptées et les indicateurs de succès relatifs au groupe Services aux clients et communication figurant ci-après concernent l'ensemble de la Caisse (et donc tant le Bureau de New York que celui de Genève) et sont conformes au cadre stratégique pour 2018-2019 présenté au Comité mixte en 2016. Le chef du groupe Services aux clients et communication sera chargé de diriger et d'administrer les activités menées par la Caisse dans ce domaine à New York. Le groupe sera également responsable des centres régionaux qu'il est proposé de créer, et supervisera toutes les activités de communication de la Caisse, conformément aux objectifs définis dans le cadre stratégique de celle-ci. Il veillera aussi au respect des Statuts et règlements de cette dernière ainsi qu'à l'application des dispositions régissant le système d'ajustement des pensions, tout en se conformant aux politiques d'assurance qualité, de contrôle interne et de communication. Dans le cadre de ses responsabilités accrues, celui du Bureau de New York veillera également à ce que toutes les politiques, les procédures et l'interprétation des Statuts de la Caisse (notamment les dispositions concernant le système d'ajustement des pensions) soient coordonnées avec le Bureau de Genève et donc cohérentes à l'échelle de la Caisse.

114. Durant l'exercice biennal 2018-2019, outre l'estimation en ligne du montant de plus de 500 000 pensions qu'ils devraient publier sur le site Web de la Caisse, les membres du personnel des bureaux de New York et Genève et des centres régionaux chargés des services aux clients devront calculer environ 8 500 prestations individuelles (ce qui exige souvent des entretiens avec les intéressés). Compte tenu du nombre croissant et du vieillissement des retraités et des autres bénéficiaires de la Caisse, et du fait qu'ils sont de plus en plus dispersés, seul un bureau à la pointe de la modernité pourra faire face aux besoins particuliers des clients en y apportant le soin et l'attention nécessaires. Il faudra donc une structure globale renforcée et élargie, dotée de suffisamment de personnel et des centres régionaux. Pour répondre à la demande croissante de services aux clients, à l'augmentation du nombre de demandes et de cessations de service et aux nouvelles questions complexes, la Caisse a besoin de structures et de procédures organisationnelles adaptées aux besoins réels de ses clients et à l'environnement dans lequel elle opère. Elle continuera ainsi à renforcer ses capacités de prestation de services à la clientèle, y compris en ce qui concerne l'ordonnancement général de ses tâches et les fonctions de gestion des relations clients. Au 31 décembre 2016, la Caisse servait 203 050 participants actifs, retraités et autres bénéficiaires, soit plus de 7 900 personnes de plus que deux ans auparavant (c'est-à-dire une augmentation de plus de 23 000 personnes depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2010, date à laquelle les activités liées au SIAP ont commencé).

115. En outre, le groupe Services aux clients et communication continuera de participer très activement aux activités de mise en service, d'essai et d'approbation de toutes les procédures opérationnelles liées à l'installation du SIAP, ainsi qu'à la formation. Il est important qu'il participe activement aux activités d'amélioration et de perfectionnement continu du SIAP, qui devraient se poursuivre jusqu'à la fin de l'exercice biennal 2018-2019. Il faudra généraliser la formation et le

perfectionnement du personnel, ce qui, compte tenu de la nécessité de comprendre les Statuts et règlements de la Caisse et les dispositions complexes relatives aux pensions et de savoir les appliquer, ne peut être effectué qu'en interne.

### **Centres régionaux de services aux clients**

116. Beaucoup de clients de la Caisse vivent dans des régions du monde qui ne sont pas proches des bureaux de New York et de Genève. Le fait que la clientèle vieillissante de la Caisse ne cesse d'augmenter et soit dispersée dans plus de 190 pays du monde, la complexité des Statuts, Règlements et système d'ajustement des pensions de la Caisse, et l'appui dont les participants, les retraités et les autres bénéficiaires, mais aussi les coordonnateurs des pensions, ont besoin en continu, exigent une présence plus forte de la Caisse dans les régions qu'elle sert. Pour servir pleinement tous ses clients, la Caisse propose de créer deux centres régionaux de petite taille (un en Afrique de l'Est, l'autre en Asie). Les activités de communication menées depuis New York et Genève continueront de répondre à une partie des besoins de formation régionaux, mais une présence régionale régulière et permanente permettra de renforcer notablement les efforts de communication régionale de la Caisse et de mieux assurer la liaison avec les parties prenantes en Afrique et en Asie. Les représentants régionaux de la Caisse joueront un rôle essentiel pour ce qui est de répondre aux besoins des clients dans les régions où ils travaillent et résident et de donner des orientations aux parties prenantes par divers moyens, notamment des communications directes, des consultations individuelles, un appui par courriel et des services téléphoniques.

### **Deux niveaux de service**

117. Le groupe Services aux clients et communication continuera de développer sa structure à deux niveaux. Cela est nécessaire compte tenu de l'augmentation continue du volume des transactions réalisées due au nombre croissant de participants actifs, de retraités et de bénéficiaires servis par la Caisse, auquel s'ajoute le fait que les clients de la Caisse ont accès à de plus en plus de moyens de communication (courriel, téléphone, lettre, télécopie, services sans rendez-vous, et médias sociaux en constante évolution). Tout cela entraîne une forte augmentation du nombre de demandes reçues par la Caisse, qui doivent être examinées et analysées dans les meilleurs délais par des experts, lesquels doivent y répondre correctement. À cet égard, il convient de souligner que durant l'exercice biennal 2018-2019, le personnel chargé des services aux clients à New York et à Genève devra pouvoir répondre à quelque 55 000 demandes générales de renseignements (par courrier, courrier électronique, etc.) et à environ 35 000 demandes de renseignements par téléphone. Les outils et systèmes informatiques sont des agents de changement essentiels qui rendent de grands services, mais rien ne peut remplacer une personne pour traiter avec des clients. Les nombreux clients de la Caisse, en particulier les plus âgés, préfèrent clairement avoir affaire à une personne et, compte tenu des importantes considérations financières souvent en jeu, la Caisse s'efforce d'avoir des relations de qualité avec ses clients et de les traiter avec humanité. Dans cet esprit, une équipe d'assistants (services aux clients) dûment formée doit être disponible pour répondre aux demandes, aider les clients à comprendre les dispositions complexes des Statuts de la Caisse et à prendre des décisions concernant la participation et les avantages sociaux, leur fournir un appui technique pour les problèmes liés à l'utilisation des services de la Caisse en libre-service et aider ceux qui n'ont pas accès aux services en ligne de la Caisse ou qui, pour diverses raisons, ne peuvent plus les utiliser. Pour fournir un tel niveau de services, la Caisse s'est employée à classer les demandes par catégorie, en fonction de leur objet et de leur complexité; l'équipe chargée des services de niveau 1

s'occupera de toutes les demandes présentées à la Caisse par téléphone et répondra à toutes les questions de nature générale pouvant être traitées par du personnel peu expérimenté; l'équipe chargée des services de niveau 2 fournira des services sans rendez-vous et répondra à toutes les demandes plus complexes qui exigent une analyse approfondie, des connaissances spécialisées et une expérience de l'application et de l'interprétation des Statuts et Règlements de la Caisse, de façon à donner des conseils rapidement et en connaissance de cause. Elle devra également avoir davantage de connaissances spécialisées des procédures liées aux prestations de retraite (c'est-à-dire des estimations, de la formule de la double filière, etc.). Cette structure à deux niveaux contribuera à organiser et à systématiser la charge de travail du personnel chargé des services aux clients, ce qui permettra de réduire les délais de réponse et d'améliorer la qualité des services fournis.

### **Outils de communication modernes**

118. Outre la relation personnalisée avec le client, qui n'est possible que si les effectifs sont suffisants, la Caisse examine s'il existe des outils de communication modernes qui pourraient être exploités pour faire face à l'augmentation de la clientèle, de plus en plus dispersée. Des outils de communication modernes sont essentiels à l'amélioration des services fournis aux clients. Le nouveau groupe Services aux clients et communication travaillera à la mise en place d'un système de gestion de la relation client en vue d'améliorer encore la gestion des demandes des clients. Ce système permettrait notamment un meilleur suivi des temps de réponse, l'intégration des adresses électroniques, des numéros de téléphone et des données d'enregistrement en personne grâce à la nouvelle plateforme du SIAP ainsi qu'une amélioration du contrôle de la performance au regard des objectifs fixés et une meilleure communication des informations y relatives. Le groupe continuera également d'améliorer son nouveau site Web et d'y ajouter des informations pertinentes et utiles de façon à permettre aux clients de la Caisse d'accéder plus facilement et plus rapidement à des outils en libre-service, première étape d'aide directe à la clientèle. L'élaboration et la mise en service du nouveau site Web de la Caisse, en mai 2017, ont été complexes et demandé énormément de travail. La poursuite de son développement et sa pleine intégration avec la nouvelle plateforme du SIAP donneront sans aucun doute à la Caisse les moyens de gérer sa clientèle de plus en plus nombreuse et dispersée à l'avenir. Cet outil essentiel sera très précieux pour ce qui est des intérêts et des besoins de la Caisse à long terme et justifiera donc un investissement supplémentaire de temps et de ressources durant l'exercice biennal 2018-2019. Grâce aux services en ligne, la Caisse offre déjà des informations, des orientations et des réponses aux demandes générales et les membres ont accès à un portail personnalisé qui propose de plus en plus de fonctionnalités en libre-service. À l'appui de ses activités de communication, le groupe Services aux clients et communication continuera d'élaborer et de perfectionner des supports de formation plus modernes, plus conviviaux et plus efficaces, y compris des contenus Web interactifs, des vidéos d'animation, des tutoriels et des outils en libre-service.

Tableau 13

**Objectifs de l'exercice biennal, réalisations escomptées et indicateurs de succès**

**Objectif de la Caisse** : Garantir que tous les participants, retraités et autres ayants droit bénéficient d'un service conforme aux Statuts, Règlements et système d'ajustement des pensions, dans le respect des principes relatifs à la communication, à la gestion de la qualité et au contrôle interne énoncés dans la Charte de management

Réalisations escomptées	Indicateurs de succès
1. Amélioration de la qualité des services à l'intention des clients de la Caisse	<p>1.1 Augmentation du pourcentage des lettres et messages électroniques reçus auxquels il est répondu dans les 15 jours ouvrables</p> <p><i>Mesure des résultats</i></p> <p>2014-2015 : 72 % du nombre de demandes sont traitées dans un délai de 15 jours ouvrables (données pré-SIAP)</p> <p>2016-2017 (estimation) : 60 % du nombre de demandes sont traitées dans un délai de 15 jours ouvrables</p> <p>2018-2019 (objectif) : 75 % du nombre de demandes sont traitées dans un délai de 15 jours ouvrables</p>
2. Satisfaction des clients	<p>2.1 Satisfaction exprimée lors des enquêtes</p> <p><i>Mesure des résultats</i></p> <p>2014/15 : données non disponibles</p> <p>2016-2017 (estimation) : données non disponibles</p> <p>2018-2019 (objectif) : 70 % des personnes interrogées se déclarent satisfaites</p>

*Note* : La période 2015-2016 a été difficile pour le personnel chargé des services aux clients. La mise en service du SIAP, le 3 août 2015, s'est accompagnée des problèmes de transition habituels qui surviennent lors de la mise en service d'un important progiciel de gestion intégré. Les tests et les contraintes liées à la conversion des données nécessaires pendant la phase préalable à la mise en service ont entraîné une accumulation de dossiers en attente, ce qui a provoqué des retards concernant la numérisation, l'indexation et la création de flux de travail. Dans le même temps, Umoja a été mis en service dans le système des Nations Unies, ce qui a causé des interruptions dans le flux de documents dont la Caisse a besoin lors de la cessation de service. Conjugués à une augmentation du nombre de départs à la retraite liés à la réduction des effectifs des missions de maintien de la paix et à la clôture de certaines missions, ces facteurs ont entraîné un retard notable, quoique temporaire, dans le traitement de la documentation et des demandes. Par conséquent, les mesures des résultats correspondantes n'ont pas été atteintes. Des mesures temporaires ont été prises pour résoudre le problème des retards; une étude a notamment été menée par un consultant externe, qui a formulé des recommandations et conclu que les unités administratives chargées des services aux clients de la Caisse manquaient manifestement de personnel.

**Facteurs externes**

119. Le groupe Services aux clients et communication devrait atteindre les objectifs visés si les conditions suivantes sont réunies : a) il dispose de ressources humaines et financières suffisantes; b) le volume des opérations n'est pas sensiblement supérieur aux prévisions; c) l'environnement opérationnel de la Caisse ne subit pas de perturbations importantes (conflits politiques ou catastrophes naturelles, par exemple); d) le Comité mixte ou l'Assemblée générale ne confie pas de nouveau mandat à la Caisse. Il faut également prendre en compte la charge de travail supplémentaire imposée à tous les membres du personnel, en particulier à ceux qui travaillent dans les services techniques et opérationnels, pour l'amélioration et le perfectionnement, au cours de l'exercice biennal 2018-2019, du SIAP, projet



informatique et opérationnel le plus ambitieux et le plus complexe jamais entrepris par la Caisse. La population desservie par la Caisse continue de croître rapidement et est de plus en plus dispersée. Dans le même temps, l'espérance de vie croissante des retraités et des autres bénéficiaires entraîne une augmentation de la charge de travail et nécessite une main-d'œuvre importante. La Caisse se trouve donc à un moment critique de son évolution et doit faire face à des réalités sur lesquelles elle n'a aucune prise.

### **Produits**

120. Les produits prévus pour l'exercice 2018-2019 seront les suivants pour les bureaux de New York et de Genève :

- a) Établissement et vérification de quelque 8 500 estimations, à la demande des clients;
- b) Établissement et vérification de quelque 1 500 demandes d'estimation selon le système de la double filière;
- c) Examen de quelque 1 400 demandes présentées selon la formule de la double filière, détermination de leur admissibilité et consultations individuelles;
- d) Examen et traitement de quelque 15 000 demandes de changement d'adresse;
- e) Suite donnée à quelque 55 000 demandes de renseignements reçues par voie postale, courrier électronique, facsimilé, ou d'autres modes de communication écrite;
- f) Suite donnée à quelque 35 000 demandes de renseignements par téléphone;
- g) Fourniture de services à quelque 15 000 clients se présentant sans rendez-vous;
- h) Poursuite des tâches de nettoyage et de gestion de la qualité des données, d'établissement de la documentation relative aux procédures, de perfectionnement, de mise à l'essai et d'autorisation des nouveaux dispositifs dans le cadre de l'amélioration de la plateforme du SIAP;
- i) Enregistrement et suivi efficaces des contacts avec la clientèle et renforcement des contrôles dont ils sont l'objet, compte tenu de la nouvelle plateforme du SIAP;
- j) Examen, évaluation et mise en place d'un nouveau progiciel de gestion de la relation client à intégrer au nouveau SIAP;
- k) Révision et enrichissement du matériel didactique utilisé dans les ateliers et séminaires organisés à l'intention du personnel de la Caisse (bureaux de New York et de Genève) et des participants, retraités et autres bénéficiaires, en coordination avec les membres des secrétariats des comités des pensions et des autres services de ressources humaines des organisations affiliées;
- l) Renforcement des contrôles, refonte du formulaire de déclaration de situation et nouveaux efforts de rationalisation des procédures de vérification de la situation des bénéficiaires;
- m) Révision et évaluation d'un nouvel outil automatisé de vérification de signatures à intégrer dans le nouveau SIAP et poursuite de la réflexion sur la nécessité de créer un nouveau système ou de renforcer le système existant;

n) Poursuite de l'amélioration des statistiques de résultats tant à des fins internes que pour répondre aux besoins des divers organes de contrôle;

o) Renforcement continu des capacités de communication, notamment création de deux centres de services régionaux, poursuite de l'amélioration du nouveau site Web de la Caisse, y compris plus grande intégration avec la nouvelle plateforme du SIAP et poursuite du développement des fonctionnalités en libre-service;

p) À New York, dissociation officielle du groupe Services aux clients et communication des Opérations.

Tableau 14  
**Ressources nécessaires**

Catégorie	Ressources (en milliers de dollars É.-U.)		Postes	
	2016-2017	2018-2019 (avant actualisation des coûts)	2016-2017	2018-2019
Postes	–	4 701.1	–	19
Autres objets de dépense	–	4 324.9		
<b>Total</b>	–	<b>9 026.0</b>	–	<b>19</b>

121. Le montant de 9 026 000 dollars permettra de financer 19 postes permanents [1 D-1, 2 P-5, 2 P-4, 3 P-3, 1 G(1<sup>re</sup> C)] et 10 G(AC)], dont cinq nouveaux postes (1 D-1, 1 P-5, 1 P-4 et 2 P-3) et 14 postes résultant d'un transfert des Opérations [1 P-5, 1 P-4, 1 P-3, 1 G(1<sup>re</sup> C) et 10 G(AC)], et de financer les autres objets de dépense (4 324 900 dollars). Les ressources demandées au titre des autres objets de dépense comprennent les autres dépenses de personnel (941 000 dollars), les dépenses au titre des consultants (137 500 dollars), des voyages du personnel (144 300 dollars), des services contractuels (2 850 000 dollars), des frais généraux de fonctionnement (68 000 dollars) et du mobilier et matériel (184 100 dollars).

### c) Services financiers

#### **Ressources nécessaires (avant actualisation des coûts) : 15 478 700 dollars**

122. La Section des services financiers est responsable des opérations financières, de la comptabilité et des décaissements et fournit des services dans ces domaines grâce à ses groupes des paiements, de la comptabilité et des opérations de caisse ainsi qu'au travail effectué par un analyste. Il est proposé d'y créer un groupe du budget, qui sera composé de deux postes hérités du Service administratif, en passe d'être transformé en Groupe de la gestion des ressources humaines. La Caisse propose également de la rebaptiser Services financiers, à la suite de quoi les groupes des paiements et de la comptabilité deviendraient des sections.

123. Les opérations de la Caisse (versement des prestations et perception des cotisations) portent désormais sur un montant supérieur à 9 milliards de dollars lors de chaque exercice biennal. La Caisse sert chaque mois plus de 74 000 prestations périodiques dans 15 monnaies différentes à des retraités et d'autres prestataires résidant dans plus de 190 pays. Chaque trimestre, elle calcule les ajustements applicables aux prestations pour les bénéficiaires qui ont choisi l'option de la double filière (mécanisme de comparaison). Ces prestations sont ajustées conformément aux dispositions du Système d'ajustement des pensions pour tenir

compte des augmentations du coût de la vie. De plus, chaque année, la Caisse comptabilise avec précision les cotisations versées par plus de 128 000 participants actifs et surveille les transferts mensuels effectués par les 23 organisations affiliées. La Section des services financiers est également chargée d'établir, dans les délais prescrits, des états financiers exacts pour l'ensemble de la Caisse, y compris sur les activités de la Division de la gestion des investissements, et assure la liaison et la coordination avec les auditeurs internes et externes pour tout ce qui touche aux questions financières. En 2012, la Caisse a mis en application les Normes comptables internationales pour le secteur public (normes IPSAS) et, en 2015, elle a également fait figurer un état des flux de trésorerie dans ses états financiers conformes aux normes IPSAS, ce qui a eu pour effet d'accroître sensiblement la transparence de ses rapports financiers et le volume des informations qu'ils contiennent.

Tableau 15

**Objectifs de l'exercice biennal, réalisations escomptées et indicateurs de succès**

**Objectif de la Caisse** : Assurer le paiement des prestations dans les délais fixés, sans erreur et en toute sécurité, et veiller au respect absolu du principe de responsabilité dans toute activité concernant ses opérations financières, sa comptabilité et ses décaissements

Réalisations escomptées	Indicateurs de succès
1. Efficacité de la gestion du versement des prestations	<p>1.1 Versement dans les délais fixés, sans erreur et en toute sécurité, des prestations périodiques</p> <p><i>Mesure des résultats</i></p> <p>2014-2015 : 4,7 milliards de dollars</p> <p>2016-2017 (estimation) : 5,0 milliards de dollars</p> <p>2018-2019 (objectif) : 5,3 milliards de dollars</p> <p>1.2 Versement dans les délais fixés, sans erreur et en toute sécurité, des prestations non périodiques</p> <p><i>Mesure des résultats</i></p> <p>2014-2015 : 100 %</p> <p>2016-2017 (estimation) : 100 %</p> <p>2018-2019 (objectif) : 100 %</p>
2. Renforcement de l'exactitude et de la cohérence de l'enregistrement des cotisations	<p>2.1 Augmentation du nombre d'anomalies mises en évidence lors du rapprochement des comptes des participants qui ont été rectifiées</p> <p><i>Mesure des résultats</i></p> <p>2014-2015: aucune</p> <p>2016-2017 (estimation) : mise en service d'une interface financière mensuelle dans une organisation affiliée en 2017, ce qui permettra d'accroître la fréquence des rapports sur les anomalies et donc d'accroître sensiblement le nombre d'anomalies rectifiées</p> <p>2018-2019 (objectif) : mise en service de l'interface consacrée aux rapports financiers mensuels pour la</p>

**Réalizations escomptées****Indicateurs de succès**

plupart des organisations affiliées, ce qui permettra d'accroître la fréquence des rapports sur les anomalies et donc d'accroître sensiblement le nombre d'anomalies rectifiées

2.2 Vérification de tous les dossiers de participants dans les six semaines suivant la réception de l'état de fin d'année

*Mesure des résultats*

(Vérification de tous les dossiers de participants dans les six semaines suivant la réception de l'état de fin d'année)

2014-2015 : 100 %

2016-2017 (estimation) : 100 %

2018-2019 (objectif) : 100 %

2.3 Rapprochement mensuel des états relatifs aux cotisations pour une organisation pilote

*Mesure des résultats*

2014/15 : s.o.

2016-2017 (estimation) :

2016 : s.o.

2017 : projet pilote prévu

2018-2019 (objectif) : projet pilote élargi à deux ou trois autres organisations affiliées

3. Renforcement de la transparence des rapports financiers et de l'information produite aux fins des mécanismes de contrôle interne et de la gouvernance

3.1 Ponctualité de la présentation des états financiers (projet de texte communiqué à la fin du mois d'avril de l'année suivante)

*Mesure des résultats*

2014-2015 :

2014 : communication d'états financiers conformes aux normes IPSAS au Comité des commissaires aux comptes avant le 30 avril 2016

2015 : communication d'états financiers conformes aux normes IPSAS au Comité des commissaires aux comptes durant la première semaine de juin 2016 (et non à la fin avril), essentiellement en raison du retard important avec lequel une des organisations affiliées a communiqué ses données relatives aux cotisations

2016-2017 (estimation) : établissement des états financiers dans les délais prescrits

2018-2019 (objectif) : établissement des états financiers dans les délais prescrits

**Réalisations escomptées****Indicateurs de succès**

3.2 Opinion sans réserve des commissaires aux comptes sur les états financiers établis conformément aux normes IPSAS

*Mesure des résultats*

2014-2015 : émission d'une opinion sans réserve

2016-2017 (estimation) : émission d'une opinion sans réserve

2018-2019 (objectif) : émission d'une opinion sans réserve

3.3 Absence de constatation défavorable de quelque importance faite par les commissaires aux comptes à propos des services financiers

*Mesure des résultats*

2014-2015 : absence de constatation défavorable

2016-2017 (estimation) : absence de constatation défavorable

2018-2019 (objectif) : absence de constatation défavorable

3.4 Élargissement de la portée de la déclaration relative au contrôle interne

*Mesure des résultats*

2014-2015 : déclaration incluse dans les états financiers

2016-2017 (estimation) : poursuite de l'examen et éventuel élargissement du champ de la déclaration, et évaluation des mécanismes de contrôle interne par un cabinet de conseil indépendant

2018-2019 (objectif) : poursuite de l'examen

4. Amélioration de la gestion et du suivi du budget d'administration de la Caisse

4.1 Réduction des engagements non réglés et des annulations d'engagements d'exercices antérieurs, en pourcentage du montant final des crédits ouverts

*Mesure des résultats*

2014-2015 : 0,6 %

2016-2017 (estimation) : 0,6 %

2018-2019 (objectif) : 0,6 %

**Facteurs externes**

124. Les Services financiers devraient atteindre les objectifs visés et parvenir aux réalisations escomptées si les conditions suivantes sont réunies : a) des ressources humaines et financières suffisantes sont disponibles; b) le volume des opérations n'est pas sensiblement supérieur aux prévisions; c) l'environnement opérationnel de la Caisse ne subit pas de perturbations (conflits politiques ou catastrophes

naturelles, par exemple); d) le Comité mixte ou l'Assemblée générale ne confie pas de nouveau mandat à la Caisse; e) les organisations affiliées communiquent périodiquement et en temps voulu des informations sur les cotisations. Il faut également prendre en compte la charge de travail supplémentaire imposée à tous les membres du personnel, en particulier ceux qui travaillent dans les services techniques et opérationnels, par les activités qui seront menées au cours de l'exercice biennal 2018-2019 pour améliorer et perfectionner le SIAP, projet informatique et opérationnel le plus ambitieux et le plus complexe jamais entrepris par la Caisse.

### **Produits**

125. Les produits de l'exercice biennal 2018-2019 seront les suivants :

- a) En ce qui concerne les paiements :
  - i) Versement des prestations dues aux retraités et aux autres bénéficiaires de la Caisse à la date fixée (plus de 74 000 versements périodiques mensuels dans 190 pays et en 15 monnaies);
  - ii) Poursuite des efforts visant à réduire les frais bancaires prélevés sur le compte de la Caisse;
  - iii) Réduction ou élimination des frais bancaires prélevés sur le compte de retraités, dans tous les cas où ce sera possible;
- b) En ce qui concerne la comptabilité :
  - i) Établissement d'états financiers conformes aux normes IPSAS et de notes y relatives, et obtention d'une opinion d'audit sans réserve;
  - ii) Réduction du nombre d'observations des auditeurs auxquelles il n'a pas encore été donné suite à la date de parution du rapport d'audit suivant, que ces observations portent sur la teneur des états ou sur les méthodes comptables, ou encore sur des aspects techniques des opérations comptables;
  - iii) Démarrage de la transition vers un rapprochement mensuel des données relatives aux cotisations communiquées par certaines organisations affiliées;
  - iv) Poursuite du travail effectué en collaboration avec la Section du contrôle des risques et des services juridiques en vue d'améliorer la déclaration relative au contrôle interne et de l'intégrer aux états financiers;
  - v) Rapprochement intégral des comptes, pour toutes les entités ayant remis des fonds, dans le délai prescrit (dans les six mois suivant la présentation des états de fin d'année);
  - vi) Mise en concordance intégrale des données figurant dans le dossier central des cessations de service et les dossiers relatifs aux états de paiement pour permettre la clôture annuelle des comptes;
  - vii) Présentation d'exposés et organisation de stages de formation, à New York et Genève ainsi qu'à l'intention des principales entités concernées, sur les moyens d'éliminer les anomalies de comptabilisation des cotisations des participants qui sont mises en évidence lors des rapprochements;
  - viii) Établissement mensuel, dans les délais fixés, d'états de rapprochement des comptes bancaires;
  - ix) Application, dans les délais fixés, des normes internationales d'information financière et de toute nouvelle exigence des banques concernant le versement des pensions de retraite;

- c) En ce qui concerne les finances et le budget :
- i) Établissement du budget et du budget révisé de l'exercice biennal et élaboration de directives à cet effet à l'intention des directeurs de programme;
  - ii) Établissement et révision des allocations de crédits;
  - iii) Contrôle des dépenses et communication mensuelle de l'information y relative aux directeurs de programme;
  - iv) Fourniture d'avis et de conseils aux directeurs de programme sur l'application des dispositions du Règlement financier et des règles de gestion financière de l'Organisation des Nations Unies;
  - v) Contrôle du budget d'administration, notamment vérification des factures avant leur règlement;
  - vi) Établissement du tableau 1 (état des crédits ouverts par rapport aux dépenses d'administration) devant accompagner les états financiers annuels de la Caisse et les notes y relatives;
  - vii) Rapprochement des dépenses d'administration de la Caisse et de celles du Secrétariat de l'Organisation des Nations Unies.

Tableau 16  
Ressources nécessaires

Catégorie	Ressources (en milliers de dollars É.-U.)		Postes	
	2016-2017	2018-2019 (avant actualisation des coûts)	2016-2017	2018-2019
Postes	8 505,7	9 804,2	39	4
Autres objets de dépense	6 082,5	5 674,5		
<b>Total</b>	<b>14 588,2</b>	<b>15 478,7</b>	<b>39</b>	<b>43</b>
Ressources extrabudgétaires	164,7	164,7	1	1
<b>Total</b>	<b>14 752,9</b>	<b>15 643,4</b>	<b>40</b>	<b>44</b>

126. Le montant demandé (15 478 700 dollars) permettra de financer 43 postes, autrement dit de reconduire 39 postes permanents [1 D-1, 1 P-5, 3 P-4, 6 P-3, 1 P-2, 2 G (1°C) et 25 G (AC)], de créer deux postes (1 P-5 et 1 P-4) et de transférer deux postes liés aux finances et au budget de l'ancien Service administratif [1 P-4 et 1 G(AC)], et de couvrir les autres objets de dépense (5 674 500 dollars). L'augmentation des crédits demandés au titre des postes, qui s'élève à 1 298 500 dollars, est imputable à la création de postes et aux transferts internes. La diminution des ressources nécessaires au titre des autres objets de dépense, qui se monte à 408 000 dollars, s'explique par la baisse des dépenses prévues au titre des services contractuels (1 044 700 dollars), en partie compensée par une augmentation des autres dépenses de personnel (597 500 dollars) et des dépenses afférentes aux voyages (39 200 dollars).

127. Des ressources extrabudgétaires d'un montant de 164 700 dollars sont également demandées pour financer un poste d'agent des services généraux (Autres classes). À sa cent-quatre-vingt-sixième réunion, le Comité permanent a examiné une note relative à la retenue à la source, opérée par la Caisse, des primes

d'assurance maladie après la cessation de service, et approuvé l'affectation à cette fonction de ressources extrabudgétaires fournies par les organisations affiliées participant au programme d'assurance maladie, couvrant entièrement les frais de la Caisse.

**d) Section du contrôle des risques et des services juridiques**

***Ressources nécessaires (avant actualisation des coûts) : 5 524 400 dollars***

128. La Section du contrôle des risques et des services juridiques est chargée de surveiller la situation financière, la solvabilité et la viabilité à long terme de la Caisse et joue un rôle consultatif à cet égard. Elle est également chargée de recenser et de gérer les risques, ainsi que d'analyser et d'évaluer d'un point de vue technique les politiques et le régime des prestations de façon que les avoirs de la Caisse lui permettent de s'acquitter de ses obligations. La Section, créée en octobre 2014, est une entité technique ayant une fonction consultative. Elle regroupe des compétences en matière juridique, actuarielle et opérationnelle et dans le domaine de la gestion des risques. Elle conseille l'Administrateur et le Comité mixte, ainsi que ses divers comités et groupes de travail, pour ce qui est de la mise en œuvre des politiques relatives aux pensions, de l'interprétation des statuts et règlements de la Caisse, de la gestion de divers types de risques et du renforcement du dispositif de contrôle interne. Pour ce faire, elle assure la liaison avec l'Administrateur et le représente dans les relations de la Caisse avec les mécanismes de contrôle interne et externe. Elle comprend un chef et un spécialiste de la gestion des risques et se compose de deux entités, à savoir le Groupe du contrôle des risques et des analyses techniques et le Groupe des questions juridiques et de la conformité.

129. Au cours des dernières années, le secrétariat de la Caisse a pris un certain nombre de mesures pour renforcer ses dispositifs de gestion globale des risques<sup>1</sup> et de contrôle interne, lesquelles ont consisté à mettre en place des processus, des outils et des systèmes permettant de recenser, d'évaluer, de mesurer, de gérer, de suivre et de signaler les risques, et à décrire et évaluer des mécanismes de contrôle interne facilitant l'établissement de la déclaration annuelle relative au contrôle interne. Des ressources supplémentaires seront nécessaires pour assurer le bon fonctionnement du dispositif de gestion des risques, garantir la mise en place d'un système de contrôle interne efficace et bien conçu, et appuyer comme il convient les audits internes et externes, dont la fréquence et le champ ont été accrus, et y donner suite.

130. Le Groupe du contrôle des risques et des analyses techniques continue d'étudier, d'analyser et de coordonner les questions pertinentes relatives à la structure du régime et fournit des avis à leur sujet en vue d'assurer la continuité et la cohésion entre les parties prenantes de la Caisse, de réduire la complexité de la structure générale du régime, et de simplifier et rationaliser les Statuts. Il supervise les évaluations actuarielles et en rend compte et facilite la réalisation d'études de modélisation de la gestion actif-passif. À cet égard, il est chargé d'assurer la liaison avec la Division de la gestion des investissements et avec l'Actuaire-conseil de la Caisse. De plus, il fournit un appui fonctionnel, procédural et administratif au Comité d'actuaire. Il continue de suivre les fluctuations monétaires et les autres tendances financières, concernant notamment le système de la double filière de la Caisse, et met à jour et évalue les tableaux et facteurs de référence utilisés pour l'administration des pensions. Il assure la coordination avec la Commission de la fonction publique internationale sur les questions relatives aux pensions et participe

---

<sup>1</sup> Le dispositif de gestion globale des risques comprend les méthodes et processus appliqués par la Caisse pour gérer les risques et tirer parti des possibilités propres à contribuer à la réalisation de ses objectifs stratégiques.



aux travaux d'autres groupes de travail et aux études menées dans les organismes appliquant le régime commun des Nations Unies intéressant la Caisse.

131. Le Groupe des questions juridiques et de la conformité continue d'offrir des services juridiques centralisés à l'équipe de direction et aux bureaux de New York et de Genève. Il est chargé de favoriser une interprétation et une application cohérentes et uniformes des Statuts, du Règlement et des dispositions du système d'ajustement des pensions de la Caisse. Il apporte un appui organique, procédural et administratif au Comité permanent du Comité mixte (recours) et au Comité des pensions du personnel de l'Organisation des Nations Unies (affaires concernant des cas d'invalidité). Il continue d'appuyer les opérations de la Caisse en fournissant des services et une assistance juridiques à tous les services de son secrétariat. Ses attributions prévoient également la prestation de services aux participants et aux retraités ou à leurs représentants légaux aux fins de l'application des Statuts et du Règlement de la Caisse dans tel ou tel cas d'espèce. Il est également chargé de collaborer avec le Groupe du contrôle des risques et des analyses techniques pour définir la structure du régime des pensions et adopter de nouvelles dispositions ou modifier celles qui sont en vigueur.

Tableau 17

### Objectifs de l'exercice biennal, réalisations escomptées et indicateurs de succès

**Objectif de la Caisse** : Préserver ses intérêts juridiques et sa stabilité financière en fournissant des conseils et un encadrement technique et en assurant un suivi à l'intention de sa direction et de ses organes directeurs concernant la structure du régime des pensions, la gestion des risques et les questions juridiques et de conformité

Réalisations escomptées	Indicateurs de succès
1. Application uniforme et cohérente des Statuts, des règlements et des dispositions du système d'ajustement des pensions	<p>1.1 Pourcentage des demandes d'examen ou recours à propos desquels le Comité permanent ou le Tribunal d'appel ont donné raison à la Caisse</p> <p><i>Mesure des résultats</i></p> <p>2014-2015 : 80 %</p> <p>2016-2017 (estimation) : 100 %</p> <p>2018-2019 (objectif) : 100 %</p>
2. Surveillance de la situation actuarielle et de la viabilité générales de la Caisse	<p>2.1 Nombre de rapports de suivi périodiques sur la situation actuarielle et l'évaluation des risques</p> <p><i>Mesure des résultats</i></p> <p>2014-2015 : 100 %</p> <p>2016-2017 (estimation) : 100 %</p> <p>2018-2019 (objectif) : 100 %</p>
3. Renforcement de l'aptitude de la Caisse à gérer les risques	<p>3.1 Nombre d'évaluations périodiques des risques et du dispositif de contrôle</p>

Réalisations escomptées	Indicateurs de succès
	<p><i>Mesure des résultats</i></p> <p>2014-2015 : 80 %</p> <p>2016-2017 (estimation) : 90 %</p> <p>2018-2019 (objectif) : 100 %</p> <p>3.2 Nombre de stratégies d'atténuation des risques, de plans d'action ou d'améliorations du dispositif de contrôle proposés à la direction pour appliquer les recommandations d'audit d'importance critique à la date convenue</p> <p><i>Mesure des résultats</i></p> <p>2014-2015 : 100 %</p> <p>2016-2017 (estimation) : 100 %</p> <p>2018-2019 (objectif) : 100 %</p>
4. Cohérence de l'analyse technique	<p>4.1 Pourcentage de propositions concernant la structure du régime des pensions qui prennent en considération les principes fondamentaux de financement proposés par le Comité d'actuaire<sup>a</sup></p> <p><i>Mesure des résultats</i></p> <p>2014-2015 : 100 %</p> <p>2016-2017 (estimation) : 100 %</p> <p>2018-2019 (objectif) : 100 %</p>

<sup>a</sup> Remplacement du revenu; solvabilité à long terme; équité au sein d'une même génération et entre les générations; contrôle et stabilité des coûts; simplicité de l'administration du régime; maîtrise des risques.

#### Facteurs externes

132. La Section du contrôle des risques et des services juridiques devrait atteindre ses objectifs et parvenir aux réalisations escomptées si les conditions suivantes sont réunies : a) des ressources humaines et financières suffisantes sont disponibles; b) le Comité mixte ou l'Assemblée générale ne confie pas de nouveau mandat à la Caisse; c) les comités de la Caisse, le Comité mixte, les organisations affiliées, les mécanismes de contrôle, le personnel opérationnel et la direction de la Caisse font appel à ses conseils et à ses services; d) les demandes d'avis et d'assistance sont faites à temps et accompagnées de l'information voulue pour permettre une analyse et un appui, et ceux qui font ces demandes tiennent compte des conseils obtenus. Il faut également prendre en compte la charge de travail supplémentaire imposée à tous les membres du personnel, en particulier ceux qui travaillent dans les services techniques et opérationnels, par les activités qui seront menées au cours de l'exercice biennal 2018-2019 pour améliorer et perfectionner le SIAP, projet informatique et opérationnel le plus ambitieux et le plus complexe jamais entrepris par la Caisse.

**Produits**

133. Les produits de l'exercice biennal 2018-2019 seront les suivants :

- a) Questions actuarielles et techniques et gestion actif-passif :
  - i) Fourniture d'un appui statistique et actuariel et de documents techniques à l'Administrateur, au Comité mixte, au Comité d'actuaire, aux organisations affiliées et, dans le cadre défini par les règles de confidentialité de la Caisse, à des entités externes;
  - ii) Assistance et coordination pour toutes les questions liées au financement actuariel et à la production d'informations actuarielles, plus précisément la gestion des évaluations actuarielles de la Caisse et la communication de leurs résultats, sur les plans interne et externe;
  - iii) Liaison avec l'Actuaire-conseil au sujet de la détermination des coûts actuariels, de la communication de données relatives aux participants et d'autres questions pertinentes entrant dans le cadre du contrat conclu entre la Caisse et l'Actuaire-conseil;
  - iv) Fourniture de services fonctionnels, techniques et administratifs lors des réunions du Comité d'actuaire (3 réunions), notamment en ce qui concerne l'établissement des rapports et l'établissement de la documentation;
  - v) Supervision des aspects de l'étude de la gestion actif-passif de la Caisse qui concernent le secrétariat en étroite coordination avec le personnel de la Division de la gestion des investissements : bonne exécution des appels d'offres; analyse, élaboration et communication d'un plan de mise en œuvre de recommandations;
  - vi) Travaux de recherche et d'analyse et rédaction de notes concernant la structure, le financement et la viabilité du régime des pensions, y compris des propositions de correction d'anomalies existantes ou potentielles dues à des défauts dans la structure actuelle;
  - vii) Collaboration avec d'autres sections de la Caisse en ce qui concerne la supervision du mécanisme de la double filière pour le système d'ajustement des pensions;
  - viii) Gestion des appels d'offres et apport au Comité mixte d'une aide en vue de la sélection d'un actuaire-conseil pour un mandat commençant le 1<sup>er</sup> janvier 2019.
- b) Gestion globale des risques :
  - i) Mise au point, maintien et amélioration constante, en coordination avec la Division de la gestion des investissements, des dispositifs de gestion globale des risques et de contrôle interne (politiques, méthodes et outils de gestion des risques et de contrôle interne);
  - ii) Aide à l'exécution des évaluations internes des risques et du dispositif de contrôle pour tous les bureaux du secrétariat de la Caisse et à l'établissement de la documentation nécessaire à l'élaboration de la déclaration relative au contrôle interne de la Caisse;
  - iii) Planification, coordination et facilitation, conjointement avec la Division de la gestion des investissements, des évaluations des risques effectuées pour chaque service de la Caisse;
  - iv) Fourniture de conseils à la direction aux fins de la définition de stratégies visant à maîtriser les risques actuels et nouveaux et de l'élaboration de plans

de gestion des risques et d'intervention face aux risques détectés, suivi de la mise en œuvre des stratégies adoptées et établissement de rapports à ce sujet;

v) Suivi des risques auxquels le secrétariat de la Caisse est exposé et établissement de rapports périodiques sur le profil de risque de la Caisse à l'intention de la direction, du Groupe de travail sur la gestion globale des risques (4 rapports) et du Comité d'audit (3 rapports);

vi) Mise au point et tenue à jour d'outils de communication de l'information visant à faciliter la diffusion des informations et des meilleures pratiques en matière de gestion des risques, de contrôle interne et d'audit à l'ensemble du secrétariat de la Caisse, en vue de favoriser une prise de conscience des risques;

vii) Fourniture d'un appui fonctionnel, technique et administratif pour les réunions du Comité de suivi de la gestion actif-passif (4 réunions) et celles des groupes de travail internes de la Caisse, notamment le Groupe de travail sur la gestion globale des risques et le Groupe de travail sur la continuité des opérations et la reprise après sinistre (8 réunions), notamment établissement de rapports et de documents;

viii) Interface avec les mécanismes de contrôle interne et externe : élaboration de solutions en collaboration avec les auditeurs internes et externes pour évaluer en temps opportun et de façon efficace les dispositifs de contrôle; coordination avec ces mécanismes pour la communication d'informations, l'exécution de travaux d'audit, la rédaction de réponses aux rapports des auditeurs et le suivi de l'application de leurs recommandations;

c) Services de conseil sur les questions juridiques et de conformité :

i) Fourniture de conseils concernant l'interprétation et l'application des Statuts, du Règlement et des dispositions du système d'ajustement des pensions, ainsi que d'un appui opérationnel pour ce qui est des politiques et procédures administratives;

ii) Fourniture d'avis sur les accords et autres instruments juridiques devant être conclus avec les organisations affiliées et les organisations internationales et intergouvernementales, et, selon qu'il convient, supervision et contrôle de l'étude, de la négociation et de la rédaction de ces instruments;

iii) Fourniture de conseils et établissement de la documentation concernant les modalités institutionnelles et opérationnelles et les textes et autres documents juridiques; établissement des répliques du défendeur pour les affaires relatives aux pensions portées devant le Tribunal d'appel des Nations Unies (10 affaires);

iv) Rédaction des publications et communications d'ordre juridique destinées aux participants et aux bénéficiaires, aux secrétariats des comités des pensions et aux administrations des organisations affiliées, y compris de documents pouvant être consultés sur le site Web de la Caisse;

v) Prestation de services fonctionnels à l'occasion des réunions du Comité des pensions du personnel de l'Organisation des Nations Unies et du Comité permanent, notamment rationalisation et modernisation du partage de l'information grâce à la diffusion électronique de documents au moyen des Quick Places Internet de la Caisse et des autres outils de gestion des connaissances de la Caisse :

a) Fourniture de conseils touchant le Règlement intérieur, ainsi que l'interprétation et l'application des résolutions et des décisions du Comité mixte et des comités des pensions;

b) Fourniture de services fonctionnels, techniques et administratifs lors des réunions du Comité permanent (2 réunions), y compris la préparation d'une douzaine de demandes de réexamen ou de recours, l'analyse de questions d'ordre juridique et l'établissement des rapports et de la documentation du Comité;

c) Fourniture de services fonctionnels, techniques et administratifs lors des réunions du Comité des pensions du personnel de l'Organisation des Nations Unies (4 réunions); établissement de demandes de pension d'invalidité (environ 140 cas nouveaux concernant des adultes et 40 concernant des enfants, ainsi que 190 demandes de réexamen de dossier et 2 recours); établissement des rapports et constitution des dossiers;

vi) Codification et diffusion systématiques de la jurisprudence du Comité permanent et du Tribunal administratif, ainsi que de tous autres dossiers de référence, avis et documents juridiques, décisions de principe et directives;

vii) Liaison avec les organisations affiliées et les comités des pensions du personnel, ainsi qu'avec d'autres organisations internationales, pour tout ce qui touche les questions d'ordre juridique relatives aux régimes de pension.

Tableau 18  
**Ressources nécessaires**

Catégorie	Ressources (en milliers de dollars É.-U.)		Postes	
	2016-2017	2018-2019 (avant actualisation des coûts)	2016-2017	2018-2019
Postes	3 258,4	3 258,4	11	11
Autres objets de dépense	474,5	2 266,0		
<b>Total</b>	<b>3 732,9</b>	<b>5 524,4</b>	<b>11</b>	<b>11</b>

134. Le montant demandé (5 524 400 dollars) permettra de reconduire 11 postes [1 D-1, 2 P-5, 3 P-4, 2 P-3 et 3G(AC)] et de financer les autres objets de dépense (2 266 000 dollars). L'augmentation des ressources demandées au titre des autres objets de dépense, qui s'élève à 1 791 500 dollars, s'explique par la hausse des crédits nécessaires au titre des services contractuels (1 504 200 dollars), des frais généraux de fonctionnement (149 000 dollars) et des autres dépenses de personnel (147 800 dollars), laquelle est en partie compensée par la diminution des dépenses afférentes de voyage (9 500 dollars).

e) **Bureau de Genève****Ressources nécessaires (avant actualisation des coûts) : 15 255 600 dollars**

Tableau 19

**Ressources nécessaires<sup>a</sup>**

Catégorie	Ressources (en milliers de dollars É.-U.)		Postes	
	2016-2017	2018-2019 (avant actualisation des coûts)	2016-2017	2018-2019
Postes	10 182,6	10 182,6	33	33
Autres objets de dépense	2 986,6	5 073,0		
<b>Total</b>	<b>13 169,2</b>	<b>15 255,6</b>	<b>33</b>	<b>33</b>

<sup>a</sup> Ce bureau englobe la Section des droits à pension et la Section des services aux clients, à Genève, et d'autres composantes des Services financiers, de la Section du contrôle des risques et des services juridiques et du Service des systèmes d'information. Les travaux et les responsabilités générales du bureau de Genève étant les mêmes que ceux de ces différentes entités ou étant intégrés à celles-ci, les réalisations escomptées et les produits sont décrits plus haut ensemble, et concernent l'ensemble de la Caisse. Les ressources nécessaires au bureau de Genève proprement dit et les justifications correspondantes sont toutefois indiquées séparément, à la suite de celles de ces autres entités, dans le programme de travail, afin d'améliorer la transparence et la présentation de l'information concernant les deux bureaux de la Caisse.

135. Le montant demandé (15 255 600 dollars) permettra de reconduire 33 postes permanents [1 D-1, 2 P-5, 3 P-4, 4 P-3, 1 G(1°C) et 22 G(AC)] et de financer les autres objets de dépense (5 073 000 dollars). L'augmentation des ressources demandées au titre des autres objets de dépense, qui se monte à 2 086 400 dollars, est imputable à la hausse des autres dépenses de personnel (1 947 400 dollars), des frais généraux de fonctionnement (105 500 dollars) et des dépenses afférentes aux voyages (33 500 dollars).

**4. Appui aux programmes****Ressources nécessaires (avant actualisation des coûts) : 40 946 200 dollars**

136. Les entités chargées de l'appui au programme sont le Service des systèmes d'information et le Groupe de la gestion des ressources humaines.

**a) Service des systèmes d'information****Ressources nécessaires (avant actualisation des coûts) : 39 778 900 dollars**

137. Le Service des systèmes d'information est chargé de la gestion des outils informatiques et des outils de communication, de la coordination de l'exécution des décisions stratégiques du Comité exécutif des technologies de l'information, de l'élaboration de plans de formation pour le personnel des services informatiques et de la mise à disposition des utilisateurs des outils nécessaires à l'échange de connaissances et à la collaboration.

138. Le Service des systèmes d'information est également responsable de l'informatisation de l'ensemble des activités administratives, de la conception, du développement et de la mise en service des logiciels et systèmes, de la maintenance du matériel et des logiciels, des télécommunications et éléments d'infrastructure partagés, de la supervision et de la direction technique des activités informatiques

du bureau de Genève, de la gestion des ressources et de l'infrastructure et de l'appui aux services de conférence. En outre, il remplit des fonctions d'appui de première ligne pour l'infrastructure des systèmes et fournit des services d'analyse tout en collaborant étroitement avec les fournisseurs engagés pour assurer la prestation de services de maintenance.

139. Il est proposé dans le présent rapport de transférer de l'ancien Service administratif au Service des systèmes d'information les ressources et les fonctions liées aux voyages et à la gestion des installations.

140. Après la mise en œuvre du SIAP, le Service s'emploie à doter l'environnement technologique modernisé de la Caisse de toutes les fonctionnalités introduites par le nouveau système, les systèmes auxiliaires et les bases de données associés qui sont propres au nouveau modèle de fonctionnement de la Caisse.

141. Le Service des systèmes d'information aidera la Caisse à entretenir et moderniser l'infrastructure matérielle et les applications, et à améliorer les processus opérationnels, les capacités du système et les résultats. Il continuera d'échanger des données avec les organisations affiliées en tenant compte des éventuelles nouvelles obligations en matière de partage de l'information. Les données recueillies continueront d'être envoyées vers l'entrepôt de données élargi de la Caisse, auquel les outils analytiques modernes permettent d'accéder. Il continuera d'extraire et de rapprocher les données relatives aux cotisations tous les mois de façon à améliorer l'actualité et la qualité de l'information. Il mettra au point des entrepôts de données auxquels toutes les organisations affiliées auront accès, ce qui les aidera à déterminer si les conditions d'admission à la Caisse sont réunies, sachant que ces organisations possèdent les données produites par leurs systèmes et sont responsables de leur intégrité et de leur validité. Il continuera également à rendre le site Web de la Caisse plus fonctionnel en y ajoutant des liens vers les sous-systèmes de libre-service du SIAP à l'intention des organisations affiliées, des participants et des bénéficiaires.

142. Le Service des systèmes d'information continuera d'optimiser la configuration du SIAP et de le rendre encore plus performant en le dotant de modules d'informatique décisionnelle qui permettront de produire des rapports et des analyses. Ainsi, l'amélioration de la communication d'informations devrait permettre de renforcer les mécanismes de contrôle interne, de disposer d'analyses techniques plus poussées et d'améliorer les dispositifs de nature à garantir le respect des règles en vigueur.

143. L'infrastructure informatique nécessaire pour appuyer le secrétariat de la Caisse sera renforcée conformément au projet de modèle opérationnel de la Caisse, qui vise à accroître la cohérence tout en éliminant la fragmentation découlant de la dépendance excessive à l'égard des interfaces système. Les infrastructures informatiques du Secrétariat de la Caisse et de la Division de la gestion des investissements ont été regroupées au Centre international de calcul des Nations Unies. La continuité des opérations et la reprise après sinistre seront assurées sans solution de continuité et régulièrement testées à New York et à Genève. Le Service des systèmes d'information mettra régulièrement à jour son registre des risques et contrôlera l'efficacité et l'efficacité des mesures qu'il prendra pour atténuer les menaces relevant de sa compétence.

Tableau 20

**Objectifs de l'exercice biennal, réalisations escomptées et indicateurs de succès**

**Objectif de la Caisse** : Contribuer à la concrétisation des objectifs opérationnels et stratégiques de la Caisse en exploitant les moyens informatiques et les moyens de communications de façon efficace et rationnelle

Réalisations escomptées	Indicateurs de succès
1. Amélioration de la qualité des services informatiques	<p>1.1 Pourcentage des systèmes informatiques pour lesquels les services d'appui sont jugés satisfaisants (ou très satisfaisants)</p> <p><i>Mesure des résultats</i></p> <p>2014-2015 : 95 %</p> <p>2016-2017 (estimation) : 95 %</p> <p>2018-2019 (objectif) : 95 %</p>
2. Renforcement de la sécurité de l'information	<p>2.1 Augmentation du taux de conformité des prestations aux normes de sécurité de l'Organisation internationale de normalisation (ISO) (en pourcentage)</p> <p><i>Mesure des résultats</i></p> <p>2014-2015 : 90 %</p> <p>2016-2017 (estimation) : 90 %</p> <p>2018-2019 (objectif) : 90 %</p>
3. Renforcement du partage de l'information par voie électronique avec les organisations affiliées, les participants, les bénéficiaires et les autres clients	<p>3.1 Part de l'information sur la situation administrative des participants communiquée par voie électronique (en pourcentage)</p> <p><i>Mesure des résultats</i></p> <p>2014-2015 : 80 %</p> <p>2016-2017 (estimation) : 90 %</p> <p>2018-2019 (objectif) : 100 %</p> <p>3.2 Part de l'information financière concernant les participants communiquée par voie électronique</p> <p><i>Mesure des résultats</i></p> <p>2014-2015 : 80 %</p> <p>2016-2017 (estimation) : 90 %</p> <p>2018-2019 (objectif) : 100 %</p>
4. Amélioration de la gestion des immeubles et des installations grâce à des services plus rapides et de meilleure qualité	<p>4.1 Diminution du nombre de jours de travail perdus du fait de l'indisponibilité des locaux</p> <p><i>Mesure des résultats</i></p> <p>2014-2015 : zéro jour de travail</p> <p>2016-2017 (estimation) : zéro jour de travail</p> <p>2018-2019 (objectif) : zéro jour de travail</p>



### **Facteurs externes**

144. Le Service des systèmes d'information devrait atteindre ses objectifs et parvenir aux réalisations escomptées si les conditions suivantes sont réunies : a) des ressources humaines et financières suffisantes sont disponibles; b) aucun changement majeur ne survient dans l'environnement opérationnel de la Caisse (par exemple, un conflit politique ou une catastrophe naturelle); c) l'évolution de la technologie répond aux attentes; d) les parties prenantes s'acquittent de leurs responsabilités et de leurs obligations et coopèrent pleinement à la réalisation des objectifs fixés dans la stratégie informatique et communications; e) les organisations affiliées communiquent les données relatives aux ressources humaines et les données financières en temps voulu et selon le format convenu.

### **Produits**

145. Les produits de l'exercice biennal 2018-2019 seront les suivants :

- a) Services opérationnels :
  - i) Politiques : assurance raisonnable que toutes les prestations du Service des systèmes d'information répondent aux attentes du Comité exécutif des technologies de l'information de la Caisse et aux normes applicables du secteur (par exemple, les normes de l'Information Technology Infrastructure Library ou la norme ISO-20000); mise en œuvre de dispositifs de sécurisation des réseaux conformes à la norme de sécurité ISO-27000 pour renforcer l'infrastructure informatique de la Caisse;
  - ii) Communications : fourniture de services de communications essentiels, notamment Internet, des lignes privées louées, des appareils et du matériel de télécommunication, et les lignes de communications nécessaires pour relier les différents services de la Caisse, en particulier le secrétariat, le bureau de Genève et le Centre international de calcul, avec lequel un accord d'hébergement de l'infrastructure informatique a été conclu; modernisation du réseau principal de New York grâce à de solides capacités permettant de fournir un appui à des utilisateurs ayant des besoins variés en ce qui concerne la transmission à grande vitesse de données cruciales et les communications vocales et vidéo au moyen de leur ordinateur;
  - iii) Services relatifs à l'infrastructure informatique : fonctionnement ininterrompu, surveillance et maintenance des services relatifs à l'infrastructure informatique, notamment ceux fournis par le Centre international de calcul (gestion des serveurs et des logiciels médiateurs et création de copies de sauvegarde, par exemple) à New York, dans le New Jersey et à Genève, à l'appui des activités de la Caisse; surveillance des applications, du matériel, de la charge des réseaux et du trafic depuis le centre de contrôle en vue de prévenir les pannes;
  - iv) Reprise après sinistre : mise en œuvre de la stratégie pluriannuelle visant à assurer la continuité des opérations de la Caisse en cas de sinistre;
  - v) Services divers : services touchant l'architecture des infrastructures; appui aux utilisateurs et dépannage; messagerie électronique; administration de bases de données; programmation de systèmes et appui aux entrepôts de données; établissement de rapports de gestion;
- b) Services relatifs aux logiciels intégrés :
  - i) Développement : renforcement des systèmes qui augmentent la productivité et l'efficacité en réduisant le traitement manuel des prestations;

amélioration du traitement des informations relatives aux participants et aux bénéficiaires gérées grâce aux interfaces bancaires et comptables et aux interfaces d'exécution des tâches;

ii) Maintenance des grands systèmes : configuration et maintenance des grands systèmes gérant des fonctions essentielles, notamment celles qui concernent l'administration des pensions, la comptabilité et la gestion des contenus; mise à niveau des applications essentielles (par exemple, V3 et e-business);

iii) Programme d'interfaces Caisse-organismes : mise en place et maintenance de mécanismes de communication des informations provenant des organisations affiliées, aux fins de la collecte de données concernant les aspects touchant les ressources humaines et les données financières; maintenance d'interfaces et de logiciels spécialisés destinés à améliorer la collecte de données provenant des progiciels de gestion intégrés utilisés par les organisations; maintenance des interfaces de transfert de fichiers de façon à permettre la mise en commun et la conversion de l'information en toute sécurité;

iv) Services divers : application de normes de qualité; gestion du changement; accords de prestation de services; contrôle de la production;

c) Services de sécurité :

i) Sécurité de l'information : évaluation périodique des risques auxquels sont exposés l'infrastructure et les systèmes informatiques des bureaux de la Caisse à New York et à Genève; protection des réseaux; établissement d'un plan de gestion des risques fondé sur des mécanismes de contrôle permettant d'atténuer les risques sur les plans technique, administratif et physique conformément aux prescriptions de la direction;

ii) Gestion des identités : gestion centralisée des opérations touchant la création, la modification et la suppression des comptes utilisateurs et application d'un mécanisme de contrôle des accès fondé sur les fonctions à assumer aux fins de la gestion des authentifications et des autorisations;

iii) Reprise après sinistre : mise au point d'une stratégie pluriannuelle visant à assurer la continuité des opérations de la Caisse en cas de sinistre;

d) Services d'appui administratif :

i) Établissement de directives et coordination des activités liées au financement du budget; suivi, évaluation et gestion des différentes composantes du budget du Service des systèmes d'information; communication à la direction d'informations sur l'établissement du budget, les dépenses et les résultats;

ii) Transmission de connaissances spécialisées sur les activités d'achat aux fonctionnaires des services demandeurs de la Caisse; analyse et évaluation des demandes d'achat et de l'adéquation des spécifications; coordination et gestion des préengagements et traitement des demandes d'achat, des bons de commande et des factures; coopération directe avec la Division des achats de l'Organisation des Nations Unies pour veiller à ce que les solutions proposées soient conformes aux règlements et règles de l'Organisation;

iii) Gestion des contrats : organisation et direction des activités de gestion de la relation avec les fournisseurs, y compris les partenaires techniques, les entreprises et les sous-traitants, et participation à ces activités;

iv) Appui en matière de voyages au Comité mixte, au Comité d'audit, au Comité des pensions du personnel de l'Organisation des Nations Unies, au Comité d'actuaire, au Comité de suivi de la gestion actif-passif, à divers groupes de travail et au secrétariat de la Caisse;

v) Coordination des activités liées à la gestion des installations, notamment : supervision des entreprises de construction et des fournisseurs; inventaire annuel de tous les biens; coordination des questions touchant les biens dans le cadre de la continuité des opérations; coordination et supervision de tous les travaux de construction, d'aménagement et de réparation;

iv) Fourniture de services d'appui au secrétariat et aux organes de gouvernance de la Caisse, y compris des services de conférence.

Tableau 21  
**Ressources nécessaires**

Catégorie	Ressources (en milliers de dollars É.-U.)		Postes	
	2016-2017	2018-2019 (avant actualisation des coûts)	2016-2017	2018-2019
Postes	8 195,9	8 422,7	28	29
Autres objets de dépense	16 710,5	31 356,2		
<b>Total</b>	<b>24 906,4</b>	<b>39 778,9</b>	<b>28</b>	<b>29</b>

146. Le montant demandé (39 778 900 dollars) permettra de financer 29 postes permanents, autrement dit de reconduire 27 postes [1 D-1, 2 P-5, 6 P-4, 11 P-3, 1 G(1°C) et 6 G(AC)], de reclasser de P-3 à P-4 un poste d'administrateur et de transférer un poste d'agent des services généraux (Autres classes) de l'ancien Service administratif, et de couvrir les autres objets de dépense (31 356 200 dollars). L'augmentation au titre des postes, qui s'élève à 226 800 dollars, s'explique par le reclassement et le transfert proposés. La hausse du montant demandé au titre des autres objets de dépense, qui se monte à 14 645 700 dollars, s'explique par l'augmentation des crédits nécessaires au titre des frais généraux de fonctionnement (13 231 500 dollars), des autres dépenses de personnel (687 600 dollars), des services contractuels (525 100 dollars), des fournitures et accessoires (79 800 dollars) et du mobilier et du matériel (123 700 dollars), en partie compensée par une réduction des ressources demandées au titre des voyages (2 000 dollars). L'augmentation des frais généraux de fonctionnement est essentiellement imputable au transfert proposé, dans le cadre de la restructuration du Service administratif, de ressources destinées à financer les dépenses afférentes aux voyages et à la gestion des installations de ce service au Service des systèmes d'information.

**b) Groupe de la gestion des ressources humaines**

***Ressources nécessaires (avant actualisation des coûts) : 1 167 300 dollars***

147. En ce qui concerne les services administratifs tels que la gestion des ressources humaines, les achats et les paiements, la Caisse applique les politiques, procédures et pratiques de l'Organisation des Nations Unies pour autant qu'elles ne soient pas contraires à ses statuts et règlements, auquel cas ces derniers prévalent. Elle assure donc ces services à l'aide des dispositifs de l'Organisation, notamment

le nouveau progiciel de gestion intégré, Umoja, auquel ses systèmes sont pleinement intégrés.

148. L'étude d'ensemble de la Caisse effectuée en 2016 a révélé que l'absence de gestion stratégique des ressources humaines était un risque majeur pour la Caisse. Pour y parer, il est proposé que le Service administratif soit restructuré et transformé en groupe de la gestion des ressources humaines, ce qui lui permettra de mettre l'accent sur les questions stratégiques liées à la gestion des ressources humaines, telles que la valorisation des aptitudes, l'organisation des carrières et la planification des effectifs, l'objectif étant d'optimiser plus avant les ressources existantes, d'améliorer encore les qualifications, aptitudes et compétences du personnel et d'assurer l'organisation de la relève et le perfectionnement professionnel.

149. Le Groupe de la gestion des ressources humaines sera chargé d'élaborer et de mettre en œuvre la stratégie révisée de gestion des ressources humaines de la Caisse. En outre, il élaborera, promouvra et mettra en œuvre des plans et des programmes visant à optimiser et développer les activités de gestion des ressources humaines de la Caisse, notamment la gestion prévisionnelle des besoins en personnel, l'amélioration des procédures de recrutement et la mise au point de programmes de formation et de plans de perfectionnement du personnel définissant des parcours professionnels clairs propres à aider les fonctionnaires à évoluer et à se perfectionner. Grâce à ces activités, le nouveau groupe aidera à retenir le personnel de la Caisse, tout en atténuant les risques liés à la gestion de la relève.

150. Le renforcement de la gestion stratégique des ressources humaines permettra de parer comme il convient aux risques liés à la planification des effectifs, à l'organisation de la relève et à la capacité de la Caisse d'attirer et de retenir du personnel qualifié. Pour fonctionner efficacement, la Caisse doit disposer d'un personnel suffisant et être en mesure d'attirer, de former, de déployer et de retenir des personnes dotées de compétences spécialisées. Il faut donc accorder une plus grande attention aux questions liées à la gestion stratégique des ressources humaines, telles que la formation, l'organisation des carrières et la planification des effectifs, afin de pouvoir optimiser plus avant les ressources et l'usage qui en est fait et prendre des mesures plus décisives en ce qui concerne l'organisation de la relève et la gestion des carrières. La Caisse doit mettre au point des outils qui permettront de valoriser et de conserver les aptitudes, et d'offrir des possibilités de formation et des perspectives de carrière. La gestion stratégique des ressources humaines a pour objectif d'exploiter plus efficacement les compétences existantes, d'assurer la planification des besoins et de faire en sorte que le personnel soit à même de relever les défis multiples et complexes qui se présenteront. Par ailleurs, la Caisse n'a pas de système de renfort et de planification de la relève propre à permettre au secrétariat de disposer à tout moment d'un nombre suffisant de fonctionnaires compétents pouvant s'occuper des dossiers et des demandes de renseignements, lesquels ne cessent d'augmenter.

151. Comme les fonctionnaires concernés doivent pouvoir comprendre et appliquer les dispositions complexes de la Caisse relatives aux pensions (665 calculs à effectuer), une formation et un perfectionnement efficaces et systématiques du personnel ne peuvent se dérouler qu'en interne. Dans le cadre de la restructuration des services de gestion des ressources humaines, la Caisse instaurera une culture d'apprentissage dans laquelle chaque fonctionnaire aura la possibilité de renforcer ses connaissances et ses compétences et chaque responsable contribuera activement à faire de la Caisse une organisation ouverte à l'apprentissage.

152. Il est proposé que la prestation de services liés aux ressources humaines soit restructurée de façon que la gestion stratégique des ressources humaines à l'échelle du secrétariat de la Caisse se fasse de manière souple, intégrée et prospective.

153. En conséquence, il est proposé de transférer de l'ancien Service administratif aux Services financiers les fonctions et postes concernant le budget et les finances, étant donné que ces fonctions relèvent du Directeur financier. Il est proposé de transférer au Service des systèmes d'information les ressources et fonctions liées aux voyages et à la gestion des installations ainsi que le poste correspondant. Le Groupe de la gestion des ressources humaines conservera les fonctions et responsabilités liées à la gestion des ressources humaines.

Tableau 22

### Objectifs de l'exercice biennal, réalisations escomptées et indicateurs de succès

**Objectif de la Caisse :** Contribuer à la concrétisation des objectifs opérationnels et stratégiques de la Caisse en assurant une gestion efficace, rationnelle et stratégique de ses ressources humaines

Réalisations escomptées	Indicateurs de succès
1. Absence de retards dans les opérations de recrutement et d'affectation des candidats possédant les meilleures qualifications	<p>1.1 Recrutement du personnel dans les délais impartis</p> <p><i>Mesure des résultats</i></p> <p>2014-2015 : taux de vacance de 15 %</p> <p>2016-2017 (estimation) : taux de vacance de 13 %</p> <p>2018-2019 (objectif) : taux de vacance de 10 %</p> <p>1.2 Augmentation du pourcentage de femmes nommées pour un an ou plus à des postes de la catégorie des administrateurs et fonctionnaires de rang supérieur</p> <p><i>Mesure des résultats</i></p> <p>2014-2015 : progression de 3 points (47 %)</p> <p>2016-2017 (estimation) : parité (50 %)</p> <p>2018-2019 (objectif) : parité maintenue (50 %)</p>
2. Traitement approprié et versement en temps voulu de toutes les prestations dues au personnel	<p>2.1 Respect des délais pour le versement de toutes les prestations</p> <p><i>Mesure des résultats</i></p> <p>2014-2015 : 100 %</p> <p>2016-2017 (estimation) : 100 %</p> <p>2018-2019 (objectif) : 100 %</p>
3. Établissement dans les délais de tous les rapports d'évaluation et de notation des fonctionnaires (système ePerformance)	<p>3.1 Établissement de tous les rapports d'évaluation et de notation au plus tard le 30 juin de chaque année</p>

**Réalizations escomptées****Indicateurs de succès***Mesure des résultats*

2014-2015 : 70 %

2016-2017 (estimation) : 75 %

2018-2019 (objectif) : 85 %

**Facteurs externes**

154. Le Groupe de la gestion des ressources humaines devrait atteindre les objectifs visés et parvenir aux réalisations escomptées si les conditions ci-après sont réunies : a) des ressources humaines et financières suffisantes sont disponibles; b) aucun changement majeur ne survient dans l'environnement opérationnel de la Caisse (par exemple, un conflit politique ou une catastrophe naturelle).

**Produits**

155. Les produits de l'exercice biennal 2018-2019 seront les suivants :

- a) Fourniture de conseils pratiques à l'ensemble des fonctionnaires pour tout ce qui touche à la gestion des ressources humaines;
- b) Gestion des données relatives aux postes à pourvoir, en vue de permettre aux responsables d'atteindre les objectifs en matière de recrutement;
- c) Établissement, à l'intention des hauts responsables, d'un rapport sur l'utilisation du système électronique d'évaluation et de notation des fonctionnaires (ePerformance);
- d) Organisation d'entretiens avec les candidats aux postes temporaires et aux postes vacants annoncés dans le système Inspira;
- e) Coordination des mécanismes relatifs aux jurys de révision, au dispositif de transparence financière, aux réunions entre le personnel et l'administration, aux dossiers de contrôle hiérarchique, à la déontologie et aux comportements prohibés;
- f) Gestion du tableau d'effectifs.

Tableau 23

**Ressources nécessaires (Groupe de la gestion des ressources humaines)**

Catégorie	Ressources (en milliers de dollars É.-U.)		Postes	
	2016-2017	2018-2019 (avant actualisation des coûts)	2016-2017	2018-2019
Postes	1 792,5	1 043,6	7	4
Autres objets de dépense	13 040,2	123,7		
<b>Total</b>	<b>14 832,7</b>	<b>1 167,3</b>	<b>7</b>	<b>4</b>

156. Le montant demandé (1 167 300 dollars) permet de financer quatre postes permanents, autrement dit de reconduire trois postes [1 P-5 (reclassement d'un poste de chef du Service administratif en poste de spécialiste hors classe des ressources humaines) et 2 G(AC)], de déclasser un poste de P-4 à P-3 et de transférer deux

postes liés au budget et aux finances [1 P-4 et 1 G(AC)] aux Services financiers et un poste lié aux installations et à la gestion [1 G(AC)] au Service des systèmes d'information, et de couvrir les autres objets de dépense (123 700 dollars). La diminution des ressources demandées au titre des postes, qui se monte à 748 900 dollars, s'explique par le transfert et le déclassement de plusieurs postes. La diminution des crédits demandés au titre des autres objets de dépense, qui s'élève à 12 916 500 dollars, est principalement imputable à la diminution des ressources nécessaires au titre des frais généraux de fonctionnement (12 735 100 dollars), des fournitures et accessoires (61 400 dollars) et du mobilier et matériel (40 800 dollars), ces ressources ayant été réaffectées au Service des systèmes d'information, et des ressources nécessaires au titre des autres dépenses de personnel (106 600 dollars) et des voyages (12 600 dollars), cette diminution étant toutefois compensée en partie par la hausse des dépenses prévues au titre des consultants (40 000 dollars).

## C. Frais de gestion du portefeuille

### 1. Vue d'ensemble

157. La Division de la gestion des investissements, dans l'exercice des pouvoirs qui lui sont délégués par le Représentant du Secrétaire général en vertu de l'article 19 des Statuts de la Caisse, aide le Secrétaire général à gérer l'investissement des avoirs de cette dernière. Elle est responsable de la gestion courante de ces avoirs conformément à la stratégie d'investissement adoptée et veille à ce que leur répartition soit conforme à ce qui a été approuvé ainsi qu'aux dispositions des Statuts et du Règlement de la Caisse. Elle a pour mission d'obtenir un rendement du portefeuille suffisant pour couvrir les obligations de la Caisse sans pour autant dépasser le degré de risque que celle-ci peut tolérer. Elle veille à ce que l'analyse des résultats obtenus et des risques de portefeuille soit exacte et à jour et prend les dispositions voulues pour tenir adéquatement et exactement la comptabilité des investissements auxquels elle procède. Les principales unités administratives de la Division sont le Bureau du Représentant du Secrétaire général, la Section de l'investissement, la Section du contrôle des risques et de la conformité ainsi que la nouvelle Section des opérations et des systèmes d'information.

158. Les dépenses prévues pour la Division de la gestion des investissements se chiffrent à 85 586 400 dollars (avant actualisation des coûts), soit une augmentation nette de 777 700 dollars (0,9 %) par rapport au montant des dépenses autorisées pour l'exercice 2016-2017. Comme il est indiqué au tableau 25, cette augmentation est attribuable à ce qui suit :

a) Direction exécutive et administration : l'augmentation de 826 000 dollars est imputable à une augmentation des ressources afférentes aux postes de 204 000 dollars liée au transfert d'un poste d'agent des services généraux (1<sup>re</sup> classe) en provenance de la Section de l'investissement; et une augmentation au titre des autres objets de dépense de 622 000 dollars, ayant principalement trait à l'augmentation des dépenses jugées nécessaires pour les services contractuels (447 100 dollars), des autres dépenses de personnel (89 100 dollars) et les voyages du personnel (86 300 dollars);

b) Programme de travail : la baisse de 860 800 dollars se compose de la diminution des ressources prévues au titre des postes (204 000 dollars) imputable au transfert d'un poste d'agent des services généraux (1<sup>re</sup> classe) au Bureau du Représentant du Secrétaire général et de la diminution au titre des autres objets de dépense (656 800 dollars). La diminution au titre des autres rubriques correspond essentiellement à la diminution au titre des services contractuels

(1 354 300 dollars), des fournitures et accessoires (73 600 dollars), des voyages (58 400 dollars) et des consultants (34 000 dollars), compensée en partie par des augmentations au titre des autres dépenses de personnel (461 700 dollars), du mobilier et du matériel (391 000 dollars), les frais généraux de fonctionnement (10 800 dollars);

c) Appui au programme : l'augmentation de 812 500 dollars pour l'appui administratif est principalement imputable à l'augmentation des frais généraux de fonctionnement (652 700 dollars) et des services contractuels (157 000 dollars).

159. La répartition et le montant des ressources demandées par composante sont récapitulés aux tableaux 24 et 25, respectivement.

Tableau 24  
**Répartition des ressources par composante**

<i>Composante</i>	<i>Pourcentage</i>
A. Direction exécutive et administration	11,7
B. Programme de travail	
1. Investissements	26,0
2. Risque et conformité	7,6
3. Opérations et systèmes d'information	45,6
<b>Total partiel (B)</b>	<b>79,2</b>
C. Appui au programme	
Appui administratif	9,1
<b>Total partiel (C)</b>	<b>9,1</b>
<b>Total</b>	<b>100,0</b>

Tableau 25  
**Ressources nécessaires, par composante**

(En milliers de dollars des États-Unis)

<i>Composante</i>	<i>Augmentation</i>			<i>Ouverture de crédits</i>			<i>2018-2019 Estimation</i>	
	<i>2016-2017 Crédits ouverts</i>	<i>Montant</i>	<i>Pourcentage</i>	<i>Total avant actualisation des coûts</i>	<i>Actualisation des coûts</i>	<i>Organisation des Nations Unies</i>		<i>Caisse des pensions</i>
A. Direction exécutive et administration	9 189,9	826,0	9,0	10 015,9	147,9	–	10 163,8	10 163,8
B. Programme de travail								
1. Investissements	24 316,5	(2 088,2)	(8,6)	22 228,3	124,2	–	22 352,5	22 352,5
2. Risque et conformité	3 072,2	3 430,4	111,7	6 502,6	95,2	–	6 597,8	6 597,8
3. Opérations et systèmes d'information	41 231,2	(2 203,0)	(5,3)	39 028,2	1 240,4	–	40 268,6	40 268,6
<b>Total partiel (B)</b>	<b>68 619,9</b>	<b>(860,8)</b>	<b>(1,3)</b>	<b>67 759,1</b>	<b>1 459,8</b>	<b>–</b>	<b>69 218,9</b>	<b>69 218,9</b>

C. Appui



Composante	2016-2017 Crédits ouverts	Augmentation		Total avant actualisation des coûts	Actualisation des coûts	Ouverture de crédits		2018-2019 Estimation
		Montant	Pourcentage			Organisation des Nations Unies	Caisse des pensions	
Appui administratif	6 998,9	812,5	11,6	7 811,4	75,7	–	7 887,1	7 887,1
<b>Total partiel (C)</b>	<b>6 998,9</b>	<b>812,5</b>	<b>11,6</b>	<b>7 811,4</b>	<b>75,7</b>	<b>–</b>	<b>7 887,1</b>	<b>7 887,1</b>
<b>Total</b>	<b>84 808,7</b>	<b>777,7</b>	<b>0,9</b>	<b>85 586,4</b>	<b>1 683,4</b>	<b>–</b>	<b>87 269,8</b>	<b>87 269,8</b>

## 2. Direction exécutive et administration

### *Ressources nécessaires (avant actualisation des coûts) : 10 015 900 dollars*

160. Le Représentant du Secrétaire général est chargé de mettre en œuvre une stratégie d'investissement de la Caisse visant à atteindre le taux de rendement réel retenu comme objectif et définissant des opérations d'investissement cohérente pour garantir la viabilité de la Caisse au fil du temps. Le Représentant du Secrétaire général dirige les opérations d'investissement de plus en plus complexes et exigeantes s'agissant de la stratégie et de l'analyse des politiques; de la gestion actif-passif; de répartition des actifs; de gestion de portefeuille et de prise des décisions d'investissement; de gestion des risques; de conformité et de suivi; de services de post-marché; de règlement des transactions; de gestion de trésorerie et de systèmes et ressources informatiques, de façon à ce que toutes les opérations et fonctions soient bien coordonnées et harmonisées selon un cadre de gestion homogène et cohérent. Les initiatives clés consisteront notamment à continuer d'accroître la transparence et de diversifier les investissements pour ce qui est tant de la répartition géographique que du panachage des classes d'actifs, en continuant de respecter les quatre critères que sont la sécurité, la rentabilité, la liquidité et la convertibilité. Face à l'évolution rapide des conditions du marché, la Division a pris plusieurs mesures devant lui permettre d'anticiper et de gérer efficacement les changements, pas seulement à court terme mais aussi loin qu'on puisse prévoir. Elle a notamment entrepris de diversifier les investissements de la Caisse selon des stratégies quantitatives et par une application rigoureuse des stratégies d'investissement et de répartition des actifs visant à gérer et à atténuer les risques.

161. Le Bureau du Représentant du Secrétaire général assure la direction des opérations de la Division de la gestion des investissements et veille à ce que toutes les activités et opérations soient menées de façon cohérente, afin de favoriser la bonne exécution de son programme de travail et l'exercice des responsabilités fiduciaires de la Caisse.

Tableau 26

### **Objectifs de l'exercice biennal, réalisations escomptées et indicateurs de succès**

**Objectif de la Caisse** : Obtenir le taux de rendement réel à long terme tel que fixé par la Caisse sans prendre de risque inconsidéré et en respectant les quatre critères approuvés (sécurité, rentabilité, liquidité et convertibilité).

#### **Réalisations escomptées**

1. Harmonisation des programmes de travail des sections des investissements, du contrôle des risques et de la conformité, des opérations et des systèmes d'information, et fourniture d'un appui

#### **Indicateurs de succès**

1.1 Respect intégral des délais de présentation des rapports, de réponse aux demandes de renseignements, de présentation d'exposés, de soumission des documents et de fourniture de la documentation destinée aux réunions du

juridique et administratif

Comité des placements, du Comité mixte de la Caisse et de ses comités et autres organes directeurs

*Mesure des résultats*

2014-2015 : 80 %

2016-2017 (estimation) : 90 %

2018-2019 (objectif) : 100 %

1.2 Nombre accru de réunions de coordination, de contrôle et de suivi de l'exécution des projets avec application de la totalité des décisions prises

*Mesure des résultats*

Des réunions sont généralement organisées sur une base hebdomadaire afin d'examiner les investissements et d'envisager des rééquilibrages éventuels du portefeuille

2014-2015 : 90 %

2016-2017 (estimation) : 90 %

2018-2019 (objectif) : 90 %

1.3 Nombre de transactions et d'accords d'investissement négociés et approuvés pour les produits et les services utilisés par la Division de la gestion des investissements

*Mesure des résultats*

2014-2015 : environ 50 transactions et accords

2016-2017 (estimation) : 50 transactions et accords

2018-2019 (objectif) : 50 transactions et accords

2. Partage des informations et communication efficaces avec les diverses parties concernées s'agissant des politiques d'investissement, des stratégies, des priorités et des résultats

2.1 Nombre accru d'exposés, de stages de formation et de réunions

*Mesure des résultats*

2014-2015 : 68

2016-2017 (estimation) : 100

2018-2019 (objectif) : 100

2.2 Mise à jour et diffusion régulières de rapports relatifs aux investissements

*Mesure des résultats*

2014-2015 : 75 %

2016-2017 (estimation) : 100 %

2018-2019 (objectif) : 100 %

3. Efficacité de la coordination et de la mise en œuvre de l'étude périodique de la gestion actifs/passifs

3.1 Achèvement en temps voulu de la sollicitation de propositions

*Mesure des résultats*

2014-2015 : 100 %

2016-2017 (estimation) : sans objet

2018-2019 (objectif) : 100 %

## 3.2 Étude de la gestion actifs-passifs achevée

*Mesure des résultats*

2014-2015 : 100 %

2016-2017 (estimation) : sans objet

2018-2019 (objectif) : 100 %

## 3.3 Répartition stratégique des actifs déterminée et mise en œuvre

*Mesure des résultats*

2014-2015 : 100 %

2016-2017 (estimation) : 100 %

2018-2019 (objectif) : 100 %

**Facteurs externes**

162. Les activités prévues devraient permettre d'atteindre les objectifs visés et de parvenir aux réalisations escomptées si les conditions suivantes sont réunies : a) soutien de toutes les parties prenantes à l'action de la Division de la gestion des investissements dans un esprit de pleine et entière coopération; et b) financement suffisant pour permettre l'exécution des mandats confiés par l'Assemblée générale et le Comité mixte.

**Produits**

163. Les produits de l'exercice biennal 2018-2019 seront les suivants :

a) Mise en œuvre et actualisation périodique des grandes orientations en matière d'investissement de manière à garantir l'application de la stratégie adoptée dans ce domaine dans le respect des directives données par le Comité des placements;

b) Examen sur le plan juridique et négociation d'environ 10 à 15 opérations d'investissement dans des fonds de capital-investissement, 10 à 15 opérations d'investissement dans l'immobilier, 5 à 10 opérations d'investissement dans des actifs réels et 50 marchés portant sur divers produits et services, en collaboration avec le Bureau des affaires juridiques et le conseil juridique externe de la Caisse;

c) Quatre réunions du Comité des placements sont organisées chaque année; établissement, à l'intention du Comité mixte, du Comité consultatif pour les questions administratives et budgétaires, de la Cinquième Commission et des autres parties concernées, de rapports précis sur les investissements.

Tableau 27  
Ressources nécessaires

Catégorie	Ressources (milliers de dollars É.-U.)		Postes	
	2016-2017	2018-2019 (avant actualisation des coûts)	2016-2017	2018-2019
Postes	3 580,4	3 784,4	12	13
Objets de dépense autres que les postes	5 609,5	6 231,5		
<b>Total</b>	<b>9 189,9</b>	<b>10 015,9</b>	<b>12</b>	<b>13</b>

164. Le montant de 10 015 900 dollars doit permettre de financer 13 postes permanents, dont le maintien de 12 postes [1 SSG, 1 D-2, 1 P-5, 2 P-4, 1 P-3, 2 G(1°C) et 4 postes G(AC)] et le transfert d'un poste d'agents des services généraux (1<sup>re</sup> classe) provenant de la Section des placements (3 784 400) et les objets de dépense autres que les postes (6 231 500 dollars). L'augmentation de 826 000 dollars est imputable à l'augmentation de 204 000 dollars des ressources afférentes aux postes résultant de l'intégration d'un transfert de poste et à l'augmentation de 622 000 dollars au titre des objets de dépense autres que les postes, à savoir principalement les services contractuels (447 100 dollars), les autres dépenses de personnel (89 100 dollars), les voyages du personnel (86 300 dollars), augmentations en partie compensées par la diminution des dépenses de représentation (500 dollars).

### 3. Programme de travail

**Ressources nécessaires (avant actualisation des coûts) : 67 759 100 dollars**

#### a) Section de l'investissement

**Ressources nécessaires (avant actualisation des coûts) : 22 228 300 dollars**

165. La Section de l'investissement est chargée de mettre en œuvre les stratégies de répartition par catégorie d'actifs et par région approuvées par la Représentante du Secrétaire général et de parvenir au meilleur rendement des placements de la Caisse tout en évitant les risques inutiles. Elle compte au total les neuf entités organisationnelles suivantes : actions nord-américaines, actions européennes, actions de l'Asie et du Pacifique, actions des marchés mondiaux émergents, valeurs à revenu fixe, actifs réels, investissements alternatifs, exécution des ordres d'achat et de vente et gestion des fonds d'investissement spécialisés. Ses fonctions primordiales consistent à gérer les investissements de la Caisse, c'est-à-dire assurer le suivi des portefeuilles détenus, se tenir au courant des évolutions sur les marchés financiers et les surveiller et prendre et exécuter les décisions de placement. À cette fin, elle réalise des analyses financières, participe à des réunions et conférences et dépêche des fonctionnaires dans différents pays pour rencontrer des analystes et des cadres de sociétés. Une fonction secondaire de la Section consiste à contribuer à l'élaboration des rapports adressés à tous les organes directeurs et aux divers comités.

166. Pendant l'exercice biennal 2018-2019, la Section de l'investissement s'acquittera des tâches suivantes : a) atteindre l'objectif à long terme d'un taux de rendement réel annualisé de 3,5 % pour les investissements de la Caisse, après correction par l'indice des prix à la consommation des États-Unis; b) obtenir un rendement constamment supérieur au taux de référence retenu pour les investissements de la Caisse; c) maintenir un niveau de risque conforme à l'objectif

de rendement des investissements; d) réduire les risques de change et les risques pays par une diversification judicieuse.

Tableau 28

**Objectifs de l'exercice biennal, réalisations escomptées et indicateurs de succès**

**Objectif de la Caisse** : Obtenir le taux de rendement réel à long terme tel que fixé par la Caisse sans prendre de risque inconsidéré et en respectant les quatre critères approuvés (sécurité, rentabilité, liquidité et convertibilité).

<b>Réalisations escomptées</b>	<b>Indicateurs de succès</b>
1. Gestion et suivi efficaces de la répartition stratégique des actifs	<p>1.1 Rendement global du portefeuille par rapport à l'objectif de rendement actuariel de la Caisse sur une période de 10 ans</p> <p><i>Mesure des résultats</i></p> <p>2014-2015 : taux de rendement réel sur 10 ans de 3,4 % au 31 décembre 2015, l'objectif étant de 3,5 %</p> <p>2016-2017 (estimation) : 2,5 % de rendement réel sur 10 ans au 31 décembre 2016</p> <p>2018-2019 (objectif) : atteindre ou dépasser le taux de rendement réel fixé comme objectif</p> <p>1.2 Respect à 100 % des fourchettes de répartition des actifs, sous réserve des fluctuations des marchés</p> <p><i>Mesure des résultats</i></p> <p>2014-2015 :</p> <p>Actions : respect à 100 % des fourchettes de répartition stratégique des actifs de la Caisse</p> <p>Valeurs à revenu fixe : respect à 100 % des fourchettes de la répartition stratégique des actifs de la Caisse</p> <p>Actifs réels : respect à 100 % des fourchettes de la répartition stratégique des actifs de la Caisse</p> <p>Investissements alternatifs : respect à 100 % des fourchettes de la répartition stratégique des actifs de la Caisse</p> <p>Trésorerie : respect à 100 % des fourchettes de la répartition stratégique des actifs de la Caisse</p> <p>2016-2017 (estimations) :</p> <p>Actions : respect à 100 % au 1<sup>er</sup> décembre 2016</p> <p>Valeurs à revenu fixe : respect à 100 % au 1<sup>er</sup> décembre 2016</p> <p>Actifs réels : respect à 100 % au 1<sup>er</sup> décembre 2016</p> <p>Investissements alternatifs : respect à 100 % au 1<sup>er</sup> décembre 2016</p> <p>Trésorerie : respect à 100 % au 1<sup>er</sup> décembre 2016</p> <p>2018-2019 (objectif) : respect à 100 % de la répartition stratégique des actifs de la Caisse</p>

**Réalisations escomptées****Indicateurs de succès**

	<p>1.3 Rendement global du portefeuille par rapport à celui du portefeuille de référence sur une période de 5 ans</p> <p><i>Mesure des résultats</i></p> <p>2014-2015 : au 31 décembre 2015, taux de rendement nominal sur 5 ans de 5,0 % par rapport à un taux de référence de 5,2 %</p> <p>2016-2017 (estimation) : au 31 décembre 2016, taux de rendement nominal sur 5 ans de 6,91 % par rapport à un indice de référence de 6,85 %</p> <p>2018-2019 (objectif) : atteindre ou dépasser les taux de retour dans une période de 5 ans</p>
<p>2. Réduction du risque de change et du risque pays par une diversification judicieuse</p>	<p>2.1 Investi dans plusieurs monnaies (nombre de monnaies)</p> <p><i>Mesure des résultats</i></p> <p>2014-2015 : au 31 décembre 2015, la Caisse a investi dans 24 monnaies, directement ou par l'intermédiaire de fonds externes</p> <p>2016-2017 (estimation) : au 31 décembre 2016, la Caisse avait investi directement dans 24 monnaies</p> <p>2018-2019 (objectif) : affiner encore la diversification monétaire des actifs de la Caisse, selon qu'il conviendra</p>
	<p>2.2 Investi dans plusieurs pays (nombre de pays)</p> <p><i>Mesure des résultats</i></p> <p>2014-2015 : la Caisse a investi dans 41 pays, directement ou par l'intermédiaire de fonds externes</p> <p>2016-2017 (estimation) : au 31 décembre 2016, la Caisse avait investi directement dans 45 pays et indirectement dans d'autres pays par l'intermédiaire de fonds externes</p> <p>2018-2019 (objectif) : affiner encore la diversification géographique des actifs de la Caisse, selon qu'il conviendra</p>
<p>3. Diversification des placements dans la catégorie des investissements alternatifs (prises de participation) et dans celle des actifs réels (immobilier, infrastructure, agriculture et bois)</p>	<p>3.1 Pourcentage des classes d'actifs non classiques et d'actifs réels dans la valeur totale du portefeuille</p> <p><i>Mesure des résultats</i></p> <p>2014-2015 :</p> <p>Au 31 décembre 2015, la valeur de marché des investissements alternatifs s'élevait à 1,842 milliard de dollars É.-U. ou 3,5 % de l'ensemble des actifs de la Caisse, ce qui représente une augmentation par rapport au montant de 1,163 milliard de dollars de 2013.</p> <p>Au 31 décembre 2015, le portefeuille d'investissements alternatifs comprenait 68 % investis en prises de</p>

**Réalisations escomptées****Indicateurs de succès**

	<p>participation; 26,3 % de fonds de performance absolue; et 5,7 % de fonds de rendement réel.</p> <p>Au 31 décembre 2015, la valeur de marché des investissements en actifs réels s'élevait à 3 150 millions de dollars É.-U., ou 6,7 % de l'ensemble des actifs de la Caisse, contre 2 511 millions de dollars en 2013.</p> <p>Au 31 décembre 2015, le portefeuille d'actifs réels était composé à 96,4 % d'investis dans l'immobilier; à 3,1 % d'investis dans les infrastructures; et à 0,5 % d'investis dans le bois.</p> <p>2016-2017 (estimation) :</p> <p>Au 31 décembre 2016, les investissements alternatifs en valeur du marché s'élevaient à 1 642 millions de dollars, soit 3 % de l'ensemble des actifs de la Caisse, dont 93 % en prises de participation et 7 % en valeurs à rendement réel.</p> <p>Au 31 décembre 2016, les actifs réels en valeur du marché s'élevaient à 3 896 millions de dollars É.-U., ou 6,9 % de l'ensemble des actifs de la Caisse, dont 96,3 % investis dans l'immobilier, 3,2 % dans les infrastructures et 0,5 % dans le bois.</p> <p>2018-2019 (objectif) :</p> <p>Augmenter la part des investissements alternatifs et des actifs réels pour les porter à 5 % et 9 % des cibles de la Caisse, respectivement, en tant qu'objectifs de répartition stratégique des actifs.</p>
<p>4. Amélioration des capacités du personnel sur les questions relatives aux investissements et à la gestion de portefeuille</p>	<p>4.1 Pourcentage d'administrateurs ayant assisté à au moins une conférence ou un séminaire pertinent</p> <p><i>Mesure des résultats</i></p> <p>2014-2015 : 100 %</p> <p>2016-2017 (estimation) : à la fin de 2016, 100 %</p> <p>2018-2019 (objectif) : 100 %</p>

**Facteurs externes**

167. Les activités prévues devraient permettre d'atteindre les objectifs visés et de parvenir aux réalisations escomptées si les conditions suivantes sont réunies : a) soutien de toutes les parties prenantes à l'action de la Division de la gestion des investissements dans un esprit de pleine et entière coopération; b) financement suffisant pour permettre l'exécution des mandats confiés par l'Assemblée générale et le Comité mixte; et c) situation des marchés financiers dans laquelle les actions et obligations mondiales, l'immobilier et les taux de change vont dans le sens des hypothèses à long terme.

## Produits

168. Les produits de l'exercice biennal 2018-2019 seront les suivants :

- a) Un rendement réel positif supérieur à l'objectif de la Caisse, qui est un taux de rendement réel à long terme annualisé de 3,5 % après ajustement par l'indice des prix à la consommation des États-Unis;
- b) Un rendement global des placements de la Caisse supérieur à l'indice de référence correspondant à la répartition à 58 % d'actions, 26,5 % de valeurs à revenu fixe, 5 % d'investissements alternatifs et 1,5 % de trésorerie et de valeurs à court terme;
- c) Le maintien d'un portefeuille bien diversifié, sur le plan des monnaies comme sur celui des pays, afin de réduire le risque de change et le risque pays;
- d) Une bonne exploitation des possibilités offertes par la classe des actifs alternatifs conformes à l'objectif de la Caisse lorsque les conditions du marché sont favorables, afin que la Caisse puisse obtenir une prime de rendement par rapport à ce qu'elle aurait obtenu en investissant dans des valeurs cotées;
- e) Une amélioration du professionnalisme et un approfondissement des connaissances des membres du personnel qui aideront à améliorer les résultats de la Caisse, par la participation à des conférences et des séminaires en rapport direct avec les questions d'investissement et de gestion de portefeuille.

Tableau 29

### Ressources nécessaires

Catégorie	Ressources (milliers de dollars É.-U.)		Postes	
	2016-2017	2018-2019 (avant actualisation des coûts)	2016-2017	2018-2019
Postes	14 121,5	13 917,5	44	14 121,5
Objets de dépense autres que les postes	10 195,0	8 310,8	45	10 195,0
<b>Total</b>	<b>24 316,5</b>	<b>22 228,3</b>	<b>44</b>	<b>24 316,5</b>

169. Le montant de 22 228 300 dollars doit permettre de financer le maintien de 44 postes (2 D-1, 7 P-5, 13 P-4, 12 P-3, 5 G(1<sup>re</sup>C) et 5 G(AC) et de disposer des ressources nécessaires au titre des objets de dépense autres que les postes (8 310 800 dollars). La diminution de 2 088 200 dollars est imputable à une diminution de 204 000 dollars des ressources prévues au titre des postes résultant du transfert d'un poste d'agent des services généraux (1<sup>re</sup> classe) au Bureau du Représentant du Secrétaire général; et à la diminution de 1 884 200 dollars des ressources prévues au titre des objets de dépense autres que les postes, résultant de la diminution des services contractuels (1 759 300 dollars), des autres dépenses de personnel (120 500 dollars) et des services de consultants et d'experts (4 400 dollars).

#### b) Section du contrôle des risques et de la conformité

##### **Ressources nécessaires (avant actualisation des coûts) : 6 502 600 dollars**

170. Sous la conduite du Directeur adjoint au contrôle des risques et à la conformité, la Section éponyme est chargée d'identifier, de mesurer et de gérer tous les aspects des risques auxquels la Caisse est exposée. En outre, s'agissant de la



conformité, la Section a pour mandat de mettre en place des processus de suivi et de contrôle couvrant les investissements de la Caisse. Sa fonction comporte deux volets : contrôle des risques et conformité.

Tableau 30

**Objectifs de l'exercice biennal, réalisations escomptées et indicateurs de succès**

**Objectif de la Caisse** : Obtenir le taux de rendement réel à long terme tel que fixé par la Caisse sans prendre de risque inconsidéré et en respectant les quatre critères approuvés (sécurité, rentabilité, liquidité et convertibilité).

Réalisations escomptées	Indicateurs de succès
1. Un contrôle efficace de toutes les matières et de tous les risques liés aux décisions d'investissement de la Caisse	1.1 Rapports trimestriels sur les risques relatifs et absolus, présentés sans réactions négatives quant au fond du Comité des placements
	<i>Mesure des résultats</i>
	2014-2015 : 100 %
	2016-2017 (estimation) : 100 %
	2018-2019 (objectif) : 100 %
	1.2 Budget-risques actualisé tous les ans
	<i>Mesure des résultats</i>
	2014-2015 : 100 %
	2016-2017 (estimation) : 100 %
	2018-2019 (objectif) : 100 %
2. Le suivi efficace de tous les gestionnaires externes, pour les marchés tant publics que privés	1.3 Au moins deux formations par an sur la gestion efficace des risques à l'intention de tous les membres du personnel
	<i>Mesure des résultats</i>
	2014-2015 : 100 %
	2016-2017 (estimation) : 100 % des formations prévues ont été organisées
	2018-2019 (objectif) : 100 % des formations prévues ont été organisées
	2.1 Suivi efficace de tous les gestionnaires externes et autres prestataires de services pertinents tels que les comptables centralisateurs indépendants
	<i>Mesure des résultats</i>
	2014-2015 : tous (100 %) les rapports prévus sont produits et examinés avec le Représentant du Secrétaire général et toutes les mesures correctives appropriées sont prises
	2016-2017 (estimation) : 100 % des rapports trimestriels

**Réalisations escomptées****Indicateurs de succès**

	sur les anomalies sont produits
	2018-2019 (objectif) : 100 % des rapports trimestriels sur les anomalies sont produits
3. Rapports détaillés sur les statistiques de résultats et de risques de la Caisse, avec la collaboration effective du comptable centralisateur indépendant	3.1 Rapports trimestriels reçus par le Comité des placements sans réactions négatives sur le fond
	<i>Mesure des résultats</i>
	2014-2015 : 100 % des rapports prévus sont produits, avec une amélioration continue de la présentation et de l'utilité du contenu du Livre bleu
	2016-2017 (estimation) : 100 % des rapports prévus sont produits, avec une amélioration continue de la présentation et de l'utilité du contenu du Livre bleu
	2018-2019 (objectif) : 100 % des rapports prévus sont produits, avec une amélioration continue de la présentation et de l'utilité du contenu du Livre bleu
	3.2 Rapports hebdomadaires, mensuels, trimestriels et/ou annuels sur les résultats distribués aux organes directeurs et autres parties prenantes concernées
	<i>Mesure des résultats</i>
	2014-2015 : 75 %
	2016-2017 (estimation) : 100 %
	2018-2019 (objectif) : 100 %
	3.3 Actualisations régulières des données sur les résultats et la gestion des risques fournies aux organes directeurs et autres parties prenantes concernés
	<i>Mesure des résultats</i>
	2014-2015 : 100 %
	2016-2017 (estimation) : 100 %
	2018-2019 (objectif) : 100 %
4. Mise en œuvre effective de tous les contrôles de conformité comme indiqué dans les manuels pertinents. Respect des politiques et procédures de la Division de la gestion des investissements en matière de conformité	4.1 Rapports trimestriels sur les anomalies énumérant les infractions aux contrôles des risques
	<i>Mesure des résultats</i>
	2014-2015 : tous les rapports trimestriels complets établis par le groupe Contrôle des risques dans le tableau de bord des risques et les résultats ont été examinés par le Comité des placements et ces débats sont consignés dans les comptes rendus de séance de cet organe
	2016-2017 (estimation) : un tableau de bord complet des risques et des résultats est établi pour chaque réunion du

**Réalisations escomptées****Indicateurs de succès**

Comité des placements, qui l'examine et y réagit favorablement

2018-2019 (objectif) : un tableau de bord complet des risques et des résultats est établi pour chaque réunion du Comité des placements

4.2 Pleine participation de fonctionnaires de la Division du programme de formation annuelle à la déontologie

*Mesure des résultats*

2014-2015 : taux de participation de 85 % en 2014 et 2015

2016-2017 (estimation) : taux de participation de 83 % en 2016. Taux estimatif de participation de 85 % pour 2017.

2018-2019 (objectif) : 85 %, sachant que la formation ne peut être organisée que deux jours par an et que des absences sont donc inévitables pour cause de congé ou de voyage en mission.

4.3 Prospect par le personnel de la Division de la gestion des investissements de toutes les politiques de cette dernière relatives à la prévention des fraudes, à la négociation de titres personnels, aux dons et aux invitations

*Mesure des résultats*

2014-2015 : 100 % du personnel de la Division a signé les formulaires de certification relatifs à toutes les politiques en vigueur en la matière à cette époque.

2016-2017 (estimation) : tous les membres du personnel de la Division sont tenus de signer les formulaires de certification relatifs à toutes ces politiques. La politique de lutte contre la fraude et contre la corruption de la Division a été élaborée et appliquée en 2016.

2018-2019 (objectif) : tous les membres du personnel de la Division sont tenus de signer les formulaires de certification relatifs à toutes les politiques pertinentes.

4.4 Plans de continuité des opérations et de reprise après sinistre mis à jour après analyse des opérations et soumis à des tests périodiques

*Mesure des résultats*

2014-2015 : Les plans ont été soumis à des tests.

2016-2017 (estimation) : Les plans auront été soumis à des tests.

**Réalisations escomptées****Indicateurs de succès**

	<p>2018-2019 (objectif) : Les plans seront soumis à des tests.</p> <p>4.5 Suite est donnée aux recommandations d'audit, lesquelles sont appliquées et classées dans les délais convenus</p> <p><i>Mesure des résultats</i></p> <p>2014-2015 : sans objet</p> <p>2016-2017 (estimation) : sans objet</p> <p>2018-2019 (objectif) : sans objet</p>
<p>5. Sensibilisation aux facteurs relatifs à la gouvernance environnementale et sociale (GES)</p>	<p>5.1 Participation de la Division à au moins une conférence par an sur les principes d'éthique de l'investissement (PEI) et les investissements socialement responsables (ISR)</p> <p><i>Mesure des résultats</i></p> <p>2014-2015 : les membres du personnel ont assisté et participé à des conférences. La Caisse a obtenu la note A au titre tant des PEI (GES) que du projet AODP (changement climatique).</p> <p>2016-2017 (estimation) : les membres du personnel ont assisté et participé à des conférences. La Caisse a obtenu la note A au titre des PEI (GES) pour 2016, ainsi que la note AA pour 2016 et la note AAA pour 2017 au titre de l'AODP (changement climatique).</p> <p>2018-2019 (objectif) : les membres du personnel assistent et participent à des conférences. La Division continuera de participer aux enquêtes relatives aux PEI et au projet AODP.</p>

**Facteurs externes**

171. La Section du contrôle des risques et de la conformité devrait atteindre les objectifs visés et parvenir aux réalisations escomptées si toutes les parties externes soutiennent son action dans un esprit de pleine et entière coopération. Les facteurs externes suivants pourraient aussi remettre en cause les prévisions :

- a) Des marchés d'actions plus instables;
- b) Des taux de change plus instables et subissant de larges fluctuations, ce qui exigerait des moyens d'analyse quantitative poussés permettant de recourir à des outils indexés pour neutraliser les risques;
- c) Des risques d'insolvabilité accrus parmi des États emprunteurs souverains;
- d) Des conditions inflationnistes ou déflationnistes apparaissant sur plusieurs marchés à la fois;
- e) Des entraves supplémentaires aux échanges internationaux;

- f) Des modifications des indices de référence, sous la pression de possibles fluctuations macroéconomiques;
- g) Un risque de sous-couverture des engagements apparaissant subitement en raison de la dépréciation de la monnaie de base (le dollar des États-Unis); dans ce cas, en effet, les actifs atteindraient un maximum historique qui s'accompagnerait néanmoins d'un risque de sous-couverture des engagements de la Caisse dans la mesure où de plus en plus de prestataires opteraient pour le système de la double filière et que les obligations en d'autres monnaies progresseraient en conséquence;
- h) Une ruée sur les produits de base;
- i) Des taux de chômage élevés devenant la norme dans les pays en développement;
- j) Des emprunteurs souverains en cessation de paiement.

### Produits

172. Les produits de l'exercice biennal 2018-2019 seront les suivants :

- a) Mise à jour du manuel de la gestion des risques, des procédures relatives à la conformité et du manuel correspondant, ainsi que des principes déontologiques et principes relatifs aux placements personnels, cadeaux et repas d'affaires;
- b) Réalisation d'examens trimestriels des risques de non-conformité aux règles concernant les opérations d'investissement, le but étant d'assurer une gestion efficace des risques de non-conformité de la Caisse;
- c) Administration des déclarations par lesquelles les fonctionnaires reconnaissent par écrit avoir pris connaissance du code de déontologie, des procédures d'approbation préalable des ordres d'achat et de vente, de l'obligation de déclarer les titres personnels et de consigner dans un registre les invitations qu'ils acceptent et de l'obligation de prendre des congés;
- d) Organisation de stages de formation au respect des règles régissant les investissements et du code de déontologie (deux stages sur place pour l'ensemble des sections de la Division);
- e) Coordination de l'application intégrale à la Caisse du programme de déclaration annuelle de la situation financière des fonctionnaires des Nations Unies;
- f) Établissement de huit rapports périodiques à l'intention du Comité d'audit;
- g) Coordination des activités d'audit interne et externe prévues (Comité des commissaires aux comptes et Bureau des services de contrôle interne) et réponse aux questions posées par le Bureau de la déontologie.

Tableau 31

### Ressources nécessaires

Catégorie	Ressources (milliers de dollars É.-U.)		Postes	
	2016-2017	2018-2019 (avant actualisation des coûts)	2016-2017	2018-2019
Postes	2 415,2	2 415,2	8	8

Catégorie	Ressources (milliers de dollars É.-U.)		Postes	
	2016-2017	2018-2019 (avant actualisation des coûts)	2016-2017	2018-2019
Objets de dépense autres que les postes	657,0	4 087,4		
<b>Total</b>	<b>3 072,2</b>	<b>6 502,6</b>	<b>8</b>	<b>8</b>

173. Le montant de 6 502 600 dollars doit permettre de financer le maintien de 8 postes [1 D-1, 3 P-4, 1 P-3, 2 G(1°C) 1 G(AC)] et de couvrir les dépenses afférentes aux autres objets de dépense, soit 4 087 400 dollars. Cette augmentation de 3 430 400 dollars des dépenses afférentes aux objets de dépense autres que les postes est le résultat d'augmentations au titre des autres dépenses de personnel (190 100 dollars) et des services contractuels (3 286 300 dollars), en partie compensées par une diminution à la rubrique consultants (46 000 dollars).

**c) Section des opérations et des systèmes d'information**

***Ressources nécessaires (avant actualisation des coûts) : 39 028 200 dollars***

174. Sous la direction du Responsable des opérations, la Section des opérations et des systèmes d'information est chargée des opérations de négociation des investissements (équipe Opérations), c'est-à-dire les opérations postmarché, ainsi que de la comptabilité, du rapprochement et de la communication de l'information financière concernant toutes les activités d'investissement et activités connexes de la Caisse. Elle est également chargée des opérations d'information et de communications de la Division de la gestion des investissements (équipe Systèmes d'information), c'est-à-dire la facilitation des opérations d'investissement et l'appui technique correspondant pour la gestion du portefeuille, la gestion du risque, l'exécution et le traitement des ordres et la maintenance des données relatives aux investissements. L'équipe Opérations s'assure que tous les ordres de bourse et opérations de change sont appariés et réglés en temps voulu et sans erreur et a recours à des outils informatiques couramment exploités dans le secteur, qui permettent le traitement automatisé direct des opérations d'investissement et la gestion des exceptions. Elle veille à ce que toutes les activités d'investissement – notamment les ordres de bourse, les opérations de change, l'encaissement des revenus, le suivi des échéances, le recouvrement des impôts payés et les opérations sur titres – soient correctement comptabilisées en vue de l'établissement d'états financiers conformes aux normes IPSAS, le tout s'accompagnant de mesures de contrôle interne et d'une piste d'audit appropriées. Elle est également chargée d'établir les prévisions de trésorerie au quotidien pour que la Section de l'investissement puisse gérer les liquidités dans toutes les monnaies utilisées par la Division pour les placements. L'équipe Opérations est également chargée de contrôler les services de suivi et de classement des actions de groupe historiques par des fournisseurs extérieurs. L'équipe Systèmes d'information est chargée d'élaborer la stratégie de la Division en matière de TIC et de définir le modèle de fonctionnement qui cadrerait le mieux avec la stratégie générale. L'objectif est en l'occurrence de se doter d'applications adaptées à chaque finalité d'investissement et de donner aux gestionnaires de portefeuille et de risque les moyens d'accéder rapidement à des données financières pratiques permettant d'appliquer des modèles d'investissement efficaces et de prendre des décisions qui mènent effectivement à l'objectif d'investissement fixé sans pour autant déroger aux critères de rentabilité, de liquidité, de convertibilité et de sûreté des investissements.

175. La Section des opérations et des systèmes d'information agit en liaison étroite avec les dépositaires pour ce qui est du règlement des opérations de bourse et de change, de l'examen des demandes d'intérêts liées aux opérations ayant échoué, de l'encaissement des revenus, du suivi des échéances, du recouvrement des impôts et des opérations sur titres, ainsi qu'avec le comptable centralisateur indépendant pour ce qui est du rapprochement quotidien des données concernant la trésorerie et les titres, de l'évaluation de la juste valeur marchande des investissements et de la transmission mensuelle des données du grand livre IPSAS. Le personnel chargé des opérations rassemble l'information financière de l'année et l'information comptable relative aux investissements de la Caisse en vue du rapprochement des données et de l'examen par le Directeur financier de la Caisse. Le personnel chargé des opérations et les informaticiens de la Section collaborent de près à l'adoption de procédures plus efficaces, à la mise en place de dispositifs de contrôle interne, à la poursuite de l'automatisation des différentes activités d'investissement de la Division et à la réduction du nombre d'interventions manuelles.

176. Un appel à soumissionner en vue de l'élaboration d'un modèle opérationnel informatique cible pour la Division de la gestion des investissements a été lancé selon la filière accélérée en novembre 2016, auquel ont répondu quatre soumissionnaires. Lors de l'élaboration du présent document, une évaluation technique des soumissions était en cours. Le cabinet de consultants qui sera retenu procédera à un bilan de la feuille de route stratégique actuelle de la Division, des applications que cette dernière utilise, de ses systèmes intégrés, de son infrastructure et de son adéquation à ses besoins spécifiques, le tout devant déboucher sur une feuille de route pour la mise en place du nouveau modèle opérationnel cible. Le cabinet de consultants devra analyser le modèle opérationnel « tel qu'il existe », identifier ses lacunes et recommander le modèle opérationnel cible « à venir ». En outre, le cabinet de consultants aidera la Division à rédiger les appels à soumissionner et à démarrer le modèle opérationnel cible « en fonction des besoins ». Il convient de noter que cette étude relative au modèle opérationnel informatique cible pourrait ne pas être achevée avant la présentation des documents budgétaires au Groupe de travail sur le budget.

177. Les services opérationnels pour 2018-2019 comprennent notamment :

a) un renforcement des savoir-faire et des compétences professionnelles du personnel comptable qui permettra à ce dernier de se tenir informé des nouvelles normes IPSAS ayant une incidence sur les placements de la Caisse et d'éviter d'éventuelles erreurs de communication de l'information financière;

b) la poursuite des efforts déployés en vue d'obtenir un dégrèvement fiscal à la source sur les investissements de la Caisse, notamment dans les pays où il n'existe actuellement aucune procédure ni certificat d'exonération;

c) les démarches afférentes au suivi et à la validation après vérification des commissions des gestionnaires d'actifs réels et de fonds de prise de participation, à réception des demandes de paiement;

d) le passage à un système de dépositaire mondial à l'issue du processus d'habilitation à soumissionner en cours lors de l'établissement du présent document.

178. Les services informatiques pour 2018-2019 comprennent notamment l'application de la feuille de route approuvée pour le modèle opérationnel informatique et le renforcement du système de gestion de la sécurité informatique, y compris la solution de reprise après sinistre sur laquelle repose le plan de continuité des opérations.

Tableau 32

**Objectifs de l'exercice biennal, réalisations escomptées et indicateurs de succès**

**Objectif de la Caisse** : Appuyer pleinement toutes les activités d'achat et de vente ainsi que les opérations de placement de la Caisse. Fournir un système efficace et adapté pour contribuer pleinement aux fonctions essentielles de la Division de la gestion des investissements et gagner en efficacité.

<b>Réalisations escomptées</b>	<b>Indicateurs de succès</b>
1. Renforcement des capacités, de l'efficacité et de l'efficacité des activités d'achat et de vente et autres activités de placement connexes	<p>1.1 Diminution du nombre d'opérations d'investissement nécessitant une intervention manuelle</p> <p><i>Mesure des résultats</i></p> <p>2014-2015 : 2014 : 99,9 % des opérations sur valeurs à revenu variable ou à revenu fixe transmises par le système de messagerie interbanque SWIFT aux dépositaires. 2015 : 100 % – toutes les opérations sur valeurs à revenu variable ou à revenu fixe transmises par SWIFT aux dépositaires</p> <p>2016-2017 (estimation) : 2016 (taux effectif) : 99,8 % des opérations sur valeurs à revenu variable ou à revenu fixe transmises par SWIFT aux dépositaires</p> <p>2017 (estimation) : 100 % – toutes les opérations sur valeurs à revenu variable ou à revenu fixe transmises par SWIFT aux dépositaires</p> <p>2018-2019 (objectif) : 100 % – toutes les opérations sur valeurs à revenu variable ou à revenu fixe transmises par SWIFT aux dépositaires</p> <p>1.2 Diminution du nombre de demandes d'indemnisation résultant de transactions ayant échoué</p> <p><i>Mesure des résultats</i></p> <p>2014-2015 : la Caisse n'a eu à régler aucune demande d'indemnisation en 2014 et 2015</p> <p>2016-2017 (estimation) : 2016 (taux effectif) : la Caisse n'a eu à régler aucune demande d'indemnisation.</p> <p>2017 (estimation) : 1</p> <p>2018-2019 (estimation) : 1</p>
2. Opérations d'investissement réalisées en temps voulu et avec précision	<p>2.1 Diminution du nombre des anomalies de plus de deux jours dans les comptes espèces et les comptes titres et positions</p> <p><i>Mesure des résultats</i></p> <p>2014-2015 : 2014 : 99,6 % des anomalies de compte espèces résolues en 1 jour; 91 % des anomalies</p>



**Réalisations escomptées****Indicateurs de succès**

signalées par le comptable centralisateur et les dépositaires concernant des comptes titres et positions résolues dans les 2 jours. 2015 : 99,94 % des anomalies de compte espèces résolues en 1 jour; 89,9 % des anomalies signalées par le comptable centralisateur et les dépositaires concernant des comptes titres et positions résolues dans les 2 jours.

2016-2017 (estimation) : 2016 (taux effectif) : à compter du 18 janvier 2016, la Caisse utilise un nouveau système de gestion des ordres d'achat et de vente qui fournit un outil de rapprochement des comptes espèces et des comptes titres et positions. De ce fait, les anomalies de comptes espèces de 2016 relèvent de ce nouveau système. Au total, 83 % de ces anomalies ont été résolues dans les 2 jours.

2017 (estimation) : 0,2 % des anomalies seraient portées à un niveau supérieur pour enquête au-delà de 2 jours.

2018-2019 (objectif) : 0,1 % des anomalies seraient portées à un niveau supérieur pour enquête au-delà de 2 jours.

2.2 Confirmation des projections de soldes de trésorerie en monnaies à taux d'intérêt négatif fournie à l'équipe Revenu fixe avant 14 heures

*Mesure des résultats*

2014-2015 : sans objet

2016-2017 (estimation) : 2016 (taux effectif) : 48 % des confirmations par courriel des projections de solde de trésorerie en monnaies à taux d'intérêt négatif ont été fournies à l'équipe Revenu fixe à 14 heures au plus tard. Les retards de transmission de confirmation étaient essentiellement imputables aux opérations en attente de compensation.

2017 (estimation) : 60 % des confirmations par courriel des projections de solde de trésorerie en monnaies à taux d'intérêt négatif ont pu être fournies à l'équipe Revenu fixe à 14 heures au plus tard.

2018-2019 (objectif) : 70 % des confirmations par courriel des projections de solde de trésorerie en monnaies à taux d'intérêt négatif ont pu être fournies à l'équipe Revenu fixe à 14 heures au plus tard.

2.3 Diminution du nombre de transactions en devises et d'appels de capital pour les fonds de capital-investissement et fonds de placement immobilier réalisés au-delà des date et heure de clôture

**Réalisations escomptées****Indicateurs de succès***Mesure des résultats*

2014-2015 : zéro

2016-2017 (estimation) : 2016 (taux effectif) : zéro

2017 (estimation) : zéro

2018-2019 (objectif) : zéro

2.4 Diminution du nombre d'anomalies de comptes espèces et de comptes positions résultant de mesures prises volontairement

*Mesure des résultats*

2014-2015 : sans objet

2016-2017 (estimation) : 2016 (taux effectif) : 2,2 % d'anomalies à imputer à des mesures prises volontairement

2017 (estimation) : moins de 5 % d'anomalies à imputer à des mesures prises volontairement

2018-2019 (objectif) : moins de 5 % d'anomalies à imputer à des mesures prises volontairement

2.5 Rapprochement des comptes dépôt-titres dans les 30 jours suivant la fin du mois

*Mesure des résultats*

2014-2015 : 4 des 12 rapprochements bancaires mensuels ont été effectués dans les délais en 2014. 6 des 12 rapprochements bancaires mensuels ont été effectués dans les délais en 2015

2016-2017 (estimation) : tous les rapprochements bancaires mensuels effectués dans les délais en 2016 et il devrait en être de même en 2017

2018-2019 (objectif) : tous les rapprochements bancaires mensuels effectués dans les délais

## 3. Intégrité des données et de l'information financières

3.1 Opinion d'audit sans réserve du Comité des commissaires aux comptes sur les états financiers de la Caisse

*Mesure des résultats*

2014-2015 : opinion d'audit sans réserve

2016-2017 (estimation) : opinion d'audit sans réserve

2018-2019 (objectif) : pas de constatations d'audit réellement négatives prévues

**Réalisations escomptées****Indicateurs de succès**

4. Amélioration de la gestion, de la sécurité et de la gouvernance des données

3.2 Pas de constatations d'audit réellement négatives sur les opérations d'investissement de la Caisse

*Mesure des résultats*

2014-2015 : pas de constatations d'audit réellement négatives concernant la Division de la gestion des investissements en 2014 et 2015.

2016-2017 (estimation) : pas de constatations d'audit réellement négatives prévues

2018-2019 (objectif) : pas de constatations d'audit réellement négatives prévues

4.1 Pas de constatations d'audit réellement négatives concernant la sécurité des données de la Division de la gestion des investissements

*Mesure des résultats*

2014-2015 : dans l'ensemble, les résultats de l'audit par le Bureau des services de contrôle interne (BSCI) de la sécurité informatique de la Caisse, qui ont été examinés en 2014, n'étaient pas satisfaisants. L'une des constatations critiques de cet audit avait donné lieu à une recommandation tendant à adopter une méthode standard de gestion des risques de sécurité informatique, analyser périodiquement les vulnérabilités et mettre en place des contrôles propres à les atténuer.

Les résultats de l'audit par le BSCI de la planification stratégique, de la gouvernance et de la gestion en matière d'informatique de la Division de la gestion des investissements qui ont été examinés en 2014 étaient certes généralement peu satisfaisants mais ils ne contenaient aucune constatation réellement critique.

Les résultats de l'audit par le BSCI des opérations informatiques de la Division de la gestion des investissements effectué en 2015 étaient partiellement satisfaisants.

2016-2017 (estimation) : aucune constatation réellement critique

2018-2019 (objectif) : aucune constatation réellement critique

**Réalisations escomptées****Indicateurs de succès**

	<p>4.2 Aucun retard ou erreur pouvant être imputé à des problèmes de disponibilité en temps voulu et de qualité des données</p> <p><i>Mesure des résultats</i></p> <p>2014-2015 : aucun retard</p> <p>2016-2017 (estimation) : aucun retard</p> <p>2018-2019 (objectif) : aucun retard</p> <p>4.3 Aucune constatation d'audit réellement négative concernant la qualité et la conformité des données</p> <p><i>Mesure des résultats</i></p> <p>2014-2015 : aucune constatation réellement critique/négative</p> <p>2016-2017 (estimation) : aucune constatation réellement critique/négative</p> <p>2018-2019 (objectif) : aucune constatation réellement critique/négative</p>
<p>5. Services informatiques efficaces, sûrs et résilients</p>	<p>5.1 Respect des impératifs de fonctionnement et réalisation de tous les indicateurs d'appui au système décrits dans l'accord de prestation de services entre la Division et les utilisateurs finaux</p> <p><i>Mesure des résultats</i></p> <p>2014-2015 : un appui a été apporté pour 100 % des applications spécifiques de la Division. Globalement, 100 % des applications spécifiques étaient opérationnelles 99 % du temps.</p> <p>2016-2017 (estimation) : un appui a été apporté pour 100 % des applications spécifiques de la Division. En outre, toutes les phases successives des opérations d'investissement ont été regroupées/intégrées sous la suite logicielle AIM de Bloomberg.</p> <p>2018-2019 (objectif) : 100 % des applications spécifiques de la Division prises en charge</p> <p>5.2 Aucun problème important en suspens signalé dans les rapports trimestriels du Service d'assistance aux utilisateurs de la Division (iNeed)</p> <p><i>Mesure des résultats</i></p> <p>2014-2015 : sans objet</p> <p>2016-2017 (estimation) : à la date du 29 décembre 2016, 27 des 786 demandes d'assistance, soit 3,04 %, étaient toujours en suspens depuis la création de</p>

**Réalisations escomptées****Indicateurs de succès**

iNeed Service Desk en avril 2016

2018-2019 (objectif) : aucun problème important

5.3 Pas de problèmes importants relevés à l'issue des essais semestriels de reprise après sinistre lors des exercices de continuité des opérations

*Mesure des résultats*

2014-2015 : quatre exercices de continuité des opérations ont été organisés au cours de l'exercice biennal et aucun problème important n'a été signalé.

2016-2017 (estimation) : deux essais de continuité des opérations ont été organisés en 2016 et aucun problème important n'a été signalé. Un essai est prévu pour 2017.

2018-2019 (objectif) : aucun problème important n'a été signalé.

5.4 Nombre d'invitations à soumissionner prévues qui ont été lancées

*Mesure des résultats*

2014-2015 : l'invitation à soumissionner RFPS 1975 portant sur une analyse de l'infrastructure informatique a été lancée puis annulée en 2014.

2016-2017 (estimation) : l'invitation à soumissionner RFP 3100001888 portant sur l'élaboration du modèle opérationnel informatique cible de la Division a été lancée en 2016. Une autre invitation à soumissionner, portant sur un bilan de la sécurité informatique et une analyse d'impact sur les opérations, sera peut-être lancée en 2017.

2018-2019 (objectif) : en attente des résultats de la feuille de route relative au modèle opérationnel informatique cible.

6. Mise au point et mise en œuvre des services informatiques prévus

6.1 Nombre de services informatiques prévus qui ont été mis en place dans le cadre d'accords de services avec des fournisseurs

*Mesure des résultats*

2014-2015 : 17 services informatiques ont été mis en œuvre. Tous ces services ont été mis en place par le Centre international de calcul des Nations Unies (CIC) dans le cadre de divers types d'accords de services.

**Réalisations escomptées****Indicateurs de succès**

2016-2017 (estimation) : en 2016, les services informatiques suivants ont été mis en œuvre : la nouvelle infrastructure en réseau de la Division (avec le CIC) et le système de gestion de portefeuille, d'exécution des ordres d'achat et de vente et de traitement post-marché (Bloomberg AIM), et le système de gestion de la relation-client (iNeed). iNeed vient en appui au service d'assistance technique de la Division. Bloomberg AIM Phase 2 pour les ordres d'achat et de vente a été mis en service le 5 janvier 2017. Bloomberg AIM pour l'analyse des coûts de transaction en courtage était en cours de mise en œuvre lors de l'établissement du présent document.

2018-2019 (objectif) : en attente des résultats de la feuille de route relative au modèle opérationnel informatique cible

**Facteurs externes**

179. La Section des opérations et des systèmes d'information devrait pouvoir atteindre ses objectifs sous réserve que les conditions suivantes soient réunies :

- a) Mise en place réussie d'un modèle opérationnel cible permettant d'améliorer l'efficacité, l'efficience, l'automatisation et l'intégration des activités de placement pour toutes les classes d'actifs et les transactions connexes, ainsi que l'application de la feuille de route;
- b) Mise en œuvre réussie du bilan de sécurité informatique et de l'étude d'impact sur les opérations;
- c) Passage réussi d'un système à plusieurs depositaires mondiaux et un comptable centralisateur indépendant à un système où il y aurait un depositaire mondial/comptable centralisateur indépendant, à l'issue des procédures de passation d'un marché et de négociation de contrat qui devraient s'achever en 2018;
- d) Procédures de passation de marché et procédures juridiques menées à bien dans les délais pour les services/produits demandés;
- e) Tous les intéressés s'acquittent de leurs responsabilités et coopèrent sans réserve à la réalisation des objectifs de la stratégie informatique de la Division, qui cadre avec la stratégie générale.

**Produits**

180. Les produits de l'exercice biennal 2018-2019 seront les suivants :

- a) Opérations :
  - i) Traitement linéaire dans les délais de la majorité des actions et des valeurs à revenu fixe (depuis l'exécution et l'appariement des ordres jusqu'au règlement des transactions) sans intervention manuelle;

ii) Automatisation et efficacité accrues du traitement des opérations de change, des actifs réels, ainsi que des investissements alternatifs et divers avec des interventions manuelles minimales;

iii) Rapprochement automatisé et quotidien des données concernant les opérations sur titres, les positions, les valeurs détenues et la trésorerie, y compris les revenus (dividendes, intérêts et remises en espèces), les échéances et les opérations sur titres, et gestion quotidienne des écarts;

iv) Établissement d'états plus exacts sur les prévisions de trésorerie au quotidien, qui posent moins de problèmes de rapprochement;

v) Transfert de tous les actifs, puis comptabilisation et nouvel enregistrement par le nouveau dépositaire/comptable centralisateur; et bonne performance du dépositaire et du comptable centralisateur en ce qui concerne la communication de l'information et la prestation de services;

vi) Examen et rapprochement dans les délais des comptes pour toutes les classes d'actifs;

vii) Respect des délais de compilation et communication de l'information financière et des publications aux fins de la consolidation des états financiers de la Caisse;

viii) Suivi et validation après vérification des commissions de gestion d'actifs réels et de fonds de prise de participation à réception des demandes de paiement;

b) Services d'information :

i) Mise en œuvre et soutien des systèmes critiques de la Division de la gestion des investissements;

ii) Lancement et/ou achèvement de la procédure d'invitation à soumissionner suite à l'achèvement de l'étude relative au modèle opérationnel informatique cible;

iii) Réalisation du traitement des opérations d'investissement en fonction des anomalies et prise en charge des opérations sur programme ou panier de valeurs;

iv) Explicitation documentaire des processus d'investissement;

v) Mise en route de l'application du modèle opérationnel informatique cible et normalisation et rationalisation des processus correspondants;

vi) Mise en place des interfaces-données automatisées;

vii) Prise en charge de la validation des données;

viii) Renforcement de l'infrastructure informatique de la Division;

ix) Les politiques de gestion de la sécurité informatique, les politiques et procédures des TIC et le plan de reprise après sinistre sont actualisés et exécutés;

x) Renforcement de la continuité des opérations.

Tableau 33  
Ressources nécessaires

Catégorie	Ressources (milliers de dollars É.-U.)		Postes	
	2016-2017	2018-2019 (avant actualisation des coûts)	2016-2017	2018-2019
Postes	5 701,5	5 701,5	20	20
Objets de dépense autres que les postes	35 529,7	33 326,7	–	–
<b>Total</b>	<b>41 231,2</b>	<b>39 028,2</b>	<b>20</b>	<b>20</b>

181. Le montant de 39 028 200 dollars doit permettre de financer le maintien de 20 postes si [1 D-1, 2 P-5, 5 P-4, 3 P-3, 1 P-2, 4 G(1°C) et 4 G(AC)] et des objets de dépense autres que les postes se montant à 33 326 700 dollars. La diminution de 2 203 000 dollars au titre des objets de dépense autres que les postes correspond à l'effet net de diminutions au titre des services contractuels (2 881 300 dollars), des fournitures et accessoires (73 600 dollars) et des voyages du personnel (58 400 dollars), en partie contrebalancées par des augmentations au titre des autres dépenses de personnel (392 100 dollars), du mobilier et du matériel (391 000 dollars), des frais de fonctionnement (10 800 dollars) et des consultants (16 400 dollars).

#### Appui administratif

**Ressources nécessaires (avant actualisation des coûts) : 7 811 400 dollars**

Tableau 34  
Ressources nécessaires

Catégorie	Ressources (milliers de dollars É.-U.)		Postes	
	2016-2017	2018-2019 (avant actualisation des coûts)	2016-2017	2018-2019
Objets de dépense autres que les postes	6 998,9	7 811,4	–	–
<b>Total</b>	<b>6 998,9</b>	<b>7 811,4</b>	<b>–</b>	<b>–</b>

182. Le montant de 7 811 400 dollars, représentant une augmentation de 812 500 dollars, doit permettre de couvrir les objets de dépense autres que les postes pour l'ensemble de la Division. Cette augmentation est principalement imputable à des augmentations au titre des frais généraux de fonctionnement (652 700 dollars) des services contractuels (157 000 dollars) et des fournitures et accessoires (2 800 dollars).

## D. Frais d'audit

**Ressources nécessaires 2 929 200 dollars**

183. La répartition des ressources est indiquée au tableau 35.



Tableau 35  
Ressources nécessaires

Catégorie	Ressources (milliers de dollars É.-U.)		Postes	
	2016-2017	2018-2019 (avant actualisation des coûts)	2016-2017	2018-2019
Audit externe	786,5	786,4	–	–
Audit interne	2 116,2	2 142,8	–	–
<b>Total</b>	<b>2 902,7</b>	<b>2 929,2</b>	–	–

184. Le montant prévu (2 929 200 dollars) permettra de couvrir les coûts des audits externes demandés par le Comité des commissaires aux comptes (786 400 dollars) et des audits internes demandés par le Bureau des services de contrôle interne (2 142 800 dollars).

#### 1. Audit externe

**Ressources nécessaires (avant actualisation des coûts) : 786 400 dollars**

185. Le montant de 786 400 dollars correspond à la part de la Caisse dans les dépenses afférentes au Comité des commissaires aux comptes, telle que déterminée par le secrétariat du Comité.

#### 2. Audit interne

**Ressources nécessaires (avant actualisation des coûts) : 2 142 800 dollars**

186. Le montant de 2 142 800 dollars, en hausse de 26 600 dollars par rapport à l'exercice précédent, permettra de reconduire six emplois de temporaire (autres que pour les réunions) [1 P-5, 3 P-4, 1 P-3 et 1 G(AC)] et de financer des objets de dépense autres que les postes relatifs aux voyages du personnel, aux services contractuels, aux frais généraux de fonctionnement et aux achats de fournitures et d'accessoires. La hausse susmentionnée résulte essentiellement de l'augmentation des ressources jugées nécessaires au titre des services contractuels.

### E. Dépenses afférentes au Comité mixte

**Ressources nécessaires (avant actualisation des coûts) : 965 600 dollars**

Tableau 36  
Ressources nécessaires

Catégorie	Ressources (milliers de dollars É.-U.)		Postes	
	2016-2017	2018-2019 (avant actualisation des coûts)	2016-2017	2018-2019
Dépenses afférentes au Comité mixte	965,6	965,6	–	–
<b>Total</b>	<b>965,6</b>	<b>965,6</b>	–	–

187. Le montant de 965 600 dollars correspond aux prévisions de dépenses afférentes au Comité mixte. Il servira à couvrir : les frais de voyage engagés pour que son président assiste aux réunions du Comité consultatif pour les questions

administratives et budgétaires et aux séances de la Cinquième Commission; les frais de voyage de ses comités consultatifs (Comité d'actuares, Comité d'audit et Comité de suivi de la gestion actif-passif); les frais d'administration afférents à ses soixante-cinquième et soixante-sixième sessions; et les frais de voyage des représentants de la Fédération des associations d'anciens fonctionnaires internationaux qui assisteront à ses réunions.

#### **IV. Fonds de secours**

188. À la section VI de sa résolution 70/248 A, l'Assemblée générale a autorisé le Comité mixte de la Caisse à ajouter un montant maximum de 225 000 dollars aux contributions volontaires versées au Fonds de secours pour l'exercice biennal 2016-2017. La Caisse demande le même niveau de financement, à savoir un montant ne dépassant pas 225 000 dollars, pour l'exercice biennal 2018-2019.

#### **V. Décisions que l'Assemblée générale est appelée à prendre**

**189. Le Comité mixte recommande à l'Assemblée générale d'approuver ce qui suit :**

a) Une réduction de 5 091 100 dollars des crédits ouverts pour l'exercice biennal 2016-2017, ce qui porterait le montant révisé des crédits à 174 964 300 dollars, répartis comme suit : 96 543 600 dollars au titre des frais d'administration, 74 630 400 dollars au titre des frais de gestion du portefeuille, 2 824 700 dollars au titre des frais d'audit et 965 600 dollars au titre des dépenses afférentes au Comité mixte. Sur ce montant, 4 591 000 dollars seraient imputés au budget de la Caisse et 20 373 300 dollars seraient directement à la charge de l'Organisation des Nations Unies, conformément à l'accord relatif à la participation aux coûts;

b) Des prévisions révisées d'un montant de 201 400 dollars au titre des ressources extrabudgétaires pour l'exercice 2016-2017;

c) Les prévisions de dépenses de la Caisse pour l'exercice biennal 2018-2019 d'un montant de 195 230 800 dollars, répartis comme suit : 104 048 500 dollars au titre des frais d'administration, 87 269 800 dollars au titre des frais de gestion du portefeuille, 2 906 000 dollars au titre des frais d'audit et 1 006 500 dollars au titre des dépenses afférentes au Comité mixte. Sur ce montant, 172 348 900 dollars seraient imputés au budget de la Caisse et 22 881 900 dollars seraient directement à la charge de l'Organisation des Nations Unies, conformément à l'accord relatif à la participation aux coûts;

d) Un montant de 162 400 dollars au titre des ressources extrabudgétaires pour l'exercice 2018-2019, à financer par un certain nombre d'organisations affiliées;

e) Un montant maximum de 225 000 dollars pour le Fonds de secours, en complément des contributions volontaires.

## VI. Récapitulatif des mesures prises pour donner suite aux demandes et recommandations du Comité consultatif pour les questions administratives et budgétaires

(A/71/621)

*Demande ou recommandation*

*Mesures prises*

a) Le Comité consultatif rappelle que, dans sa résolution 70/248, l'Assemblée générale notait avec préoccupation que certains nouveaux bénéficiaires et retraités de la Caisse étaient payés en retard et soulignait que le Comité mixte devait faire le nécessaire pour que la Caisse règle les problèmes qui causaient ces retards. Ceux-ci, en effet, occasionnent des difficultés pour les anciens fonctionnaires, les retraités et leur famille, et les mettent dans une situation délicate. Le Comité engage instamment les organisations affiliées et la Caisse à se concerter pour remédier à cette situation (par. 6).

b) Le Comité consultatif ne doute pas que la Caisse l'informerait de la mise en œuvre des mesures qu'elle a proposées en vue de remédier aux retards enregistrés dans la communication des documents requis pour qu'elle puisse traiter les prestations, ainsi que des conclusions issues de l'examen de bout à bout de la procédure (par. 8).

La Caisse a rapidement réagi en adoptant une approche qui ajoute *agilité* et souplesse au processus de traitement des dossiers pour faire face à l'augmentation du nombre des cas de cessation de service. Elle traite actuellement 80 % ou plus de dossiers au cours d'un même mois, c'est-à-dire que si un dossier est complet et contient les bons documents et renseignements, le délai de traitement de ce dossier par la Caisse et de paiement de l'intéressé se situe entre deux et quatre semaines. Dans l'ensemble, les taux de traitement sont nettement supérieurs à ceux obtenus en 2014 avec l'ancien système. Par ailleurs, après approbation par le Comité mixte, la Caisse, en coopération avec l'ONU (Département de la gestion et Département de l'appui aux missions), la FAO/PAM, l'UNICEF et l'OMS, a entrepris un examen de bout en bout du processus qui mène de la cessation de service au paiement. Cet examen a consisté à étudier les possibilités de simplification du processus et de clarification des rôles et responsabilités des trois parties intervenant dans ce processus: le binôme ressources humaines/états de paie des organisations affiliées, le personnel qui cesse d'être au service de ces organisations et la Caisse. L'objectif de cet examen était de faire en sorte que les bénéficiaires vivent mieux cette expérience, de réduire le temps nécessaire pour la présentation des documents exigés, d'améliorer l'exactitude et l'exhaustivité des informations envoyées à la Caisse, de faire en sorte que les dossiers soient soumis en temps voulu, d'améliorer l'information dont peuvent disposer les intéressés, de mettre en place des outils de suivi permettant aux membres du personnel de suivre convenablement l'évolution de leur propre dossier et de continuer de renforcer les capacités de traitement de la Caisse.

Une équipe de projet conjointe a été créée pour assurer le suivi de l'état d'avancement de l'examen des activités liées aux pensions des entités employeuses, c'est-à-dire essentiellement les activités du binôme ressources humaines/états de paie, et des outils et informations mis à la disposition du personnel concerné afin que chacun puisse suivre l'évolution de son dossier. Cet examen s'est achevé pour toutes les organisations employeuses

- (Départements de la gestion et l'appui aux missions de l'ONU, FAO/PAM, UNICEF et OMS), ainsi que pour la Caisse. L'examen portait aussi sur les processus relatifs aux pensions dans les missions. Les résultats de cet examen de bout en bout sont joints au présent rapport. La Caisse a également développé sa communication sur le plan de l'information fournie au personnel chargé des ressources humaines et des finances dans les divers lieux d'affectation et des points de coordination ont été désignés dans les grandes entités de l'ONU et dans toutes les autres organisations affiliées pour faciliter la présentation en temps voulu de dossier de cessation de service complets et contenant des renseignements exacts.
- c) Le Comité consultatif considère qu'il aurait été possible – du fait que l'analyse de la réduction des effectifs et de la clôture des missions aurait donné une indication du temps nécessaire pour mener à bien les procédures requises – de prévoir l'augmentation du nombre de dossiers relatifs à une cessation de service et des dossiers connexes; le Secrétariat et la Caisse auraient alors pu prendre des mesures pour s'y préparer et pour les traiter dans de meilleurs délais (par. 10).
- d) Le Comité consultatif est d'avis que la Caisse devrait s'employer à pourvoir rapidement les postes vacants afin d'être mieux à même de faire face à la charge de travail supplémentaire occasionnée par l'augmentation du nombre de dossiers relatifs à une cessation de service (par. 14).
- e) Le Comité consultatif rappelle que, dans sa résolution 70/248, l'Assemblée générale a prié le Secrétaire général de tout faire pour améliorer les résultats des investissements de la Caisse. Tout en prenant acte de l'incidence négative des fluctuations monétaires observées en 2015, le Comité note que, durant l'année en question, la Caisse n'a pas atteint son objectif à long terme, à savoir un taux de rendement
- La Caisse a mis en place un processus permanent de consultation des coordonnateurs des questions relatives aux pensions du Département de l'appui aux missions qui rassemblent l'information sur les réductions et clôtures de mission. Le Département a également créé un groupe de travail sur les pensions chargé de résoudre les problèmes d'accumulation des dossiers en attente de présentation à la Caisse. Si des ressources sont disponibles pour ce faire, la Caisse mène aussi un travail de communication auprès de diverses missions, par des visites sur place ou en téléconférence.
- Le taux de vacance de poste au secrétariat de la Caisse est assez faible. Au début de septembre 2017, il était de 9 %. Aucun poste de cadre supérieur n'est vacant. Lorsque des postes deviennent vacants, c'est souvent parce qu'un fonctionnaire en poste est sélectionné pour un autre poste exigeant des connaissances spécialisées en matière de droits à pension ou d'autres aspects de l'administration des pensions. Le recrutement en externe implique de très longs délais d'apprentissage, qui se répercutent tout naturellement sur l'efficacité et l'efficience du traitement des dossiers et sur la progression de carrière du personnel existant qui dispose des connaissances requises pour assurer des fonctions spécialisées. La Caisse est en train de prendre des mesures pour faire en sorte que les postes vacants soient pourvus en temps voulu.
- Des efforts ont été faits pour améliorer les résultats des investissements de la Caisse et parvenir au taux cible à long terme, à savoir un taux de rendement réel annualisé de 3,5 %. Le taux de rendement des actifs de la Caisse pour 2016 ne partit pas de la comparaison avec le taux réalisé en 2015. Les taux annuels de date à date pour 2017 sont également encourageants.

annualisé de 3,5 % en valeur réelle, et il ne doute pas que des efforts seront faits pour qu'elle atteigne cet objectif (par. 29).

f) Le Comité consultatif exprime de nouveau sa préoccupation face au nombre élevé de postes vacants à la Division de la gestion des investissements de la Caisse, prie instamment celle-ci de les pourvoir tous au plus vite et rappelle que, selon lui, le maintien des postes vacants depuis deux ans ou plus devrait être justifié, ou leur suppression proposée (voir [A/70/7/Add.6](#), par. 10) (par. 33).

g) Le Comité consultatif se félicite des efforts faits pour réaménager la configuration des investissements de la Caisse et rappelle que, dans sa résolution [70/248](#), l'Assemblée générale avait prié le Secrétaire général de continuer de diversifier les investissements en les répartissant entre les marchés des pays développés et ceux des pays émergents et des pays en développement, pour autant qu'une telle diversification réponde aux intérêts des participants et des bénéficiaires, et de veiller à ce que la décision d'investir dans tel ou tel pays soit prise avec prudence, compte pleinement tenu des quatre grands critères applicables aux investissements, à savoir la sécurité, la rentabilité, la liquidité et la convertibilité, et de la volatilité des marchés (par. 35).

h) Le Comité consultatif ne doute pas que le Secrétaire général communiquera à l'Assemblée générale des éléments d'information sur les investissements de la Caisse qui prennent en compte les questions environnementales et sociales et les questions de gouvernance et que de tels investissements feront à l'avenir l'objet de comptes rendus réguliers (par. 36).

Des efforts ont été faits pour pourvoir sans tarder tous les postes vacants à la Division de la gestion des investissements. En juin 2017, tous les postes de haut rang vacants étaient pourvus. La plupart des postes vacants devraient être pourvus fin 2017 au plus tard.

Des efforts continuent d'être faits pour renforcer le portefeuille de placements de la Caisse, conformément à la résolution [70/248](#) de l'Assemblée générale et dans le respect des quatre grands critères de la Caisse. Les investissements directs et indirects dans des pays en développement ont été accrus en 2015 ainsi qu'en 2016.

Des informations sur les investissements de la Caisse qui prennent en compte les questions environnementales et sociales et les questions de gouvernance (investissements ESG) seront régulièrement fournies à l'Assemblée générale. La Caisse s'est vu attribuer une bonne note de la part tant des Principes de responsabilité en matière d'investissement (PRI) que de l'Asset Owners Disclosure Project (AODP) pour ses efforts en matière d'investissements ESG en 2016.

## Annex I

### Discussions in the United Nations Joint Staff Pension Board on the revised budget estimates for the biennium 2016-2017 and on the budget estimates for the biennium 2018-2019

#### Revised budget estimates for the biennium 2016-2017

1. The Fund proposed a reduction in the budget estimates for the biennium 2016-2017 amounting to \$5,091,100, compared with the revised appropriation of \$180,055,400. The final revised appropriations for the biennium 2016-2017 would then amount to \$174,964,300, of which \$20,373,300 is chargeable to the United Nations under the cost-sharing arrangement.

#### Budget estimates for the biennium 2018-2019

2. The budget estimates originally proposed by the Fund for the biennium 2018-2019 provided for expenditures of \$201,337,100 (before recosting), compared with a total of \$180,055,400 for the biennium 2016-2017. The budget submission was presented for administrative costs (\$109,263,700), investment costs (\$88,027,800), audit costs (\$3,120,000) and Board expenses (\$965,600). In addition, the estimates provided for one extrabudgetary post for the processing of after-service health insurance contributions, in the amount of \$164,700, and an amount not to exceed \$225,000 for the Emergency Fund.

#### Administrative costs

3. The proposed budget under administrative costs totalled \$109,263,700 before recosting, representing an increase of 19.6 per cent compared with the revised appropriation for the biennium 2016-2017.

4. The request included 11 proposed additional posts and two proposed reclassifications, as set out in table 1 below.

Table 1  
Proposed new posts and reclassifications

<i>Section</i>	<i>Action</i>	<i>Post</i>	<i>Number</i>	<i>Category</i>
<b>Administration</b>				
Office of the Chief Executive Officer				
	New post	Senior Programme Officer	1	P-5
	New post	Staff Assistant	1	GS-OL
<b>Programme of work</b>				
Operations				
	New post	Deputy Chief of Section, Pension Entitlements	1	P-4
	New post	Benefits Officer	1	P-3
Client Services and Outreach				
	New post	Chief of Services	1	D-1
	New post	Senior Public Information Officer	1	P-5
	New post	Programme Officer	1	P-4
	New post	Benefits Officer	2	P-3

<i>Section</i>	<i>Action</i>	<i>Post</i>	<i>Number</i>	<i>Category</i>
Financial Services				
	New post	Chief of Section, Accounts	1	P-5
	New post	Chief of Unit, Payroll	1	P-4
<b>Total new posts</b>			<b>11</b>	
<b>Programme Support</b>				
Information Management Systems Service				
	Reclassification	Administrative Officer	1	P-3 to P-4
Human Resources Unit a				
	Reclassification	Human Resources Officer	1	P-4 to P-3
<b>Total reclassifications</b>			<b>2</b>	

<sup>a</sup> Includes reclassification of Executive Officer post to Senior Human Resources Officer (P-5 to P-5).

### **Investment costs**

5. The proposed budget under investment costs totalled \$88,027,800 before recosting, representing an increase of 3.8 per cent compared with the original appropriation for the biennium 2016-2017.

6. No additional posts have been requested for the biennium 2018-2019.

### **Audit costs**

7. The Fund requested a total of \$3,120,000 before recosting, to cover external (\$786,400) and internal (\$2,333,600) audit costs, representing an increase of 7.5 per cent compared with the original appropriation for the biennium 2016-2017.

### **Board expenses**

8. Resources in the amount of \$965,600 before recosting were requested to cover the costs of two Board sessions, travel expenses of the Chair and the various committees of the Board, the travel of representatives of the Federation of Associations of Former International Civil Servants to the annual sessions of the Board, and a provision for actuarial services for the Assets and Liabilities Monitoring Committee. This amount remains the same as the original appropriation for the biennium 2016-2017.

### **Extrabudgetary funding**

9. Resources in the amount of \$164,700 before recosting were requested for one General Service (Other level) post to be funded by member organizations participating in the after-service health insurance scheme.

### **Emergency Fund**

10. An amount not to exceed \$225,000 was requested to supplement the Emergency Fund.

### **Budget Working Group**

11. Comments and recommendations of the Budget Working Group, endorsed by the Board, are set out below.

12. In accordance with the decision made by the Board at its sixty-third session (see A/71/9, para. 465), the Budget Working Group began its work on 8 July 2017.
13. The final composition of the working group was as follows:
- Mr. V. Yossifov (World Intellectual Property Organization), representing Governing Bodies
  - Mr. H. Kozaki (United Nations), representing Governing Bodies
  - Mr. D. Thatchaichawalit (United Nations), representing Executive Heads
  - Ms. T. Dayer (World Intellectual Property Organization), representing Executive Heads
  - Mr. S. Koufane (International Labour Organization), representing Participants
  - Mr. J. Levins (World Food Programme), representing Participants
  - Mr. W. Sach (Federation of Associations of Former International Civil Servants), representing pensioners
  - Mr. M. Breschi (Federation of Associations of Former International Civil Servants), representing pensioners
14. The working group had before it the following documents: revised budget estimates for the biennium 2016-2017 and budget estimates for the biennium 2018-2019 (JSPB/64/R.15 and accompanying supplementary information). The working group benefited from valuable interactions with the members of the Fund secretariat and the Investment Management Division (IMD).

#### **Performance report for the biennium 2016-2017**

15. The working group considered the proposed revised final appropriations for the biennium 2016-2017.
16. The working group noted that the expenditure projection for the Fund secretariat remains high during the current biennium, primarily due to the implementation of the Integrated Pension Administration System (IPAS) and the surge of the increase in separations, which require additional resources to face the increase in workload.
17. The Fund secretariat incurred expenditure beyond the revised budget estimate under other staff costs and contractual services, relating to additional processing capacity, the end to end review project, communications and information technology services. After the approval of the revised budget estimate in 2016, the Fund continued to experience a surge in separations and delays in the processing of pension benefits. This was also in response to two critical recommendations from the Office of Internal Oversight Services (OIOS) regarding (i) delays in benefit processing and (ii) a lack of attention to call volumes and email communications. The additional expenditure incurred by the Fund secretariat constitutes a redeployment of resources within the Fund. The entire Fund (Secretariat and IMD) stayed within the limitations of the revised budget estimate approved by the GA in 2016.
18. The working group recommends approval of the budget estimates for the biennium 2016-2017 as proposed by the Fund.

#### **Budget estimates for the biennium 2018-2019**

19. The working group commends the secretariat and the IMD for the well-prepared documentation and for their efficient and collaborative support in



preparing the budget recommendations set out below, and expresses its gratitude to the Chief Executive Officer, the Representative of the Secretary-General and their staff for being available to discuss and clarify the budget proposal in detail.

20. In its deliberations, the working group also took into account relevant comments made by the Audit Committee, the external and internal auditors, the Investments Committee and the Assets and Liabilities Monitoring Committee.

21. The working group reviewed the development of participants and beneficiaries in recent years in comparison to the resources in the Fund secretariat over the previous 5 biennia. It was concluded that the growth in the workload of the Fund secretariat represented by the number of participants and beneficiaries, and the number of benefits processed has grown substantially faster than the increase of Fund secretariat staff. This is a long-standing development. The maturing of the Fund has resulted in significant workload increase, as the effort required to process of pension benefits and ensuring the payroll for the beneficiaries is significantly higher than the administration of participants. In view of the preceding, the proposal of the working group aims to maintain the capacity of the secretariat to cope with this increasing workload in the short and medium term.

#### **Recruitment, staffing and general temporary assistance**

22. The working group noted the efforts made in the recruitment process by the Fund secretariat and IMD. As of 15 July 2017, there was a total of 18 vacant posts in the Professional and higher categories which represents 8 vacant posts (11.6%) in Fund secretariat and 10 vacant posts (17.5%) in IMD. The senior management of the Fund informed the group that all these posts are under active recruitment and some are in final stages of recruitment process with some of the selected candidates joining the Fund in a few months.

23. In particular, the working group noted that in line with the recommendations of the previous Board, the positions of the Chief Financial Officer, Director of the IMD, Chief Operating Officer of the IMD, and Chief Information Officer have been filled. The working group welcomes the progress made and recommends that efforts are continued to fill the remaining senior vacant positions expeditiously.

#### **Resource proposals**

##### **Administration**

24. In addition to the aforementioned considerations, the working group took into account two priorities presented by the Fund: strengthening the client services of the Fund and continued enhancement of the Fund's operational systems.

25. As requested by the Board in its report of 2016 (paragraph 250, [A/71/9](#)), the Budget Working Group has been provided with the briefing on the cost sharing arrangement. The Budget Working Group recognizes that the "UN share of UNJSPF's budget" reflects the cost sharing arrangement between the UN and UNJSPF. UNJSPF serves as the Secretary of the Staff Pension Committee (SPC) for the UN and in return receives a refund of a determined percentage of the cost of all posts in the Fund secretariat and related costs, which is expressed in the "UN share of UNJSPF's budget". In addition the UN provides a number of services for UNJSPF such as administrative services.

26. The working group recommends that, in preparation for the next budget cycle, the UN and the UNJSPF review the current arrangement including the estimates of the cost of those services provided by both parties.

*Post resources*

27. Having reviewed the proposal for new posts and following dialogue with representatives of the secretariat, the working group agreed to nine new posts and two reclassifications as follows:

Table 2  
**New posts and reclassifications**

<i>Section</i>	<i>Action</i>	<i>Post</i>	<i>Number</i>	<i>Category</i>
<b>Administration</b>				
<b>Programme of work</b>				
Operations				
	New post	Deputy Chief of Section, Pension Entitlements	1	P-4
	New post	Benefits Officer	1	P-3
Client Services and Outreach				
	New post	Chief of Services	1	D-1
	New post	Senior Public Information Officer	1	P-5
	New post	Programme Officer	1	P-4
	New post	Benefits Officer	2	P-3
Financial Services				
	New post	Chief of Section, Accounts	1	P-5
	New post	Chief of Unit, Payroll	1	P-4
<b>Total new posts</b>			<b>9</b>	
<b>Programme Support</b>				
Information Management Systems Service				
	Reclassification	Administrative Officer	1	P-3 to P-4
Human Resources Unit <sup>a</sup>				
	Reclassification	Human Resources Officer	1	P-4 to P-3
<b>Total reclassifications</b>			<b>2</b>	

<sup>a</sup> Includes reclassification of Executive Officer post to Senior Human Resources Officer (P-5 to P-5).

28. With regard to one of the requested posts in the Office of the Chief Executive Officer (Senior Programme Officer (P-5)), the working group proposes general temporary assistance funding for 24 months at the P-5 level instead of the establishment of the post.

*Non-post resources*

Table 3  
**General temporary assistance positions**

<i>Section</i>	<i>Position title</i>	<i>Number</i>	<i>Category</i>	<i>Period (months)</i>
<b>Administration</b>				
<b>Office of the Chief Executive Officer</b>				
	Senior Programme Officer	1	P-5	24
	Senior Meeting Services Assistant	1	GS-PL	6

<i>Section</i>	<i>Position title</i>	<i>Number</i>	<i>Category</i>	<i>Period (months)</i>
<b>Programme of work</b>				
<b>Operations</b>				
	Benefits Officer	1	P-3	24
	Benefits Assistant	11	GS-OL	18
<b>Client Services and Outreach</b>				
	Benefits Officer	1	P-3	18
	Benefits Assistant	2	GS-OL	18
<b>Financial Services Section</b>				
	Accountant	1	P-3	18
	Finance and Budget Officer (BU)	1	P-3	24
	Accounting Assistant (PU)	1	GS-OL	24
	Accounting Assistant (CU)	1	GS-OL	24
	Accounting Assistant (AU)	1	GS-OL	24
<b>Risk Management and Legal Services Section</b>				
	Risk Officer	1	P-3	24
<b>Geneva Office</b>				
	Benefits Officer (PES)	1	P-3	24
	Senior Benefits Assistant (PES)	1	GS-PL	18
	Benefits Assistant (PES)	8	GS-OL	18
	Statistical Assistant (PES)	1	GS-OL	18
	Finance Assistant	2	GS-OL	24
	Benefits Assistant (CS)	2	GS-OL	18
	Documents Management Assistant (CS)	1	GS-OL	18
<b>Programme Support</b>				
<b>Information Management Systems Service</b>				
	Chief of the Pension Interface Unit	1	P-4	24
	Programmer/Analyst	1	P-3	24
	Business Intelligent System Analyst	1	P-3	24
	Information Systems Officer	2	P-3	24
	Team Assistant	1	GS-OL	24
	Facilities Management Assistant	1	GS-OL	18
<b>Total</b>		<b>46</b>		

29. The working group supported the request for non-post resources subject to the following modifications:

(a) General temporary assistance: adjustments are reflected in table 3. The Fund secretariat requested the GTA resources equivalent to 63 GTA positions for the 2018-19 biennium. The working group after careful review of the work requirements has decided to support 46 GTA positions in the Fund secretariat. These resources will be utilized to process not yet actionable cases which had not been prioritized in the biennium 2016-2017 (e.g. deferred benefits). They are also requested to maintain the flexible task force addressing the volatility of processing needs for benefits in addition to the core workforce already in place. The working group recommended the Fund to reassess the optimal combination of core staff and

flexible task force including regularization of GTA positions into the core workforce if needed.

(b) Contractual service: the amount proposed for the maintenance, production support and any unforeseen changes to be addressed in accordance with new regulatory requirements or mandates under contractual services is reduced by \$200,000, at each office (Operations, Client Services and Financial Services), with a total of \$600,000.

30. Table 4 summarizes the recommendations on administrative resources. The proposed total of \$105,018,900 represents an increase of \$13,640,500, or 14.9 per cent, compared with the biennium 2016-2017.

Table 4  
**Total administrative resources**

(Thousands of United States dollars, before recosting)

Posts	49 705.5
Other staff costs	12 836.1
Hospitality	6.2
Consultants and experts	225.5
Travel of representatives	–
Travel of staff	1 116.9
Contractual Services	21 145.6
General Operating Expenses	17 558.9
Supplies and materials	209.1
Furniture and equipment	2 215.1
<b>Total</b>	<b>105 018.9</b>

#### **Investment Management Division**

31. The working group considered the necessity to maintain and upgrade the internal capacity of the IMD including investment strategy and risk management as inherent functions of the IMD.

#### *Post resources*

32. There are no additional posts proposed for the biennium 2018-2019.

#### *Non-post resources*

Table 5  
**General temporary assistance positions**

<i>Section</i>	<i>Position title</i>	<i>Number</i>	<i>Category</i>	<i>Period (months)</i>
<b>Executive direction and management</b>				
Office of the Representative of the Secretary-General				
	Legal Officer in OLA	1	P-4	24
	Procurement Officer in PD	1	P-4	24
	Administrative Assistant in Office of RSG	1	GS-OL	24

<i>Section</i>	<i>Position title</i>	<i>Number</i>	<i>Category</i>	<i>Period (months)</i>
<b>Programme of work</b>				
Risk and Compliance Section				
	Risk and Compliance Officer	1	P-4	24
	Compliance assistance	1	GS-PL	24
Operations and Information Systems Section				
<b>Operations</b>				
	Associate Accountant Private Funds (Middle Office)	1	P-2	18
	Associate Finance Officer (Back Office)	1	P-2	24
	Senior Finance Assistant (Middle Office)	1	GS-PL	18
<b>Information Systems Section</b>				
	Project Manager	1	P-4	24
	Service Desk Manager	1	P-3	18
	Information Systems Officer (Business Applications)	1	P-3	18
	Service Desk Support	1	GS-OL	18
	Project Support	1	GS-OL	18
<b>Total</b>		<b>13</b>		

33. The working group supported the request for all non-post resources subject to the following modifications:

(a) General temporary assistance: adjustments are reflected in table 5. Given the amount of time required for recruitment, new positions proposed under this budget line are costed for 18 months;

(b) Investments Section: approve at the maintenance level (\$919,800) with a reduction of \$1,080,200 for contractual services related to the global strategy advisor;

(c) Risk and Compliance Section: reduction of the proposed amount by 50% approving \$1,020,000 for contractual services related to non-discretionary risk advisor;

(d) Operations and Information Systems Section: conditionally approve \$5,000,000 for the implementation of the recommendations from the pending Target Operating Model study (TOM), with an initial release of \$2,000,000 in the first year. The remaining amount of \$3,000,000 will be released upon the review and approval by the board at its next session in 2018, of the roadmap for the implementation of the various components of the project as identified in the study.

34. Table 6 summarizes the recommendations regarding IMD resources. The proposed total of \$85,586,400 represents an increase of \$777,700, or 0.9 per cent, compared with the biennium 2016-2017.

Table 6

**Total investment resources**

(Thousands of United States dollars, before recosting)

Posts	25 818.6
Other staff costs	3 519.0
Hospitality	27.0

Consultants and experts	1 080.0
Travel of representatives	682.5
Travel of staff	1 488.5
Contractual Services	43 422.4
General Operating Expenses	8 136.7
Supplies and materials	60.0
Furniture and equipment	1 351.7
<b>Total</b>	<b>85 586.4</b>

35. Table 7 summarizes the total post requirements as recommended by the Budget Working Group.

Table 7  
**Human resources requirements**

Category	Established posts		Temporary posts		Extrabudgetary posts		Total	
	2016-2017	2018-2019	2016-2017	2018-2019	2016-2017	2018-2019	2016-2017	2018-2019
<b>Administrative</b>								
<b>Professional and higher</b>								
Assistant Secretary-General	1	1	–	–	–	–	1	1
D-2	1	1	–	–	–	–	1	1
D-1	5	6	–	–	–	–	5	6
P-5	10	12	–	–	–	–	10	12
P-4	21	24	–	–	–	–	21	24
P-3	30	33	–	–	–	–	30	33
P-2/1	1	1	–	–	–	–	1	1
<b>Subtotal</b>	<b>69</b>	<b>78</b>	<b>–</b>	<b>–</b>	<b>–</b>	<b>–</b>	<b>69</b>	<b>78</b>
<b>General Service</b>								
Principal level	10	10	–	–	–	–	10	10
Other level <sup>a</sup>	107	107	–	–	1	1	108	108
<b>Subtotal</b>	<b>117</b>	<b>117</b>	<b>–</b>	<b>–</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>118</b>	<b>118</b>
<b>Total administrative</b>	<b>186</b>	<b>195</b>	<b>–</b>	<b>–</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>187</b>	<b>196</b>
<b>Investment</b>								
<b>Professional and higher</b>								
Assistant Secretary-General	1	1	–	–	–	–	1	1
D-2	1	1	–	–	–	–	1	1
D-1	4	4	–	–	–	–	4	4
P-5	10	10	–	–	–	–	10	10
P-4	23	23	–	–	–	–	23	23
P-3	17	17	–	–	–	–	17	17
P-2	1	1	–	–	–	–	1	1
<b>Subtotal</b>	<b>57</b>	<b>57</b>	<b>–</b>	<b>–</b>	<b>–</b>	<b>–</b>	<b>57</b>	<b>57</b>

Category	Established posts		Temporary posts		Extrabudgetary posts		Total	
	2016-2017	2018-2019	2016-2017	2018-2019	2016-2017	2018-2019	2016-2017	2018-2019
<b>General Service</b>								
Principal level	14	14	–	–	–	–	14	14
Other level	14	14	–	–	–	–	14	14
<b>Subtotal</b>	<b>28</b>	<b>28</b>	<b>–</b>	<b>–</b>	<b>–</b>	<b>–</b>	<b>28</b>	<b>28</b>
<b>Total investment</b>	<b>85</b>	<b>85</b>	<b>–</b>	<b>–</b>	<b>–</b>	<b>–</b>	<b>85</b>	<b>85</b>
<b>Total Pension Fund</b>	<b>271</b>	<b>280</b>	<b>–</b>	<b>–</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>272</b>	<b>281</b>

<sup>a</sup> One extrabudgetary General Service (Other level) post funded by member organizations.

### Audit costs

36. The working group supports the requested audit costs with the exception of the amount of \$190,800 for sharing the office space at Innovation Luggage building.

### Pension Board and other expenses

37. The working group supports the requested Pension Board costs.

38. The Pension Board expects the Chief Executive Officer and the Representative of the Secretary-General to provide adequate resources (financial and administrative support) to ensure the proper and efficient functioning of the various committees and bodies of the Pension Board (for example, the Assets and Liabilities Monitoring Committee, the Audit Committee, the Budget Working Group, the Committee of Actuaries and the Contact Group). Furthermore, the Chief Executive Officer and the Representative of the Secretary-General should provide full, unlimited and timely access to all information needed and requested by the various committees and bodies of the Pension Board.

### Extrabudgetary funding

39. The working group supported the resources for one General Service (Other level) staff member to be funded by member organizations participating in the after-service health insurance scheme.

### Final conclusion

40. The working group engaged in dialogue with management and noted that the Fund expects surges of at least 2,000 or more separations per year during the next biennium, or around 20 per cent above the normal annual volume, mainly due to the closing or downsizing of peacekeeping missions and other possible downsizing in member organizations.

41. Further, the working group noted the direct relationship of downsizing of the United Nations or other member organizations and increases in the Fund's workload, indicating that the next biennium could result in significant additional work for the Fund, in which the recently achieved servicing rates would not be met or maintained without the staff and other resources supported by the working group in the budget request. The working group also noted the continuous trend of growth of the population receiving periodic benefits as well as its aging.

42. While the United Nations or other member organizations are downsizing, the Fund must be provided with adequate resources in order to maintain the current

level of service established in 2017. The Fund informed the working group of the recently reported processing results, whereby 80 per cent of the cases are processed within the month received, as well as the initiatives relating to client services. The working group considered the initiatives and processing results and concurred that these had been very positive and should be maintained.

43. At the same time, the group was mindful of the changes made in the past to the Fund's budgetary requests by the Advisory Committee on Administrative and Budgetary Questions (ACABQ) and the General Assembly. Further, the Budget Working Group considered not only efficiency goals but also balanced these with considerations of the Fund's immediate needs, trends in growth of volume, aging, regional dispersion and increased complexity as well as the significant efforts and positive results from processing and initiatives to meet the demand for more and expanded services.

*Discussion in the Board*

44. The Chair of the working group introduced the report of the group and expressed his gratitude to the CEO, the RSG and their staff for their budget proposals and support during the deliberations. The Chair also thanked the members of the Budget Working Group for their contributions and noted that the group had worked effectively. He noted that the decisions of the group have been unanimous.

45. It was noted that in reviewing the proposal, the working group took into account four key factors: (a) the balance between flexibility needed by the Fund and the stability in the staffing requirements with regards to general temporary assistance positions; (b) the continued need to enhance the Integrated Pension Administration System (IPAS); (c) the Fund's increasing workload as a result from downsizing in other organizations; and (d) the balance between the use of internal and external resources to achieve greater efficiency and cost-effectiveness.

46. The Board expressed support for the proposal of the Budget Working Group and thanked the members of the working group for their efforts. The Board also thanked the Fund secretariat and the Investment Management Division for having provided extensive budget documentation and additional information.

47. The governing bodies group noted that the proposal should allow the Fund to continue to deliver on agreed initiatives for the strengthening of the financial services, operations and client services of the Fund.

48. The executive heads group stated that the increased budget should support a renewed focus on the implementation of the core functions of the Fund and continue to strengthen the Geneva Office.

49. The executive heads group stated that the increased budget should support the Fund to achieve the objectives approved by the Board, particularly to concentrate on the stabilization of the core functions, to mitigate risks and resolve audit recommendations. In representation of the agencies being serviced by the Geneva Office, the executive heads group asked to continue strengthening the capacity of the Office to service their clients (beneficiaries and SPCs) and the office's authority to support the activities and decisions of the agencies. It would be useful where quantitative targets set in the budget against which performance could be measured.

50. The participants group recommended that strengthening of client services should incorporate monitoring through additional performance indicators following the results based budgeting methodology. Participants group also encouraged a future strengthening of budgeting based on the achievement of strategic goals and objectives.



51. A member of the participants group expressed concern at the top heavy nature of the budget and growth that was felt to be not necessarily linked to performance in the administrative section.

#### Recommendations of the Board

52. **On the basis of the recommendations of the working group, the Pension Board approved, for submission to the General Assembly, the proposed budget estimates amounting to \$195,230,800 after recosting, comprising administrative costs (\$104,048,500), investment costs (\$87,269,800), audit costs (\$2,906,000) and Board expenses (\$1,006,500). This amount would be apportioned \$172,348,900 to the Fund and \$22,881,900 to the United Nations under the cost-sharing arrangement.** Table 8 summarizes the total estimates at, before and after recosting for the biennium 2018-2019.

Table 8  
**Summary of total estimates for the biennium 2018-2019**

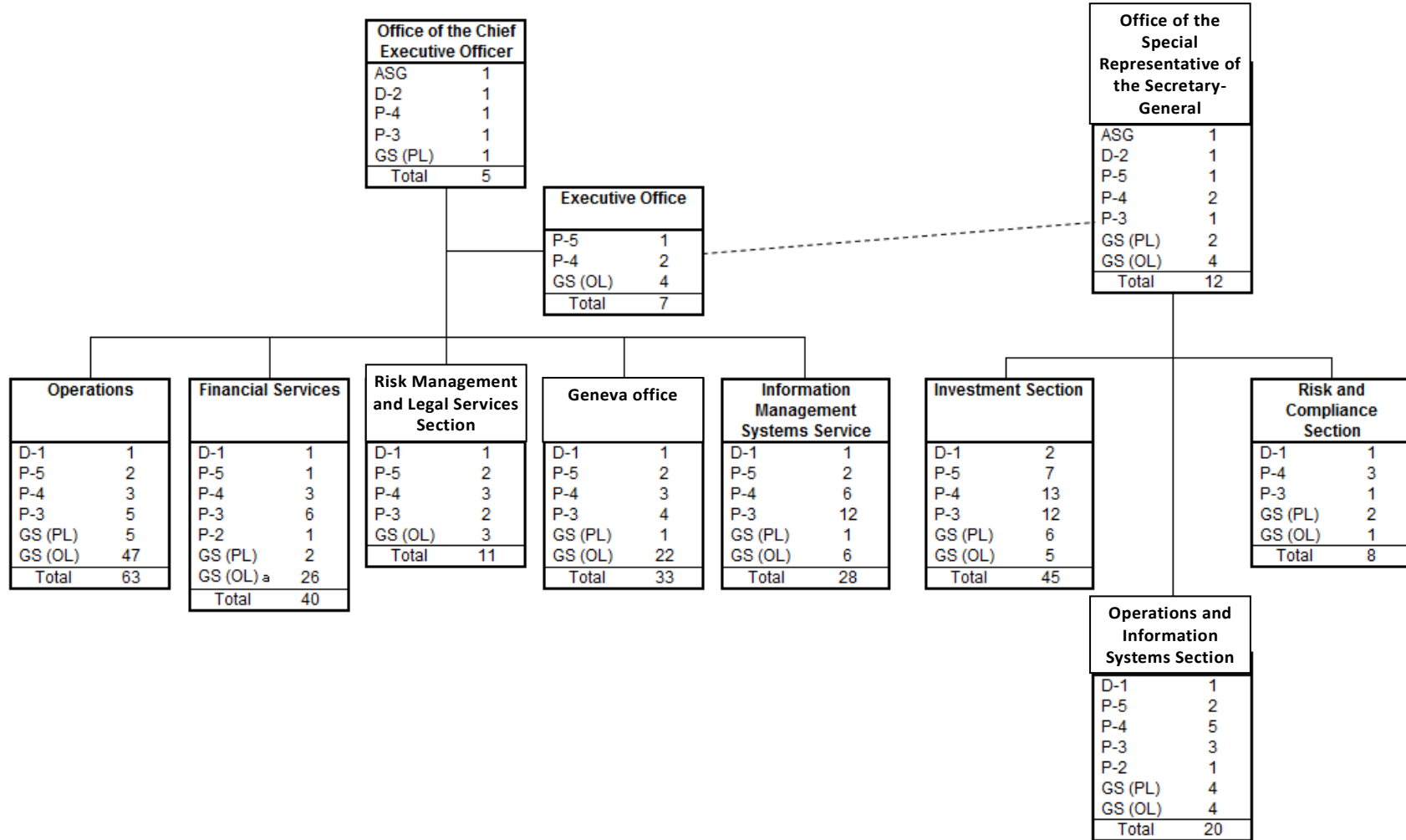
(Thousands of United States dollars)

Category	Total before recosting	Apportionment		Total after recosting
		United Nations	Pension Fund	
A. Administration costs	105 018.9	22 397.5	81 651.0	104 048.5
B. Investment costs	85 586.4	–	87 269.8	87 269.8
C. Audit costs	2 929.2	484.4	2 421.6	2 906.0
D. Board expenses	965.6	–	1 006.5	1 006.5
<b>Total</b>	<b>194 500.1</b>	<b>22 881.9</b>	<b>172 348.9</b>	<b>195 230.8</b>
Extrabudgetary operational activities	164.7	–	162.4	162.4

53. **In addition, the Board approved resources amounting to \$162,400 from extrabudgetary funding for one General Service (Other level) post to be funded by member organizations participating in the after-service health insurance scheme and an amount not to exceed \$225,000 for the Emergency Fund.**

Annex II

Approved organization chart for the United Nations Joint Staff Pension Fund for the biennium 2016-2017

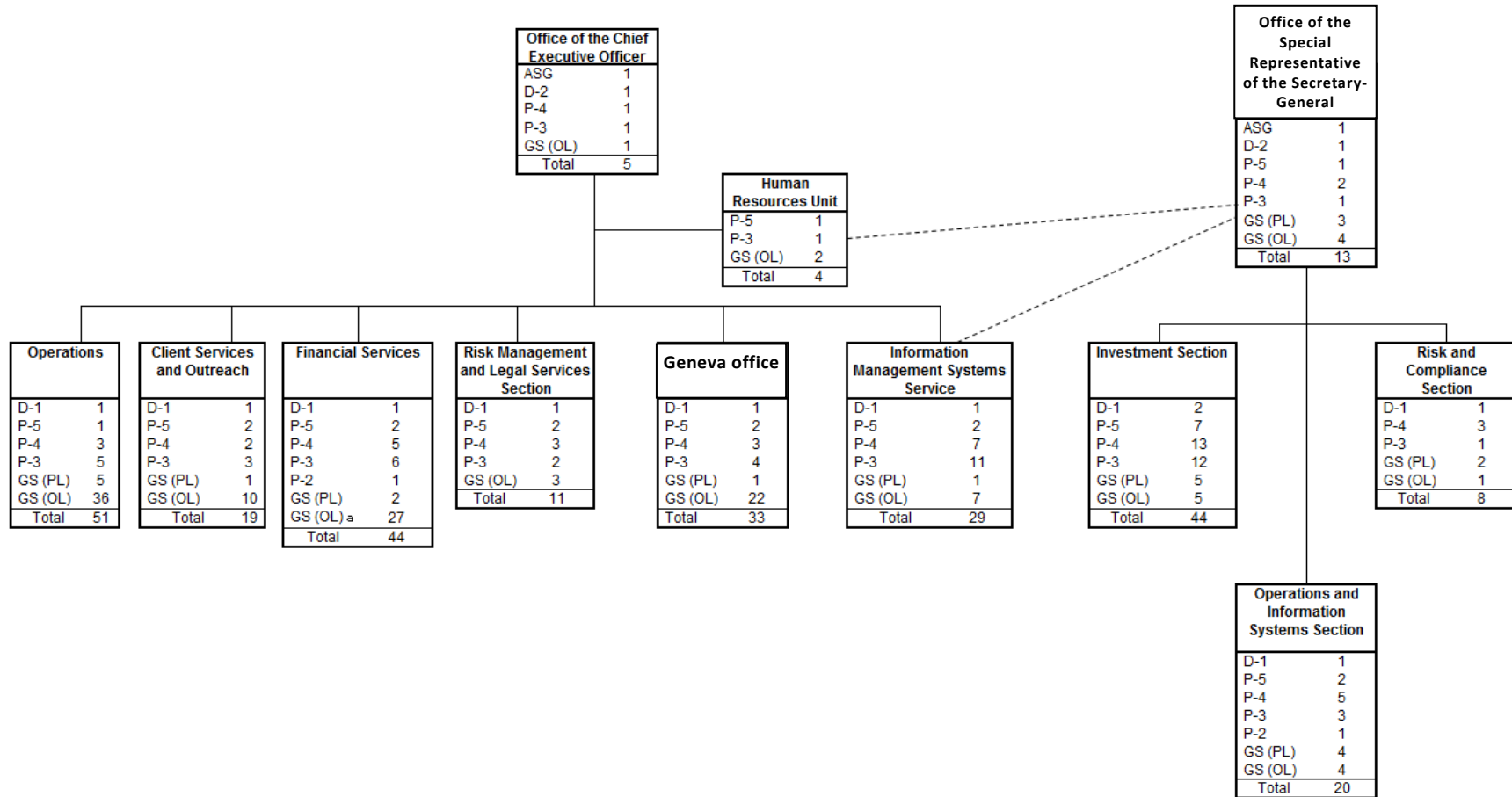


Abbreviations: ASG, Assistant Secretary-General; GS, General Service; OL, Other level; PL, Principal level.

<sup>a</sup> One extrabudgetary General Service (Other level) post is funded by member organizations.

**Annex III**

**Proposed organization chart for the United Nations Joint Staff Pension Fund for the biennium 2018-2019**



Abbreviations: ASG, Assistant Secretary-General; GS, General Service; OL, Other level; PL, Principal level.

<sup>a</sup> One extrabudgetary General Service (Other level) post is funded by member organizations.

## Annex IV

### Number of participants in the United Nations Joint Staff Pension Fund by member organization as at 31 December 2016

Member organization	Number of participants																	
	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
United Nations <sup>a</sup>	44 958	50 126	54 953	56 287	57 541	59 542	64 092	68 853	74 575	79 933	82 576	85 617	85 289	86 190	85 721	84 476	86 880	87 111
International Labour Organization	2 612	2 650	2 612	2 650	2 747	2 863	3 044	3 221	3 330	3 261	3 366	3 572	3 642	3 741	3 697	3 644	3 760	3 706
Food and Agriculture Organization of the United Nations	5 340	5 315	5 344	5 447	5 648	5 822	5 918	5 774	5 735	5 722	6 011	6 145	6 243	6 081	6 032	9 558	10 062	10 318
United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization	2 629	2 452	2 414	2 437	2 517	2 528	2 508	2 469	2 526	2 553	2 602	2 632	2 651	2 520	2 442	2 376	2 445	2 412
World Health Organization	6 409	6 817	7 375	8 181	8 966	9 498	9 932	10 072	10 157	10 435	11 029	10 986	10 774	10 391	10 153	10 091	10 536	10 724
International Civil Aviation Organization	841	867	873	883	863	863	826	806	795	775	784	791	777	778	745	769	787	798
World Meteorological Organization	327	329	322	310	303	287	302	334	332	319	315	309	307	308	315	327	350	351
General Agreement on Tariffs and Trade <sup>b</sup>	7	4	3	1														
International Atomic Energy Agency	2 068	2 076	2 125	2 168	2 207	2 217	2 261	2 278	2 273	2 229	2 245	2 307	2 363	2 447	2 464	2 517	2 666	2 681
International Maritime Organization	315	325	330	340	344	351	343	338	337	320	323	313	312	308	291	290	284	284
International Telecommunication Union	965	953	967	1 006	971	875	871	854	843	823	831	830	822	834	814	781	779	768
World Intellectual Property Organization	955	1 033	1 106	1 189	1 240	1 206	1 166	1 130	1 134	1 139	1 154	1 156	1 161	1 173	1 242	1 246	1 233	1 225
International Fund for Agricultural Development	338	344	383	435	462	488	506	502	519	526	534	540	549	556	540	560	578	595
International Centre for the Study of the Preservation and Restoration of Cultural Property	35	37	33	36	34	39	39	40	38	37	36	34	32	34	33	32	33	37

Member organization	Number of participants																	
	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
European and Mediterranean Plant Protection Organization	12	12	12	11	11	11	11	12	12	13	13	13	14	13	13	15	17	18
United Nations Industrial Development Organization	851	810	813	821	786	791	783	753	759	779	825	826	775	769	735	713	697	669
International Centre for Genetic Engineering and Biotechnology	142	145	145	150	152	162	171	173	177	191	194	190	189	183	184	177	171	168
World Tourism Organization	78	79	79	83	88	95	90	99	100	95	95	95	98	97	97	98	97	91
International Tribunal for the Law of the Sea	25	27	30	33	34	34	36	36	36	38	34	34	37	36	38	36	38	39
International Seabed Authority	28	31	28	34	34	28	30	29	29	32	31	32	31	32	35	30	33	35
International Criminal Court <sup>c</sup>						298	431	578	719	809	865	908	974	936	914	958	1 004	1 099
Inter-Parliamentary Union <sup>d</sup>							37	40	45	45	48	49	45	46	47	45	46	47
International Organization for Migration <sup>e</sup>									2 059	2 419	3 134	3 261	3 263	3 326	3 428	3 536	3 924	4 624
Special Tribunal for Lebanon <sup>f</sup>											259	329	371	396	412	436	472	462
<b>Total participants</b>	<b>68 935</b>	<b>74 432</b>	<b>80 082</b>	<b>82 715</b>	<b>85 245</b>	<b>88 356</b>	<b>93 683</b>	<b>98 431</b>	<b>106 566</b>	<b>112 804</b>	<b>117 580</b>	<b>121 138</b>	<b>120 774</b>	<b>121 098</b>	<b>120 294</b>	<b>122 759</b>	<b>126 892</b>	<b>128 262</b>
<b>Total member organizations</b>	<b>20</b>	<b>20</b>	<b>20</b>	<b>20</b>	<b>19</b>	<b>20</b>	<b>21</b>	<b>21</b>	<b>22</b>	<b>22</b>	<b>23</b>	<b>23</b>	<b>23</b>	<b>23</b>	<b>23</b>	<b>23</b>	<b>23</b>	<b>23</b>

<sup>a</sup> The number of United Nations participants for 2006 was revised downward by 2, from 68,855 to 68,853.

<sup>b</sup> The General Agreement on Tariffs and Trade withdrew from the United Nations Joint Staff Pension Fund as from 31 December 1998.

<sup>c</sup> The International Criminal Court became the twentieth organization member of the Fund as at 1 January 2004.

<sup>d</sup> The Inter-Parliamentary Union became the twenty-first member as at 1 January 2005.

<sup>e</sup> The International Organization for Migration became the twenty-second member as at 1 January 2007.

<sup>f</sup> The Special Tribunal for Lebanon became the twenty-third member as at 1 January 2009.

**Annex V****Financial statements of the United Nations Joint Staff Pension Fund for the year ended 31 December 2016**

The present annex includes the financial statements, related schedule and statistical tables of the United Nations Joint Staff Pension Fund for the year ended 31 December 2016. The documentation consists of the following items:

1. Certification of the financial statements  
Statement of internal control for the year ended 31 December 2016
2. Financial report for the year ended 31 December 2016
3. Financial statements for the year ended 31 December 2016
  - I. Statement of net assets available for benefits
  - II. Statement of changes in net assets available for benefits
  - III. Cash flow statement
  - IV. Statement of comparison of budget and actual amounts on a comparable basis in relation to administrative expenses for the year ended 31 December 2016
4. Notes to the financial statements
  - Appendix. Statistics on the operations of the United Nations Joint Staff Pension Fund
  - Table 1 Number of participants
  - Table 2 Benefits awarded to participants or their beneficiaries during the year ended 31 December 2016
  - Table 3 Analysis of periodic benefits for the year ended 31 December 2016

## 1. Certification of the financial statements

### **Letter dated 24 April 2017 from the Chief Financial Officer of the United Nations Joint Staff Pension Fund addressed to the Chair of the Board of Auditors**

The financial statements of the United Nations Joint Staff Pension Fund for the year ended 31 December 2016 have been prepared in accordance with the International Public Sector Accounting Standards (IPSAS), as issued by the International Public Sector Accounting Standards Board, and International Accounting Standard (IAS) 26, Accounting and reporting by retirement benefit plans, as issued by the International Accounting Standards Board. The summary of significant accounting policies applied in the preparation of the financial statements is included in the notes to the financial statements. The notes provide additional information on and clarification of the financial activities undertaken by the Fund during the period covered by these statements.

I certify that the appended financial statements of the United Nations Joint Staff Pension Fund are correct in all material respects.

*(Signed)* Karl-Ludwig W. Soll  
Chief Financial Officer  
United Nations Joint Staff Pension Fund

## **Statement of internal control for the year ended 31 December 2016**

### **Scope of responsibility**

The United Nations Joint Staff Pension Fund was established by the General Assembly in 1949 to provide retirement, death, disability and related benefits for staff of the United Nations and the other international organizations admitted to membership in the Fund. The Fund is a multiple employer, defined benefit plan and is governed by the United Nations Joint Staff Pension Board, a staff pension committee for each member organization and a secretariat to the Board and to each such committee.

The Chief Executive Officer of the Fund, who is also the Secretary of the Board, discharges the Board's responsibility for the administrative supervision of the Fund secretariat. The Chief Executive Officer, under the authority of the Board, collects contributions, ensures record keeping for the Fund secretariat, certifies benefit payments and deals with other matters related to the Fund's participants and beneficiaries. The Chief Executive Officer is also responsible for ensuring actuarial matters are addressed with a view to maintaining the long-term sustainability and financial health of the Fund.

The investment of the assets of the Fund is the responsibility of the Secretary-General. The Secretary-General has delegated his authority and responsibility to act on his behalf in all matters involving his fiduciary duties related to the investment of the assets of the Fund to the Representative of the Secretary-General for the investment of the assets of the United Nations Joint Staff Pension Fund. The Representative has delegated responsibility for the management and accounting of the investments of the Fund. The Representative exercises this duty and makes investment decisions after consultation with the Investments Committee and in the light of observations made from time to time by the Pension Board on investment policy.

The Chief Executive Officer and the Representative of the Secretary-General are responsible for establishing and maintaining a sound system of internal controls, in their respective areas of responsibility, to ensure the accomplishment of objectives, the economic use of resources, the reliability and integrity of information, compliance with rules and regulations and the safeguarding of assets.

### **Purpose of the system of internal control**

The system of internal control is designed to reduce and manage rather than eliminate the risk of failure to achieve the objectives of the Fund and to improve performance. Therefore, it can only provide a reasonable and not absolute assurance of effectiveness. Internal control is an ongoing process, effected by the Fund's governing bodies, senior management and other personnel, designed to provide reasonable assurance concerning the achievement of the following internal control objectives:

- Effectiveness and efficiency of operations
- Reliability of financial reporting
- Compliance with applicable rules and regulations

The Pension Fund statement of internal control is related to the internal control objective of reliability of financial reporting, and therefore its scope is limited to the effectiveness of internal controls over financial reporting as at 31 December 2016.



### **Capacity to handle risk**

The Pension Fund has implemented a governance structure, management process and internal and external oversight mechanisms to adequately identify, assess, manage, monitor and report the risks inherent to its operations. The enterprise-wide risk management framework adopted by the Fund reflects the nature of its operations and development as well as its specific requirements.

The Pension Fund internal control policy, approved in May 2014, defines internal control objectives, components and responsibilities, as well as the lines of defence in terms of internal control, which include: (a) management; (b) risk management and compliance sections; (c) internal audit; and (d) external audit. The Fund's internal controls over financial reporting provide reasonable assurance that assets are safeguarded, transactions are properly recorded and authorized and there are no material misstatements in the financial statements.

### **Pension Fund risk management and internal control framework**

The purpose of the enterprise-wide risk management framework is to identify events that may affect the Pension Fund and manage risk within the Fund's risk appetite. The Fund's risk management framework includes the following components:

- *Risk management governance.* The operation of the risk management framework is supported by the full ownership and accountability of the Pension Board, management and staff for risk management activities. Specialized committees conduct oversight and provide advice to the Pension Board on risk management and internal control, as follows:
  - The Audit Committee oversees the work of internal and external auditors and receives information on the operation of the risk management and internal control framework.
  - The Assets and Liabilities Monitoring Committee advises the Board on risk management, funding policy, asset-liability management and investment policy matters.
- *Enterprise-wide risk management policy.* The policy provides the basis for the operation of the risk management framework and specifies its applicability throughout the Fund. The enterprise-wide risk management methodology complements the policy and defines the steps, roles and responsibilities in the risk management process.
- *Enterprise-wide risk assessment.* The Fund conducts periodic risk assessment exercises, which serve as a basis for defining strategies to address the Fund's key risks.
- *Risk monitoring.* The Enterprise-wide Risk Management Working Group, chaired by the Chief Executive Officer of the Fund and the Representative of the Secretary-General, includes representatives from all units of the Fund and monitors the Fund's risk profile and the implementation of risk management strategies. Risk management officers promote the implementation of the enterprise-wide risk management framework, facilitate risk assessments, advise on the implementation of risk management strategies and monitor and report on the Fund's risk profile.

### **Review of the effectiveness of internal controls over financial reporting**

The Pension Fund has considered the *Internal Control-Integrated Framework* of the Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission as a

guideline for assessing its internal controls over financial reporting. The review by the Fund management of the effectiveness of internal controls over financial reporting as at 31 December 2016 was supported by:

- The preparation of the statement of internal control, which involved:
  - A scoping exercise to identify key processes, accounts and disclosures and their supporting key information and communications technology (ICT) services.
  - Identification of key financial reporting risks.
  - Identification and documentation of: (a) entity level controls; (b) key controls over financial reporting; and (c) key ICT general controls that support the operation of other controls over financial reporting.
  - Updating of process documentation.
  - Testing of the operational effectiveness of the key controls over financial reporting performed by management.
- Assertion letters on the effectiveness of internal controls over financial reporting, signed by key officers in the Fund secretariat and the Investment Management Division. These officers recognize their responsibility for maintaining and executing internal controls over financial reporting in their respective areas of responsibility and for reporting any deficiencies identified.
- An independent service auditor performed an independent service audit on the controls applied by Northern Trust, the independent master record keeper for the Fund's investments and a custodian bank for the investments. Additionally, the Fund received an independent service audit report from Citibank NA, a second custodian bank for the investment of the Fund. The audits were conducted in accordance with the standards defined by the American Institute of Certified Public Accountants and the International Auditing and Assurance Standards Board. Both audits concluded that in all material respects, the controls were suitably designed and operating effectively to provide reasonable assurance that control objectives would be achieved.
- An independent assurance provider was engaged to assess the effectiveness of managing information security risks of the new Integrated Pension Administration System, following the protocols defined by the International Organization for Standardization (ISO). In April 2016, the Fund secretariat obtained the ISO 27001 information security certification for the System, which provides assurances that the new system's operations and maintenance are in accordance with the information security management standard. The Fund secretariat is committed to maintaining the ISO 27001 certification, which is valid for three years, until March 2019.
- Independent auditors performed an International Standard on Assurance Engagements audit ISAE 3402 of the internal control framework of the United Nations International Computing Centre. The ISAE 3402 audit report provides an independent assessment of whether the Centre's controls are suitably designed and operated effectively. The ISAE 3402 audit report's conclusion was an unqualified opinion.
- The Audit Committee monitored the work of internal and external auditors and reviewed the results of audit examinations and the implementation of audit recommendations. The Representative of the Secretary-General and the Fund's Chief Executive Officer, Chief Financial Officer, Risk and Compliance Officers and internal and external auditors had periodic meetings with the Audit Committee.

- In accordance with its mandate, the Office of Internal Oversight Services, as the internal auditors of the Fund, provided assurance that internal controls are adequate and functioning effectively. In the execution of a risk-based audit plan approved by the Audit Committee, the Office conducted audit examinations, including on high-risk areas, to provide assurance on the effectiveness of internal controls and identify control deficiencies. The Chief Executive Officer and the Representative of the Secretary-General, in their respective areas of responsibility, took appropriate actions to address recommendations resulting from internal audits. The Fund had no open critical audit recommendations as at 31 December 2016.
- In accordance with its mandate, the Board of Auditors, as the external auditors of the Fund, examined independently the financial statements, performing such tests and other procedures as the auditors considered necessary to express an opinion in their annual audit report. The external auditors were given full and unrestricted access to all financial records and related data and to the Fund's management and Audit Committee to discuss any findings related to the integrity and reliability of the Fund's financial reporting. The external audit report accompanies the financial statements.

#### **Significant internal control matters arising during the year**

The statement of internal control for the year ended 31 December 2016 draws attention to key areas with an impact on internal controls over financial reporting, as follows:

(a) In April 2015, the Fund secretariat issued its pension fraud awareness, reporting and escalation policy to promote awareness, prevent fraud, enhance the Fund's internal controls and establish guidelines on reporting and escalation of fraud-related concerns. The policy establishes that the Fund has zero tolerance for fraud, which implies that all fraud concerns will be reported and investigated and corrective actions taken when needed. In November 2016, the Investment Management Division issued its anti-fraud and anti-corruption policy as approved by the Representative of the Secretary-General. The fraud prevention policies issued separately by the Fund secretariat and the Investment Management Division supplement the Anti-Fraud and Anti-Corruption Framework of the United Nations Secretariat, issued in September 2016, and address specific pension fraud risks and investment fraud risks;

(b) The Integrated Pension Administration System was introduced in August 2015. During 2016, a series of enhancements and new functionalities were added to offer a wider range of services in the System, including the member self-service and the feature to track the receipt of the certificate of entitlement;

(c) The Fund's management, within its scope of responsibility, has successfully implemented various actions approved by the Pension Board at its sixty-third session, held in July 2016, to address temporary and structural challenges related to efficiency aspects of the processing of benefit entitlements and client servicing. Two critical audit recommendations related to benefit processing and client services have been remediated by management;

(d) Complementarily, the Fund secretariat is conducting jointly with the United Nations, the World Health Organization, the Food and Agriculture Organization of the United Nations, the World Food Programme and the United Nations Children's Fund a "holistic", or end-to-end, review from the separation of the staff (including human resources and payroll functions and the submission of accurate, complete and timely documentation to the Fund) to the entitlement and payment functions in order to identify opportunities for improvement and

streamlining the overall process. The results of the review will be presented to the Pension Board at its sixty-fourth session, in July 2017.

**Statement**

There are inherent limitations in the effectiveness of any internal control, including the possibility of human error or circumvention. Accordingly, even effective internal controls can provide only reasonable but not absolute assurance. Further, because of changes in conditions, the effectiveness of internal controls may vary over time.

The Chief Executive Officer and the Representative of the Secretary-General are responsible for establishing and maintaining a sound system of internal controls over financial reporting, in their respective areas of responsibility, to ensure the reliability and integrity of the financial statements.

Within the scope of our respective areas of responsibility, we are committed to addressing any weaknesses in internal controls over financial reporting identified during the year and to ensuring continuous improvement of internal controls.

Based on the above, we conclude that to our best knowledge and information there are no material weaknesses in internal controls over financial reporting, in our respective areas of responsibility, that would need to be raised in the present document for the year ended 31 December 2016.

*(Signed)* Sergio B. **Arvizú**  
Chief Executive Officer  
United Nations Joint Staff Pension Fund

*(Signed)* Carolyn **Boykin**  
Representative of the Secretary-General  
for the investment of the assets of the  
United Nations Joint Staff Pension Fund

24 April 2017  
New York

## **2. Financial report for the year ended 31 December 2016**

### **A. Introduction**

1. The United Nations Joint Staff Pension Fund was established by the General Assembly in 1949 to provide retirement, death, disability and related benefits for staff of the United Nations and the other international organizations admitted to membership in the Fund. The Fund is a multiple employer, defined benefit plan. There are currently 23 member organizations participating in the Fund. All participating organizations and employees contribute to the Fund on the basis of pensionable remuneration. The contribution rate is a fixed rate of 7.9 per cent for participants and 15.8 per cent for employers.

2. The Fund is governed by the United Nations Joint Staff Pension Board, made up of: (a) 12 members appointed by the United Nations Staff Pension Committee, four of whom are elected by the General Assembly, four from those appointed by the Secretary-General and four from those elected by the participants in service in the United Nations; and (b) 21 members appointed by the staff pension committees of the other member organizations in accordance with the rules of procedure of the Fund, seven of whom are chosen by the bodies of the member organizations corresponding to the General Assembly, seven from those appointed by the chief administrative officers of the member organizations and seven from those chosen by the participants in service.

3. The Fund is administered by the Pension Board, a staff pension committee for each member organization and a secretariat to the Board and to each such committee. The Chief Executive Officer of the Fund, who also serves as Secretary of the Pension Board, is appointed by the Secretary-General on the recommendation of the Pension Board.

4. The Chief Executive Officer is responsible for the administration of the Fund and for the observance, by all concerned, of the Regulations, Rules and Pension Adjustment System of the Fund. This includes responsibility for the establishment of policy; the administration of the Fund's operations and the overall supervision of its staff; the responsibility for the organization, servicing and participation of the Fund secretariat in the meetings of the Pension Board, its Standing Committee, the Audit Committee, the Committee of Actuaries, the Assets and Liabilities Monitoring Committee and other related bodies; the responsibility for representing the Board at meetings of the Fifth Committee of the General Assembly, the Advisory Committee on Administrative and Budgetary Questions, the International Civil Service Commission and any other pertinent bodies; and serving as Secretary of the United Nations Staff Pension Committee. With regard to administrative services, the Fund utilizes the United Nations "machinery", including payroll, recruitment and other human resources functions; procurement; administration of justice; internal audit; and other administrative services. Within this framework, the Chief Executive Officer is responsible for providing some administrative support to the Investment Management Division.

5. The investment of the assets of the Fund shall be decided upon by the Secretary-General after consultation with the Investments Committee and in the light of observations and suggestions made from time to time by the Pension Board on the investments policy. The Secretary-General has delegated his authority and responsibility to act on his behalf in all matters involving his fiduciary duties related to the investment of the assets of the Fund to the Representative of the Secretary-General for the investment of the assets of the Fund. The Representative of the Secretary-General shall arrange for the maintenance of detailed accounts of

all investments and other transactions relating to the Fund, which shall be open to examination by the Pension Board.

6. The Integrated Pension Administration System went live on 1 August 2015 and has replaced several of the ageing information technology systems, including the United Nations Joint Staff Pension Fund Administration System and the Lawson accounting software.

## **B. Financial performance**

### **Changes in net assets available for benefits**

7. There was an increase in the net assets available for benefits for the year ended 31 December 2016 of \$2,358.1 million (2015 restated: deficit of \$753.5 million). This increase of \$3,111.6 million is largely attributable to investment income for the year.

8. Investment income for 2016 was \$2,667.1 million (2015: negative investment income of \$458.3 million). Investment income for 2016 comprised net appreciation in fair value of investments of \$2,262.1 million, dividend income of \$821.7 million and interest income of \$325.8 million, offset by foreign currency losses of \$679.9 million. The change in foreign currency losses included \$776.4 million realized foreign currency loss and \$96.5 million unrealized foreign currency gain. The increase of \$3,125.4 million from the prior year was largely driven by the increase in the fair value of equities and the decrease in foreign currency losses.

9. Total contributions (from participants: \$757.0 million; member organizations: \$1,506.2 million; and other contributions: \$10.3 million) for 2016 were \$2,273.5 million (2015: \$2,257.0 million), reflecting an increase of \$16.5 million (or 0.7 per cent) over the total contributions for 2015.

10. Benefit expenses for 2016 of \$2,506.1 million (2015 restated: \$2,498.0 million) reflected an increase of \$8.1 million (or 0.3 per cent) over the benefit expenses for 2015.

11. Administrative expenses for 2016 of \$74.8 million (2015: \$56.7 million) reflected an increase of \$18.1 million (or 31.9 per cent). The increase in administrative expense was due primarily to change in the actuarial value of the after-service health insurance of \$11.8 million from an actuarial gain of \$5.6 million in 2015 to an actuarial loss of \$6.2 million in 2016 and an increase in contractual services of \$2.5 million.

### **Statement of net assets available for benefits**

12. Net assets available for benefits as at 31 December 2016 were \$54,488.1 million (2015 restated: \$52,130.0 million), which is an increase of \$2,358.1 million (or 4.5 per cent).

13. Total Fund cash and cash equivalents as at 31 December 2016 were \$1,562.5 million (2015: \$1,488.1 million), which is an increase of \$74.4 million (or 5.0 per cent).

14. Total investments of the Fund at fair value as at 31 December 2016 were \$52,951.2 million (2015: \$50,702.1 million), reflecting an increase of \$2,249.1 million (or 4.4 per cent). Details of the investment classes as at 31 December 2016 and 31 December 2015 are as follows:

(Millions of United States dollars)

	31 December 2016	31 December 2015	Change	Percentage
Short-term investments	724.5	535.0	189.5	35.4
Equities	34 455.5	32 501.3	1 954.2	6.0
Fixed income	12 311.3	12 485.1	(173.8)	(1.4)
Real assets	3 796.1	3 315.1	481.0	14.5
Alternative and other investments	1 663.8	1 865.6	(201.8)	(10.8)
<b>Total investments</b>	<b>52 951.2</b>	<b>50 702.1</b>	<b>2 249.1</b>	<b>4.4</b>

15. Total investments and cash and cash equivalents are as follows:

(Millions of United States dollars)

	31 December 2016	31 December 2015	Change	Percentage
Total investments	52 951.2	50 702.1	2 249.1	4.4
Cash and cash equivalents	1 562.5	1 488.1	74.4	5.0
<b>Total investments and cash and cash equivalents</b>	<b>54 513.7</b>	<b>52 190.2</b>	<b>2 323.5</b>	<b>4.5</b>

16. Total liabilities of the Fund as at 31 December 2016 were \$237.6 million (2015 restated: \$320.2 million), a decrease of \$82.6 million (or 25.8 per cent).

#### Actuarial situation of the Fund

17. The actuarial present value of accumulated (promised) plan benefits (which does not take into account future increases in pensionable remuneration) is determined by independent actuaries. The amount is derived by applying actuarial assumptions to adjust the accumulated plan benefits to reflect the time value of money (through discounts for interest) and the probability of payment (by means of decrements such as for death, disability, withdrawal or retirement) between the valuation date and the expected date of payment.

18. The actuarial present value of accumulated plan benefits as at 31 December 2016 is as follows:

(Millions of United States dollars)

	<i>If future pension payments are made under the Regulations</i>	
	<i>Without pension adjustments</i>	<i>With pension adjustments</i>
Actuarial value of vested benefits		
Participants currently receiving benefits	22 431	32 936
Vested terminated participants	230	402
Active participants	12 381	18 783
<b>Total vested benefits</b>	<b>35 042</b>	<b>52 121</b>
Non-vested benefits	1 252	1 596
<b>Total actuarial present value of accumulated plan benefits</b>	<b>36 294</b>	<b>53 717</b>

19. The actuarial present value of accumulated plan benefits as at 31 December 2016 is projected to the disclosure date using standard actuarial techniques on the

basis of the 31 December 2013 valuation results and assumes that all economic and demographic assumptions will have been met exactly from 31 December 2013 onward, except actual experience for foreign exchange and inflation experience for the period from 31 December 2013 to 31 December 2015 have been reflected.

### Key statistics

20. The number of Fund participants as at 31 December 2016 was 128,262 (2015: 126,892), an increase of 1,370, or 1.1 per cent.

21. The number of periodic benefits paid by the Fund as at 31 December 2016 was 74,788 (2015: 71,474), an increase of 3,314, or 4.6 per cent.

## 3. Financial statements for the year ended 31 December 2016

### United Nations Joint Staff Pension Fund

#### I. Statement of net assets available for benefits

(Thousands of United States dollars)

	<i>Note</i>	<i>31 December 2016</i>	<i>Restated 31 December 2015</i>
<b>Assets</b>			
Cash and cash equivalents	4	1 562 522	1 488 132
Investments	5, 6		
Short-term investments		724 509	534 952
Equities		34 455 474	32 501 344
Fixed income		12 311 322	12 485 103
Real assets		3 796 144	3 315 119
Alternative and other investments		1 663 801	1 865 629
		<b>52 951 250</b>	<b>50 702 147</b>
Contributions receivable		13 824	42 797
Accrued income from investments	7	139 311	147 836
Receivable from investments traded	5	15 124	16 396
Withholding tax receivable	8	10 501	12 604
Other assets	9	33 237	40 329
		<b>54 725 769</b>	<b>52 450 241</b>
<b>Liabilities</b>			
Benefits payable	10, 25	133 782	226 421
Payable from investments traded	5	8 138	10 796
After-service health insurance and other employee benefit liabilities	11	76 736	70 358
Other accruals and liabilities	12	18 987	12 638
		<b>237 643</b>	<b>320 213</b>
		<b>54 488 126</b>	<b>52 130 028</b>



## United Nations Joint Staff Pension Fund

### II. Statement of changes in net assets available for benefits

(Thousands of United States dollars)

	<i>Note</i>	<i>For the year 2016</i>	<i>Restated for the year 2015</i>
<b>Investment income/(loss)</b>	13		
Net appreciation/(depreciation) in fair value of investments		2 262 071	(18 126)
Interest income		325 786	355 553
Dividend income		821 651	777 863
Income from real assets		55 015	38 302
Foreign currency (losses)		(679 882)	(1 487 401)
Less: transaction costs and management fees		(117 494)	(124 454)
		<b>2 667 147</b>	<b>(458 263)</b>
<b>Contributions</b>	14		
From participants		757 039	751 139
From member organizations		1 506 193	1 496 003
Other contributions		10 266	9 835
		<b>2 273 498</b>	<b>2 256 977</b>
<b>Other income</b>	15	3 368	8 531
<b>Benefit expenses</b>	16, 25		
From withdrawal settlements and full commutation benefits		117 395	193 228
From retirement benefits		2 391 291	2 304 969
Other benefits/adjustments		(2 566)	(239)
		<b>2 506 120</b>	<b>2 497 958</b>
<b>Administrative expenses</b>	17	74 764	56 669
<b>Other expenses</b>	18	1 282	3 217
<b>Withholding tax expense</b>		3 749	2 857
<b>Increase/(decrease) in net assets available for benefits</b>		<b>2 358 098</b>	<b>(753 456)</b>

## United Nations Joint Staff Pension Fund

### III. Cash flow statement

(Thousands of United States dollars)

	<i>Note</i>	<i>For the year 2016</i>	<i>For the year 2015</i>
<b>Cash flows from investing activities</b>			
Purchase of investments		(13 713 338)	(10 826 284)
Proceeds from sale/redemption of investments		13 052 796	9 425 889
Dividends received from equity investments, excluding withholding tax		795 134	750 447
Interest received from fixed income investments		335 544	366 155
Income received from unitized real asset funds, excluding withholding tax		55 765	37 997
Other income received/(losses incurred), net		3 129	5 852
Transaction costs, management fees and other expenses paid		(122 669)	(126 129)
Withholding taxes reimbursement, net		23 501	17 249
<b>Net cash provided/(used) by investing activities</b>		<b>429 862</b>	<b>(348 824)</b>
<b>Cash flows from operating activities</b>			
Contribution from member organizations and participants		2 298 646	2 251 681
Benefit payments		(2 598 579)	(2 345 701)
Net transfer (to)/from other plans		3 598	1 641
Administrative expenses paid		(59 520)	(78 828)
Other payments, net		(649)	(1 197)
<b>Net cash used by operating activities</b>		<b>(356 504)</b>	<b>(172 404)</b>
<b>Net increase/(decrease) in cash and cash equivalents</b>		<b>73 358</b>	<b>(521 228)</b>
<b>Cash and cash equivalents at the beginning of year</b>	<b>4</b>	<b>1 488 132</b>	<b>2 110 884</b>
<b>Exchange gains/(losses) on cash and cash equivalents</b>		<b>1 032</b>	<b>(101 524)</b>
<b>Cash and cash equivalents at the end of year</b>	<b>4</b>	<b>1 562 522</b>	<b>1 488 132</b>

## United Nations Joint Staff Pension Fund

### IV. Statement of comparison of budget and actual amounts on a comparable basis in relation to administrative expenses for the year ended 31 December 2016

(Thousands of United States dollars)

	<i>Initial appropriation</i>			<i>Actuals on a comparable basis</i>			<i>Variance</i>			
	<i>2016</i>			<i>2016</i>						
	<i>Pension Fund</i>	<i>United Nations</i>	<i>Total</i>	<i>Pension Fund</i>	<i>United Nations</i>	<i>Total</i>	<i>Pension Fund</i>	<i>United Nations</i>	<i>Total</i>	<i>Percentage</i>
<b>A. Fund secretariat administrative expenses</b>										
<b>Established posts</b>	15 895.7	7 118.3	23 014.0	14 287.3	6 232.3	20 519.6	(1 608.4)	(886.0)	(2 494.4)	(11)
<b>Other staff costs</b>	3 502.4	141.6	3 644.0	4 193.2	250.3	4 443.5	690.8	108.7	799.5	22
<b>Consultants</b>	312.7	–	312.7	1 66.1	0.8	166.9	(146.6)	0.8	(145.8)	(47)
<b>Travel of staff</b>	502.0	–	502.0	3 69.4	7.2	376.6	(132.6)	7.2	(125.4)	(25)
United Nations International Computing Centre	3 744.6	747.4	4 492.0	4 243.9	973.1	5 217.0	499.3	225.7	725.0	16
Contractual services	3 614.5	485.9	4 100.4	2 022.2	176.2	2 198.4	(1 592.3)	(309.7)	(1 902.0)	(46)
<b>Contractual services<sup>a</sup></b>	7 359.1	1 233.3	8 592.4	6 266.1	1 149.3	7 415.4	(1 093.0)	(84.0)	(1 177.0)	(14)
<b>Hospitality</b>	3.1	–	3.1	–	–	–	(3.1)	–	(3.1)	(100)
<b>General operating expenses<sup>b</sup></b>	6 675.7	1 840.3	8 516.0	4 455.9	1 522.9	5 978.8	(2 219.8)	(317.4)	(2 537.2)	(30)
<b>Supplies and materials</b>	63.5	31.8	95.3	16.6	4.9	21.5	(46.9)	(26.9)	(73.8)	(77)
<b>Furniture and equipment</b>	751.9	340.1	1 092.0	123.0	13.4	136.4	(628.9)	(326.7)	(955.6)	(88)
<b>Total</b>	<b>35 066.1</b>	<b>10 705.4</b>	<b>45 771.5</b>	<b>29 877.6</b>	<b>9 181.1</b>	<b>39 058.7</b>	<b>(5 188.5)</b>	<b>(1 524.3)</b>	<b>(6 712.8)</b>	<b>(15)</b>

## United Nations Joint Staff Pension Fund

## IV. Statement of comparison of budget and actual amounts on a comparable basis in relation to administrative expenses for the year ended 31 December 2016 (continued)

(Thousands of United States dollars)

	<i>Initial appropriation</i>			<i>Actuals on a comparable basis</i>			<i>Variance</i>			
	<i>2016</i>			<i>2016</i>			<i>Pension Fund</i>	<i>United Nations</i>	<i>Total</i>	<i>Percentage</i>
	<i>Pension Fund</i>	<i>United Nations</i>	<i>Total</i>	<i>Pension Fund</i>	<i>United Nations</i>	<i>Total</i>				
<b>B. Investment administrative expenses</b>										
<b>Established posts</b>	12 875.7	–	12 875.7	10 409.5	–	10 409.5	(2 466.2)	–	(2 466.2)	(19)
<b>Other staff costs</b>	1 459.6	–	1 459.6	362.5	–	362.5	(1 097.1)	–	(1 097.1)	(75)
<b>Consultants</b>	478.3	–	478.3	148.9	–	148.9	(329.4)	–	(329.4)	(69)
<b>Travel of staff</b>	885.4	–	885.4	301.9	–	301.9	(583.5)	–	(583.5)	(66)
<b>Travel of representatives</b>	341.3	–	341.3	126.2	–	126.2	(215.1)	–	(215.1)	(63)
External legal consultants	1 744.8	–	1 744.8	621.3	–	621.3	(1 123.5)	–	(1 123.5)	(64)
Investment advisory services	4 297.6	–	4 297.6	2 475.8	–	2 475.8	(1 821.8)	–	(1 821.8)	(42)
Custodial, electronic data processing and other services	15 715.1	–	15 715.1	8 444.8	–	8 444.8	(7 270.3)	–	(7 270.3)	(46)
<b>Contractual services<sup>a</sup></b>	21 757.5	–	21 757.5	11 541.9	–	11 541.9	(10 215.6)	–	(10 215.6)	(47)
<b>Hospitality</b>	14.3	–	14.3	0.4	–	0.4	(13.9)	–	(13.9)	(97)
<b>General operating expenses<sup>b</sup></b>	3 663.6	–	3 663.6	3 900.8	–	3 900.8	237.2	–	237.2	6
<b>Supplies and materials</b>	126.7	–	126.7	33.6	–	33.6	(93.1)	–	(93.1)	(73)
<b>Furniture and equipment</b>	832.9	–	832.9	146.1	–	146.1	(686.8)	–	(686.8)	(82)
<b>Total</b>	<b>42 435.3</b>	<b>–</b>	<b>42 435.3</b>	<b>26 971.8</b>	<b>–</b>	<b>26 971.8</b>	<b>(15 463.5)</b>	<b>–</b>	<b>(15 463.5)</b>	<b>(36)</b>

## United Nations Joint Staff Pension Fund

### IV. Statement of comparison of budget and actual amounts on a comparable basis in relation to administrative expenses for the year ended 31 December 2016 (continued)

(Thousands of United States dollars)

	<i>Initial appropriation</i>			<i>Actuals on a comparable basis</i>			<i>Variance</i>			
	<i>2016</i>			<i>2016</i>						
	<i>Pension Fund</i>	<i>United Nations</i>	<i>Total</i>	<i>Pension Fund</i>	<i>United Nations</i>	<i>Total</i>	<i>Pension Fund</i>	<i>United Nations</i>	<i>Total</i>	<i>Percentage</i>
<b>C. Audit expenses</b>										
External audit	327.7	65.5	393.2	327.6	65.5	393.1	(0.1)	–	(0.1)	0
Internal audit	901.9	180.4	1 082.3	768.7	151.6	920.3	(133.2)	(28.8)	(162.0)	(15)
<b>Total</b>	<b>1 229.6</b>	<b>245.9</b>	<b>1 475.5</b>	<b>1 096.3</b>	<b>217.1</b>	<b>1 313.4</b>	<b>(133.3)</b>	<b>(28.8)</b>	<b>(162.1)</b>	<b>(11)</b>
<b>D. Board expenses</b>	476.7	–	476.7	417.0	–	417.0	(59.7)	–	(59.7)	(13)
<b>Total administrative expenses</b>	<b>79 207.7</b>	<b>10 951.3</b>	<b>90 159.0</b>	<b>58 362.7</b>	<b>9 398.2</b>	<b>67 760.9</b>	<b>(20 845.0)</b>	<b>(1 553.1)</b>	<b>(22 398.1)</b>	<b>(25)</b>

The purpose of the statement of comparison of budget and actual amounts is to compare budget to actual amounts on a comparable basis, i.e. actual amounts on the same basis as the budget. As the Pension Fund's budget is prepared on a modified cash basis and the actuals on a comparable basis are consequently also on a modified cash basis, the total for actual costs on a comparable basis does not agree with the administrative expenses shown in the statement of changes in net assets as that statement is prepared on an accrual basis. A reconciliation of the differences is provided in note 22.2.

<sup>a</sup> For presentation purposes, training resources budgeted under other staff costs are moved to contractual services in line with expenditure recording in Umoja (\$0.3 million each in Fund secretariat and Investment Management Division).

<sup>b</sup> Includes rental and maintenance of premises and equipment, bank charges and other operating expenses.

**United Nations Joint Staff Pension Fund****IV. Statement of comparison of budget and actual amounts on a comparable basis in relation to administrative expenses for the year ended 31 December 2016**

(continued)

**Explanation of significant differences (greater than +/-10 per cent) between budget and actual amounts on a comparable basis***Fund secretariat administrative expenses*

*Posts.* The underexpenditure is attributable mainly to the time required for the recruitment of staff to fill new posts approved in the biennium 2016-2017, as well as the “domino effect” of recruitment in which filling posts with internal candidates (who have the required expertise and knowledge in pension administration and in the Fund’s very complex and unique plan design) opens up a series of other posts.

*Other staff costs.* The overexpenditure is attributable primarily to an increase in actual expenditure with respect to general temporary assistance and overtime costs compared with the budgeted amount, mainly to provide support for information technology and additional benefit processing capacity.

*Consultants.* The underexpenditure is attributable primarily to a reduced need for accounting consultancy services since the Fund completed the implementation of IPSAS and the finalization of other consultancy services in the second year of the biennium.

*Travel.* The underexpenditure is due to lower than anticipated expenditure for travel, including travel related to training, and the replacement of certain staff travel with videoconferencing and teleconferencing.

*Contractual services.* The underexpenditure is primarily related to the implementation of system enhancements and training being postponed to the second year of the biennium.

*Hospitality.* The underexpenditure is the result of efforts to minimize hospitality costs, with fewer functions hosted than anticipated.

*General operating expenses.* The underexpenditure is attributable to the implementation of the fire sprinkler systems project being postponed to the second year of the biennium and lower than anticipated expenditure on building operating and renovation expenses compared with the amount budgeted.

*Supplies, furniture and equipment.* The underexpenditure is due to lower than anticipated requirements for supplies and materials and the postponement of certain information technology software and equipment acquisitions to the second year of the biennium.

**United Nations Joint Staff Pension Fund****IV. Statement of comparison of budget and actual amounts on a comparable basis in relation to administrative expenses for the year ended 31 December 2016**

(continued)

*Investment administrative expenses*

*Posts.* The underexpenditure is attributable to the delayed recruitment or onboarding of staff, as well as the processing time for the reclassification of posts.

*Other staff costs.* The underexpenditure is attributable primarily to a decrease in actual expenditure with respect to general temporary assistance compared with the budget amounts owing to the difficulty of recruiting suitable candidates and obtaining agreement to release selected candidates.

*Consultants.* The underexpenditure is attributable primarily to the consultancy services for accounting and the target operating model, which will be finalized in the second year of the biennium, and the postponement of data management and technical writer consultancy services awaiting the outcome of the target operating model study.

*Travel.* The underexpenditure is attributable primarily to a decrease in travel of representatives owing to a lower than anticipated number of members attending the Investments Committee meetings; and lower than anticipated expenditure for travel of staff owing largely to the fact that, apart from ensuring business continuity and work priorities, the Investment Management Division is still moving towards full staff complement, and is taking advantage of increasingly cost-efficient technological advances in information dissemination and interconnectivity.

*Contractual services.* The underexpenditure in advisory services, custodial services and external legal consultants is due to restructuring and reduction of non-discretionary advisory services, a decrease in costs for custodial services and less than anticipated costs of legal services. The underexpenditure in electronic data processing services is primarily a result of the postponement of several business application acquisitions until the completion of the target operating model study. The underexpenditure in training is attributable primarily to the fact that the Investment Management Division is still moving towards a full complement of staff, and therefore existing staff members would temporarily have to cover a larger scope of duties.

*Hospitality.* The underexpenditure is attributable to continued efforts to minimize hospitality costs.

*Supplies, furniture and equipment.* The underexpenditure is attributable primarily to lower than anticipated expenditure for the acquisition of software and equipment owing to the decision to implement some information technology-related projects and the acquisition and replacement of software and equipment in the second year of the biennium.

## **4. Notes to the financial statements**

### **Note 1**

#### **Description of the plan**

1. The following is a brief description of the United Nations Joint Staff Pension Fund. The Regulations and Administrative Rules are available from the Fund's website ([www.unjspf.org](http://www.unjspf.org)).

#### **1.1 General**

2. The Pension Fund was established by the General Assembly in 1949 to provide retirement, death, disability and related benefits for staff of the United Nations and the other international organizations admitted to membership in the Fund. The Fund is a multiple employer, defined benefit plan. There are currently 23 member organizations participating in the Fund. All participating organizations and employees contribute to the Fund on the basis of pensionable remuneration. The contribution rate is a fixed rate of 7.9 per cent for participants and 15.8 per cent for employers (see also note 3.5).

3. The Fund is governed by a Pension Board made up of: (a) 12 members appointed by the United Nations Staff Pension Committee, four of whom are elected by the General Assembly, four from those appointed by the Secretary-General and four from those elected by the participants in service in the United Nations; and (b) 21 members appointed by the staff pension committees of the other member organizations in accordance with the rules of procedure of the Fund, seven of whom are chosen by the bodies of the member organizations corresponding to the General Assembly, seven from those appointed by the chief administrative officers of the member organizations and seven from those chosen by the participants in service.

#### **1.2 Administration of the Fund**

4. The Fund is administered by the United Nations Joint Staff Pension Board, a staff pension committee for each member organization and a secretariat to the Board and to each such committee.

5. The Chief Executive Officer of the Fund, who also serves as Secretary of the Pension Board, is appointed by the Secretary-General on the recommendation of the Pension Board.

6. The Chief Executive Officer is responsible for the administration of the Pension Fund and for the observance, by all concerned, of the Regulations, Rules and Pension Adjustment System of the Fund. This includes responsibility for the establishment of policy; the administration of the Fund's operations and the overall supervision of its staff; the responsibility for the organization, servicing and participation of the Fund secretariat in the meetings of the Pension Board, its Standing Committee, the Audit Committee, the Committee of Actuaries, the Assets and Liabilities Monitoring Committee and other related bodies; the responsibility for representing the Board at meetings of the Fifth Committee of the General Assembly, the Advisory Committee on Administrative and Budgetary Questions, the International Civil Service Commission and any other pertinent bodies; and serving as Secretary of the United Nations Staff Pension Committee. The Chief Executive Officer is responsible for providing a range of administrative functions to support the Investment Management Division.

7. The investment of the assets of the Fund shall be decided upon by the Secretary-General after consultation with the Investments Committee and in the light of observations and suggestions made from time to time by the Pension Board on the



investments policy. The Secretary-General has delegated his authority and responsibility to act on his behalf in all matters involving his fiduciary duties related to the investment of the assets of the Fund to the Representative of the Secretary-General for the investment of the assets of the Fund. The Representative shall arrange for the maintenance of detailed accounts of all investments and other transactions relating to the Fund, which shall be open to examination by the Pension Board.

8. The Chief Financial Officer, who reports to the Chief Executive Officer and to the Representative of the Secretary-General in their respective substantive responsibilities, is responsible for formulating financial policy for the Fund, reviewing budgetary, financial and accounting operations of the Fund and ensuring that an adequate financial control environment is in place to protect the Fund's resources and to guarantee the quality and reliability of financial reporting. In addition, the Chief Financial Officer is responsible for setting the rules for the collection, from the different information systems and areas of the Fund, of the financial and accounting data necessary for the preparation of the Fund's financial statements; the Chief Financial Officer has full access to such systems and data. The Chief Financial Officer ensures that the financial statements are in compliance with the Regulations and Rules of the Fund, the accounting standards adopted by the Fund and the decisions of the Pension Board and the General Assembly, and also certifies the financial statements.

### **1.3 Participation in the Fund**

9. Members of the staff of each of the 23 member organizations of the Fund become participants in the Fund upon commencing employment under an appointment for six months or longer, or upon completion of six months of service without an interruption of more than 30 days. As at 31 December 2016, the Fund had active contributors (participants) from member organizations/agencies including the United Nations Secretariat, the United Nations Children's Fund, the United Nations Development Programme and the Office of the United Nations High Commissioner for Refugees, as well as the various specialized agencies such as the World Health Organization, the International Labour Organization, the International Atomic Energy Agency, the International Civil Aviation Organization and the United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization (see annex to the present notes for a complete list of member organizations). There are currently periodic benefits paid to individuals in some 190 countries (see annex to the present notes). The total annual pension expenses are around \$2.5 billion and are paid in 15 different currencies.

### **1.4 Operation of the Fund**

10. Participant and beneficiary processing and queries are handled by the operations sections/units of the Fund, at offices located in New York and Geneva. All of the accounting for operations is handled in New York by a centralized Financial Services Section, which also manages receipt of monthly contributions from member organizations and the payments of the monthly pension payroll.

11. The Representative of the Secretary-General is assisted by the staff of the Investment Management Division where investments are actively traded and processed and investment transactions are reconciled and accounted for.

### **1.5 Actuarial valuation of the Fund**

12. Article 12 of the Regulations of the Fund (see JSPB/G.4/Rev.21) provides that the Pension Board shall have an actuarial valuation made of the Fund at least once every three years. The Fund is performing actuarial valuations every two years and intends to continue doing so in the future. However, an exception has been made for

the year 2015. Further details to this exception are provided in note 19. Article 12 further provides that the actuarial report shall state the assumptions on which the calculations are based, describe the methods of valuation used and state the results, as well as the recommendations, if any, for appropriate action. See note 19 for the most recent summary of the actuarial situation of the Fund.

## 1.6 Retirement benefit

13. Any participant who has five years of contributory service receives, upon separation at or after normal retirement age, a retirement benefit payable for the remainder of his or her life. "Normal retirement age" means age 60 for a participant whose service commenced prior to 1 January 1990, age 62 for a participant whose service commenced or recommenced on or after 1 January 1990 and age 65 for a participant whose service commenced or recommenced on or after 1 January 2014.

14. The standard annual rate of retirement benefit for a participant who entered the Fund on or after 1 January 1983 is the sum of:

(a) 1.5 per cent of final average remuneration multiplied by the first five years of contributory service;

(b) 1.75 per cent of final average remuneration multiplied by the next five years of contributory service;

(c) 2 per cent of final average remuneration multiplied by the next 25 years of contributory service;

(d) The years of contributory service in excess of 35 and performed as from 1 July 1995, by 1 per cent of the final average remuneration, subject to a maximum total accumulation rate of 70 per cent.

15. The standard annual rate of retirement benefit for a participant who entered the Fund prior to 1 January 1983 is 2 per cent of final average remuneration multiplied by contributory service not exceeding 30 years, plus 1 per cent of final average remuneration multiplied by such service in excess of 30 years, not exceeding 10 years.

16. The maximum benefit to participants, subject to the terms specified in the Regulations and Rules of the Fund, is the greater of 60 per cent of pensionable remuneration at the date of separation or the maximum benefit that would be payable, at that date, to a participant at the D-2 level (who has been at the top step for the preceding five years).

17. The retirement benefit shall, however, be payable at the minimum annual rate obtained by multiplying the years of the participant's contributory service, not exceeding 10, by the smaller of \$1,034.96 (effective 1 April 2014, subject to subsequent adjustments in accordance with the movement of the United States of America consumer price index (CPI) under the pension adjustment system) or one thirtieth of the final average remuneration.

18. The annual rate of the retirement benefit shall, nevertheless, not be less, when no other benefit is payable on account of the participant, than the smaller of \$1,646.16 (effective 1 April 2014, subject to subsequent adjustments in accordance with the movement of the United States CPI under the pension adjustment system) or the final average remuneration of the participant.

19. "Final average remuneration" means the average annual pensionable remuneration of a participant during the 36 completed months of highest pensionable remuneration within the last five years of contributory service.

20. A participant may, except in the case where a minimum benefit is payable and he or she does not waive the rights thereto, elect to receive: (a) if the retirement

benefit is \$300 per annum or more, a lump sum not greater than the larger of one third of the actuarial equivalent of the retirement benefit (not exceeding the maximum amount payable to a participant then retiring at normal retirement age, with final average remuneration equal to the pensionable remuneration for the top step of the P-5 level), or the amount of the participant's own contributions at retirement, and the participant's retirement benefit is then reduced accordingly; or (b) if the participant's retirement benefit is less than \$1,000 per annum, the lump sum actuarial equivalent of the full retirement benefit, including the prospective spouse's benefit, if any, if the participant so elects.

#### *Early retirement*

21. An early retirement benefit is payable to a participant whose age on separation is at least 55 (58 for a participant whose participation commenced on or after 1 January 2014) but less than the normal retirement age and who has five years or more of contributory service at separation.

22. The early retirement benefit for a participant whose participation commenced prior to 1 January 2014 is payable at the standard annual rate for a retirement benefit reduced by 6 per cent for each year between the retirement date and normal retirement age, except that: (a) if the participant has completed 25 but less than 30 years of contributory service at the date of retirement, the part of the benefit for service before 1 January 1985 is reduced by 2 per cent a year, and the remaining part of the benefit is reduced by 3 per cent a year; or (b) if the participant has completed 30 or more years of contributory service at the date of retirement, the benefit is reduced by 1 per cent a year, provided however that the rate in (a) or (b) applies to no more than five years. The methodology of calculation of the early retirement benefits for employees whose participation began on or after 1 January 2014 is detailed in article 29 of the Regulations of the Fund.

23. The early retiree may elect to receive a lump sum on the same terms as for a retirement benefit.

#### *Separation from service prior to eligibility for early retirement*

24. A deferred retirement benefit is payable to a participant whose age on separation is less than normal retirement age and who has five years or more of contributory service at separation. The deferred retirement benefit is payable at the standard rate for a retirement benefit and commences at normal retirement age. The participant may elect to have the benefit commence at any time once the participant becomes eligible to receive an early retirement benefit from the Fund on the same terms as for an early retirement benefit.

25. A withdrawal settlement is payable to a participant separating from service before normal retirement age or on or after normal retirement age if the participant is not entitled to a future retirement benefit. The participant receives his or her own contributions increased by 10 per cent for each year of contributory service in excess of five years, to a maximum increase of 100 per cent.

### **1.7 Disability benefit**

26. A disability benefit is payable to a participant incapacitated for further service for a period likely to be permanent or of long duration.

27. The disability benefit is payable at the standard or minimum annual rate for a retirement benefit if the participant is at least normal retirement age at disability. If the participant is under normal retirement age, it is payable at the rate of the retirement benefit to which the participant would have been entitled if he or she had

remained in service until normal retirement age and his or her final average remuneration had remained unchanged.

28. The annual rate of the benefit shall, notwithstanding the above, not be less, when no other benefit is payable on account of the participant, than the smaller of \$2,741.04 (effective 1 April 2014, subject to subsequent adjustments in accordance with the movement of the United States CPI under the pension adjustment system) or the final average remuneration of the participant.

### **1.8 Survivor benefit**

29. A benefit is payable to a surviving spouse of a participant who was entitled to a retirement, early retirement, deferred retirement or disability benefit at the date of his or her death, or who died in service if they were married at the time of separation and remained married at the time of death. Certain limitations on eligibility apply in cases of divorced surviving spouses. The surviving spouse's benefit is generally payable at half the amount of the participant's retirement or disability benefit and is subject to certain minimum levels.

### **1.9 Child benefit**

30. A child benefit is payable to each child under the age of 21 of a participant who is entitled to a retirement, early retirement or disability benefit or who has died in service, while the child remains under 21. The benefit may also be payable in certain circumstances to a child who is over the age of 21, such as when the child is found to have been incapacitated for substantial gainful employment. The child benefit for each child is generally one third of any retirement or disability benefit due to a participant or that would have been due in the case of a participant who died in service, subject to certain minimum amounts and also limited in terms of maximum amount. In addition, there are certain total maximum amounts that apply in cases of multiple children of the same participant.

### **1.10 Other benefits**

31. Other benefits include the secondary dependant benefit and the residual settlement benefit. A full description of those benefits is available in the Regulations and Administrative Rules of the Fund.

### **1.11 Pension adjustment system**

32. The provisions of the Fund's pension adjustment system provide for periodic cost-of-living adjustments in benefits. In addition, for participants who retire in a country whose currency is not the United States dollar, the current pension adjustment system is intended to ensure that, subject to certain minimum and maximum provisions, a periodic benefit never falls below the "real" value of its United States dollar amount, as determined under the Regulations, Rules and Pension Adjustment System of the Fund, and preserves its purchasing power as initially established in the currency of the recipient's country of residence. This is achieved by establishing a dollar base amount and a local currency base amount (the two-track system).

33. The "real" value of a United States dollar amount is that amount adjusted over time for movements of the United States CPI, while the purchasing power of a recipient's benefit, once established in the local currency, is preserved by adjusting it to follow movements of CPI in his or her country of residence.

### **1.12 Funding policy**

34. As a condition of participation in the Fund, participants are required to contribute 7.9 per cent of their pensionable remuneration to the plan. They earn interest at a rate of 3.25 per cent per year in accordance with article 11 (c) of the Regulations of the Fund. The participants' contributions for the years ended 31 December 2016 and 31 December 2015 were \$757 million and \$751 million, respectively. The contribution figures do not include interest on the contributions.

35. The funding policy is for member organizations to make contributions on an estimated monthly basis and then to reconcile these estimated amounts in an annual year-end process. The contributions by member organizations are also expressed as a percentage of the pensionable remuneration of the participants as defined in article 51 of the Regulations of the Fund. The contribution rate for member organizations is currently 15.8 per cent; these contributions to the Fund totalled \$1,506 million and \$1,496 million during calendar years 2016 and 2015, respectively. When combined with the contributions by participants and expected investment returns, total funding is estimated to be sufficient to provide for the benefits of all employees by the time they retire.

36. The assets of the Fund are derived from:

- (a) The contributions of the participants;
- (b) The contributions of the member organizations;
- (c) The yield from the investments of the Fund;
- (d) Deficiency payments, if any, under article 26 of the Regulations;
- (e) Receipts from any other source.

### **1.13 Plan termination terms**

37. Membership in the Fund may be terminated by decision of the General Assembly, upon the affirmative recommendation of the Board, following application for termination by a member organization or continued default by an organization in its obligations under the Regulations.

38. In the event of such termination, a proportionate share of the total assets of the Fund at the date of termination shall be paid to the former member organization for the exclusive benefit of its staff who were participants in the Fund on such date, pursuant to an arrangement mutually agreed between such organization and the Board.

39. The amount of the proportionate share shall be determined by the Board after an actuarial valuation of the assets and liabilities of the Fund.

40. In the event that an actuarial valuation of the Fund shows that its assets may not be sufficient to meet its liabilities under the Regulations, there shall be paid into the Fund by each member organization the sum necessary to make good the deficiency.

41. Each member organization shall contribute to the sum necessary to make good the deficiency an amount proportionate to the total contributions which each paid under article 25 during the three years preceding the valuation date.

42. The contribution of an organization admitted to membership less than three years prior to the valuation date shall be determined by the Board.

### **1.14 Changes in funding policy and plan termination terms during the reporting period**

43. There were no changes in the funding policy or plan termination terms during the reporting period.

## **Note 2**

### **General information**

#### **2.1 Basis of presentation**

44. The accompanying financial statements have been prepared on the accrual basis of accounting in accordance with the International Public Sector Accounting Standards (IPSAS) as issued by the International Public Sector Accounting Standards Board. The Pension Fund adopted IPSAS as of 1 January 2012. This also specifically included the adoption of International Accounting Standard (IAS) 26, Accounting and reporting by retirement benefit plans, of the International Financial Reporting Standards. While IAS 26 provides accounting guidance, it also offers direction on the presentation of financial statements as it requires the presentation of a statement of net assets available for benefits and a statement of changes in net assets available for benefits. As the Fund has incorporated the guidance in IAS 26 into its financial policies, the presentation of its financial statements is based on this guidance. On a voluntary basis and at the request of the Board of Auditors, the Fund has also presented cash flow statements on a comparative basis in accordance with IPSAS 2, Cash flow statements, since 2015. Additional information is presented where requested by IPSAS standards. For instance, as required by IPSAS 24, Presentation of budget information in financial statements, the Fund has included in its financial statements a comparison of budget and actual amounts on a comparable basis and a reconciliation between the actual amounts on a comparable basis and the statement of changes in net assets available for benefits (see note 22). While IPSAS 24 states that the actual cost on a comparable basis should be reconciled to the cash flows from operating, investing and financing activities as presented in the cash flow statement, management has decided to reconcile these amounts to the administrative expenses recognized in the statement of changes in net assets. This is due to the fact that the Fund's budget is limited to the administrative expenses incurred in a biennium.

45. The financial statements are prepared on an annual basis. The financial statements are presented in United States dollars and all values are rounded to the nearest thousand United States dollars except where otherwise indicated.

#### **2.2 Significant standards, interpretations and amendments during the year**

46. In January 2015, the IPSAS Board issued IPSAS 35, Consolidated financial statements. IPSAS 35 supersedes the requirements in IPSAS 6, which addressed accounting for consolidated financial statements. IPSAS 35 establishes a single control model that applies to all entities, including special purpose entities. In addition, IPSAS 35 includes an exception from consolidation for entities that meet the definition of an investment entity and requires such entities to recognize all investments at fair value through profit or loss. The standard is effective for annual reporting periods beginning on or after 1 January 2017, with early adoption permitted. The Fund adopted this standard at an early stage, effective from 1 January 2015. As at 31 December 2016, the Fund did not have control over any of its investment portfolio; accordingly, adoption of this standard did not have any impact on the Fund's financial statements.

47. In January 2015, the IPSAS Board issued IPSAS 36, Investments in associates and joint ventures, and IPSAS 37, Joint arrangements. IPSAS 36 explains the application of the equity method of accounting, which is used to account for investments in associates and joint ventures. IPSAS 37 establishes requirements for classifying joint arrangements and accounting for those different types of joint arrangements. The standards are effective for annual reporting periods beginning on or after 1 January 2017, with early adoption permitted. The Fund adopted these standards at an early stage, effective from 1 January 2015. As at 31 December 2016,

the Fund did not have any joint control or joint arrangement in or significant influence over any of its investment portfolio; accordingly, adoption of these standards did not have any impact on the Fund's financial statements.

48. In January 2015, the IPSAS Board issued IPSAS 38, Disclosure of interests in other entities. IPSAS 38 sets out the requirements for disclosures relating to an entity's interests in subsidiaries, joint arrangements, associates and structured entities. The requirements in IPSAS 38 are more comprehensive than the previously existing disclosure requirements. The standard is effective for annual reporting periods beginning on or after 1 January 2017, with early adoption permitted. The Fund adopted this standard at an early stage, effective from 1 January 2015. As at 31 December 2016, the Fund did not have controlling interest or joint control in or significant influence over any of its investment portfolio; accordingly, there are no additional disclosure requirements on adoption of this standard.

49. In January 2015, the IPSAS Board issued IPSAS 34, Separate financial statements. IPSAS 34 prescribes accounting and disclosure requirements for investments in controlled entities, joint ventures and associates when an entity prepares separate financial statements. The standard is effective for annual reporting periods beginning on or after 1 January 2017, with early adoption permitted. The Fund adopted this standard at an early stage, effective from 1 January 2015. As at 31 December 2016, the Fund did not prepare separate financial statements; accordingly, there are no additional disclosure requirements on adoption of this standard.

50. In July 2016, the IPSAS Board issued IPSAS 39, Employee benefits. IPSAS 39 supersedes the requirements in IPSAS 25, Employee benefits. The significant changes introduced by IPSAS 39 compared with IPSAS 25 are: the removal of an option that allowed an entity to defer the recognition of changes in the net defined benefit liability (the "corridor approach"); the introduction of the net interest approach for defined benefit plans; and the amendment of certain disclosure requirements for defined benefit plans and multiple employer plans. The standard is effective for annual reporting periods beginning on or after 1 January 2018, with early adoption permitted. The Fund is currently evaluating the impact of the adoption of this accounting standard on its financial statements.

51. Other accounting standards and amendments to the existing standards that have been issued by the IPSAS Board are either not expected to have any impact or have immaterial impact on the Fund's financial statements.

### **2.3 Other general information**

52. The Fund compiles its financial statements with data collected from three main areas. For operational activities (contributions and payment of benefits), the Fund maintains its own records and systems. For investment activities, the Fund receives a monthly general ledger feed from the independent master record keeper comprising information collected and reconciled from source data provided by the Investment Management Division, global custodians and fund managers. For its administrative expenses, the Fund utilizes systems of the United Nations (Umoja) to record and compile its administrative expense activity. Umoja provides information on a modified cash basis, which is subsequently restated to a full accrual basis by the Fund. Some of the administrative expenses of the Fund, including costs associated with the administrative tasks of the United Nations Staff Pension Committee performed by the Fund on behalf of the United Nations, are reimbursed by the United Nations under the terms of a cost-sharing arrangement. Consequently, the Fund has decided to reflect the reimbursement by the United Nations as a reduction of its administrative expenses, subsequently converted in full accrual accounting in accordance with IPSAS requirements.

**Note 3**  
**Significant accounting policies**

**3.1 Cash and cash equivalents**

53. Cash and cash equivalents are held at nominal value and include cash on hand, cash held with external managers and short-term, highly liquid time deposits held with financial institutions with maturities of three months or less from the date of acquisition.

**3.2 Investments**

*3.2.1 Classification of investments*

54. All investments of the Fund are designated at fair value through surplus and deficit. Consequently, the Fund's investments are carried and reported at fair value on the statement of net assets available for benefits, with changes in fair value recognized in the statement of changes in net assets available for benefits. Purchases and sales of securities are recorded on a trade date basis. The designation and classification of the investments are carried out at initial recognition and reassessed at each reporting date.

55. Any transaction costs arising as part of an investment trade designated at fair value are expensed and recognized in the statement of changes in net assets.

56. The Fund classifies its investments into the following categories:

- Short-term investments (including fixed income investments maturing more than three months but less than one year from date of acquisition)
- Equities (including exchange traded funds, common and preferred stocks, stapled securities and publicly traded real estate investment trusts)
- Fixed income (including fixed income investments maturing more than one year from acquisition date)
- Real assets (including investments in funds where the underlying assets are real assets such as real properties, infrastructure assets, timber and agriculture)
- Alternative and other investments (including investments in private equity funds and commodity funds, and investments classified as hedge funds)

*3.2.2 Valuation of financial instruments*

57. The Fund uses the established and documented process of its independent master record keeper for determining fair values, which is reviewed and validated by the Fund at the reporting date. Fair value is based on quoted market prices where available. If the fair market value is not available, valuation techniques are used.

58. Investments in certain commingled funds and private equity and private real estate investment funds are not quoted in an active market and therefore may not have a readily determinable fair market value. However, the fund managers generally report investments in the funds on a fair value basis. Therefore, the Fund determines fair value using the net asset value information as reported by the investee fund managers in the latest available quarterly capital account statements. Where the fourth quarter capital account statements or estimated net asset values are not received by the time the Fund's financial statements are prepared, the fair value is calculated on the basis of the third quarter net asset value reported by the investee fund managers adjusted by any cash flows in the fourth quarter. For financial assets and liabilities not designated at fair value through surplus and deficit, the carrying value approximates fair value.



*Interest and dividend income*

59. Interest income is recognized on a time-proportionate basis. It includes interest income from cash and cash equivalents and short-term and fixed income investments.

60. Dividend income is recognized on the ex-dividend date when the right to receive payment is established.

*3.2.3 Income from real assets and alternative investments*

61. Income distributed from unitized funds is treated as income in the period in which they are earned.

*3.2.4 Receivable/payable from/to investments traded*

62. Amounts due from and to brokers represent receivables for securities sold and payables for securities purchased that have been contracted for but not yet settled or delivered on the date of the statement of net assets available for benefits. These amounts are recognized at the amount expected to be paid or received to settle the balance. Distributions from real assets and alternative fund investments declared but not received prior to year-end are also included under receivables from investments traded, to the extent the year-end net asset value of the fund that declares a distribution already includes the distribution to be made.

63. Impairment of receivables from investments traded is recorded when there is objective evidence that the Fund will not be able to collect all amounts due from the relevant broker. Significant financial difficulties of the broker, probability that the broker will enter bankruptcy or financial reorganization and default in payments are considered indicators that the receivable from investments traded is impaired.

**3.3 Tax status and withholding tax receivables**

64. The Fund is exempt from national taxation of Member States on the Fund's direct investments in accordance with Article 105 of the Charter of the United Nations and with article II, section 7 (a), of the Convention on the Privileges and Immunities of the United Nations. While some Member States grant relief at source for the Fund's income from investments, other countries continue to withhold taxes at the time dividends are paid. In these instances, the Fund's custodians file claims to the governmental taxing authorities for refunds on behalf of the Fund. In Brazil, some provinces in China and for certain years in Greece, Sweden and Turkey, there is no formally established reclamation mechanism in place, and in these cases the Fund's custodians have thus far been unable to file and/or reclaim the taxes withheld. Despite the fact that these Member States have confirmed the Fund's tax exempt status, the taxes withheld from direct investments in these countries are accrued but continue to be fully provided for in 2016.

65. The Fund measures its withholding tax receivable at the amount deemed to be recoverable.

66. For the purposes of disclosure, the tax balances are recorded under withholding tax receivable in the statement of net assets available for benefits. Any amount considered to be unrecoverable is recognized in the statement of changes in net assets available for benefits and is included under withholding tax expense.

**3.4 Critical accounting estimates**

67. Management makes estimates and assumptions concerning the future. The resulting accounting estimates will, by definition, seldom equal the related actual results. The estimates and assumptions that have a significant risk of causing a

material adjustment to the carrying amounts of assets and liabilities are outlined below.

*Fair value of financial instruments*

68. The Fund may hold financial instruments that are not quoted in active markets. The fair value of such instruments is determined using valuation techniques. Where valuation techniques are used to determine fair values, they are validated and periodically reviewed and modified as required. Valuation models are calibrated by back testing to actual transactions to ensure that outputs are reliable.

69. Fair value of financial instruments not quoted in an active market may also be determined by the Fund using reputable pricing sources (such as pricing agencies) or indicative prices from bond/debt market makers. Quotes by brokers as obtained from the pricing sources may be indicative and not executable or binding. The Fund exercises judgment on the quantity and quality of pricing sources used. Where no market data is available, the Fund may value financial instruments using internal valuation models, which are usually based on valuation methods and techniques generally recognized as standard within the industry.

70. Valuation models are created using observable data to the extent practicable. However, in areas such as credit risk (of both the Fund and the counterparty), volatilities and correlations require management to make estimates. Changes in assumptions about these factors could affect the reported fair value of financial instruments.

71. The determination of what constitutes “observable” requires significant judgment by the Fund. The Fund considers observable data to be market data that is readily available, regularly distributed or updated, reliable and verifiable, not proprietary, and provided by independent sources that are actively involved in the relevant market.

*Taxes*

72. Uncertainties exist with respect to the interpretation of complex tax regulations and changes in tax laws on withholding tax. Given the wide range of international investments, differences arising between the actual income and the assumptions made, or future changes to such assumptions, could necessitate future adjustments to tax expense already recorded.

*Impairment*

73. The annual review to assess potential impairment is another area where the Fund exercises significant judgment.

*Bad debt provision for the Fund's non-investment-related receivables*

74. A provision is established to properly reflect the accurate position of the accounts receivable for all non-performing overpayments of pension benefits that are two years or older as of the respective year-end date of the financial statements.

*Actuarial assumptions*

75. The Fund uses actuarial methods for the disclosure of employee benefit liabilities. The related assumptions are disclosed in note 11 in respect of after-service health insurance and other employee benefits of the staff of the Fund. Note 19 contains information on assumptions used for the actuarial liability to the beneficiaries of the Fund.

### **3.5 Contributions**

76. Contributions are recorded on an accrual basis. Participants and their employing member organizations are required to contribute to the Fund 7.9 per cent and 15.8 per cent, respectively, of the pensionable remuneration of the participants. Each month the Fund accrues a receivable amount for contributions expected. When contributions are actually received, the receivable is offset. Contributions are due to be paid by member organizations by the second business day of the month following the month for which the contributions relate. The contributions vary on the basis of changes in the number of participants, changes in the distribution of participants, changes in pensionable remuneration rates as a result of cost-of-living increases determined by the International Civil Service Commission, and the yearly grade step increase to individual pensionable remuneration received by all participants.

### **3.6 Benefits**

77. Payments of benefits, including withdrawal settlements, are recorded on an accrual basis. The right to a benefit is generally forfeited if, for two years (withdrawal settlement or residual settlement) or five years (retirement, early retirement, deferred retirement or disability benefit) after payment has been due, the beneficiary has failed to submit payment instructions or has failed or refused to accept payment.

### **3.7 Accounting for non-United States dollar denominated currency translations and balances**

78. Non-United States dollar denominated currency transactions are translated using the spot exchange rate between the functional currency and the non-United States dollar denominated currency at the date of the transaction.

79. At each reporting date, non-United States dollar denominated monetary items are translated using the closing spot rate. The Fund applies the WM/Reuters company rates (primary source) and the Bloomberg and Thomson Reuters rates (secondary source) as the spot rates for investment activities, and the United Nations operational rate of exchange for non-investment activities. Exchange differences arising on the settlement of these monetary items or on translating these monetary items at rates different from those at which they were translated on initial recognition during the period or in previous financial statements are recognized in the statement of changes in net assets available for benefits in the period in which they arise.

### **3.8 Leases**

80. All of the Fund's leases are categorized as operating leases. An operating lease is a lease that does not transfer substantially all the risks and rewards incidental to ownership of an asset. Lease payments under operating leases are recognized as an expense on a straight-line basis over the lease term.

### **3.9 Property, plant and equipment**

81. Property, plant and equipment are stated at historical cost less accumulated depreciation and any impairment losses. All assets acquired for a cost of \$20,000 and above are capitalized. The Fund reviews this threshold annually for reasonableness. The Fund owns no land or buildings.

82. Depreciation is provided for property, plant and equipment over their estimated useful life using the straight line-method. The estimated useful lives for property, plant and equipment classes are as follows:

<i>Class</i>	<i>Estimated useful life, in years</i>
Computer equipment	4
Office equipment	4
Office furniture	10
Office fixtures and fittings	7
Audio/visual equipment	7

83. Leasehold improvements are recognized as assets and valued at cost and are depreciated over the lesser of seven years or the lease term. Impairment reviews are undertaken if indicators of impairment exist.

### 3.10 Intangible assets

84. Intangible assets are capitalized if their cost exceeds the threshold of \$20,000, except for internally developed software where the threshold is \$50,000. The capitalized cost of internally developed software excludes costs related to research and maintenance. Intangible assets are stated at historical cost less accumulated amortization and any impairment losses. Amortization is recognized over the estimated useful life using the straight-line method. The estimated useful lives for intangible asset classes are as follows:

<i>Class</i>	<i>Estimated useful life, in years</i>
Software acquired externally	3
Internally developed software	6
Licences and rights, copyrights and other intangible assets	Shorter of 3 years or the life of the asset

### 3.11 Emergency fund

85. The appropriation is recorded when the authorization is approved by the General Assembly. Participants wishing to avail themselves of this benefit submit an application to the Fund. After review and authorization, approved amounts are paid to the participant. Payments are charged directly against the appropriation account, and any unexpended balance reverts to the Fund at the end of the year. Current expense for the year is reported in the statement of changes in net assets available for benefits.

### 3.12 Provisions and contingent liabilities

86. Provisions are made for future liabilities and charges where the Fund has a present legal or constructive obligation as a result of past events and it is probable that the Fund will be required to settle the obligation.

87. Other commitments that do not meet the recognition criteria for liabilities are disclosed in the notes to the financial statements as contingent liabilities when their existence will be confirmed only by the occurrence or non-occurrence of one or more uncertain future events that are not wholly within the control of the Fund.

### 3.13 Employee benefits

88. Among certain short-term and other long-term benefits, the Fund provides its employees with certain post-employment benefits.

89. After-service health insurance, repatriation grants and death benefits are classified as defined benefit schemes and accounted for as such.

90. The employees of the Fund themselves participate in the Pension Fund. While the Fund is a defined benefit scheme, it has been classified as a multiple employer fund. The plan exposes participating organizations to actuarial risks associated with the current and former employees of other organizations participating in the Fund, with the result that there is no consistent and reliable basis for allocating the obligations, plan assets and costs to individual organizations participating in the plan. The Fund, in line with the other participating organizations in the Fund, is not in a position to identify its share of the underlying financial position and performance of the plan with sufficient reliability for accounting purposes, and hence has treated this plan as if it were a defined contribution plan in line with the requirements of IPSAS 25. The Fund's contributions to the plan during the financial period are recognized as expenses in the statement of financial performance.

### **3.14 Reconciliation of budget information**

91. The Fund's budget is prepared on a modified cash basis and the financial statements on an accrual basis.

92. The General Assembly approves the biennial budget for the Fund's administrative expenses. Budgets may be subsequently amended by the Assembly or through the exercise of delegated authority.

93. As required by IPSAS 24, the statement of comparison of budget and actual amounts in relation to administrative expenses for the year ended 31 December 2016 provides a comparison of budget and actual amounts on a comparable basis. The comparison includes the original and final budget amounts, the actual amounts on the same basis as the corresponding budgetary amounts and an explanation of material differences (greater than +/-10 per cent) between the actual and budget amounts.

94. Note 22 provides a reconciliation of actual amounts presented on the same basis as the budget and actual amounts included in the IPSAS financial statements.

### **3.15 Related party transactions**

95. Parties are considered to be related when one party has the ability to control the other party or exercise significant influence over the other party in making financial and operating decisions or if the related party entity and another entity are subject to common control.

96. The following parties are considered related parties for the Pension Fund:

(a) Key management personnel: the Chief Executive Officer, the Representative of the Secretary-General, the Deputy Chief Executive Officer, the Director of the Investment Management Division and the Chief Financial Officer;

(b) The General Assembly;

(c) The 23 member organizations participating in the Fund;

(d) The United Nations International Computing Centre.

97. A summary of the relationship and transactions with the above parties is given in note 24.

### **3.16 Subsequent events**

98. Any information that is received after the reporting period but before the financial statements are issued about conditions that existed at the date of the statement of net assets available for benefits is incorporated in the financial statements.

99. In addition, any event that occurs after the date of the statement of net assets available for benefits but before the financial statements are published that is material to the Fund are disclosed in the notes to the financial statements.

**Note 4**  
**Cash and cash equivalents**

100. Cash and cash equivalents include:

(Thousands of United States dollars)

	<i>31 December 2016</i>	<i>31 December 2015</i>
Cash at bank: Investment Management Division	1 372 817	1 293 752
Cash at bank: Fund secretariat	153 812	142 534
Cash held by external managers	35 893	51 846
<b>Total cash and cash equivalents</b>	<b>1 562 522</b>	<b>1 488 132</b>

**Note 5**  
**Financial instruments by category**

101. The following tables provide an overview of all financial instruments held by category as at 31 December 2016 and 31 December 2015.<sup>2</sup>

(Thousands of United States dollars)

	<i>As at 31 December 2016</i>		
	<i>Financial instruments at fair value</i>	<i>Loans and receivables</i>	<i>Other financial liabilities</i>
<b>Financial assets as indicated in the statement of net assets available for benefits</b>			
Cash and cash equivalents	1 562 522	–	–
Investments			
Short-term investments	724 509	–	–
Equities	34 455 474	–	–
Fixed income	12 311 322	–	–
Real assets	3 796 144	–	–
Alternative and other investments	1 663 801	–	–
Contributions receivable	–	13 824	–
Accrued income from investments	–	139 311	–
Receivable from investments traded	–	15 124	–
Withholding tax receivables	–	10 501	–
Other assets	–	19 027	–
<b>Total financial assets</b>	<b>54 513 772</b>	<b>197 787</b>	<b>–</b>
<b>Financial liabilities as indicated in the statement of net assets available for benefits</b>			
Benefits payable	–	–	133 782
Payable from investments traded	–	–	8 138
After-service health insurance and other employee benefit liabilities	–	–	76 736
Other accruals and liabilities	–	–	18 987
<b>Total financial liabilities</b>	<b>–</b>	<b>–</b>	<b>237 643</b>

<sup>2</sup> Non-financial assets and liabilities other than employee benefits are excluded from the tables, as this analysis is required only for financial instruments.

*Investments exceeding 5 per cent of net assets*

102. There were no investments representing 5 per cent or more of net assets available for benefits as at 31 December 2016.

103. There were no investments representing 5 per cent or more of equities and fixed income as at 31 December 2016. The Fund held a total of \$202.8 million in one real estate fund as at 31 December 2016, which represented 5 per cent or more of the real assets category. The Fund also held investments of \$489.8 million in five private equity funds, which represented 5 per cent or more of the alternative and other investments category.

(Thousands of United States dollars)

	<i>Restated as at 31 December 2015</i>		
	<i>Financial instruments at fair value</i>	<i>Loans and receivables</i>	<i>Other financial liabilities</i>
<b>Financial assets as indicated in the statement of net assets available for benefits</b>			
Cash and cash equivalents	1 488 132	–	–
Investments			
Short-term investments	534 952	–	–
Equities	32 501 344	–	–
Fixed income	12 485 103	–	–
Real assets	3 315 119	–	–
Alternative and other investments	1 865 629	–	–
Contributions receivable	–	42 797	–
Accrued income from investments	–	147 836	–
Receivable from investments traded	–	16 396	–
Withholding tax receivables	–	12 604	–
Other assets	–	20 904	–
<b>Total financial assets</b>	<b>52 190 279</b>	<b>240 537</b>	<b>–</b>
<b>Financial liabilities as indicated in the statement of net assets available for benefits</b>			
Benefits payable	–	–	226 421
Payable from investments traded	–	–	10 796
After-service health insurance and other employee benefit liabilities	–	–	70 358
Other accruals and liabilities	–	–	12 638
<b>Total financial liabilities</b>	<b>–</b>	<b>–</b>	<b>320 213</b>

*Investments exceeding 5 per cent of net assets*

104. There were no investments representing 5 per cent or more of net assets available for benefits as at 31 December 2015.

105. There were no investments representing 5 per cent or more of equities and fixed income as at 31 December 2015. The Fund held a total of \$361.7 million in two real estate funds as at 31 December 2015, which represented 5 per cent or more of the real assets category. The Fund also held investments of \$484.8 million classified as a hedge fund and \$300.5 million in three private equity funds, which represented 5 per cent or more of the alternative and other investments category.

**Note 6****Fair value measurement**

106. IPSAS establishes a three-level fair value hierarchy under which financial instruments are categorized on the basis of the significance of inputs to the valuation technique. Level 1 includes those securities where unadjusted quoted prices are available in active markets for identical assets or liabilities. Level 2 includes those securities where inputs other than quoted prices included within level 1 are observable for the asset or liability, either directly (that is, as prices) or indirectly (that is, derived from prices). Level 3 includes those securities where inputs for the asset or liability are not based on observable market data (that is, unobservable inputs). The level in the fair value hierarchy within which the fair value measurement is categorized is determined on the basis of the lowest level of information that is significant to the fair value measurement. If a fair value measurement of an investment uses observable inputs that require significant adjustment on the basis of unobservable inputs, that investment is classified as level 3.

107. Assessing the significance of a particular input to the fair value measurement of an investment in its entirety requires judgment, considering factors specific to the investment.

108. The following tables present the fair value hierarchy of the Fund's investments (by asset class) measured at fair value as at 31 December 2016 and 31 December 2015:

(Thousands of United States dollars)

<i>Hierarchy disclosure as at 31 December 2016</i>				
	<i>Level</i>			<i>Total</i>
	<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	
<b>Short-term investments</b>				
Government and agencies securities	–	346 406	–	346 406
Corporate bonds	–	165 006	126 217	291 223
Notes, deposits and commercial paper	–	86 880	–	86 880
<b>Total short-term investments</b>	<b>–</b>	<b>598 292</b>	<b>126 217</b>	<b>724 509</b>
<b>Equities</b>				
Common and preferred stock	31 366 431	–	–	31 366 431
Funds — exchange traded funds	2 646 766	–	–	2 646 766
Real estate investment trusts	240 075	–	–	240 075
Funds — common stock	–	–	158 361	158 361
Stapled securities	43 841	–	–	43 841
<b>Total equities</b>	<b>34 297 113</b>	<b>–</b>	<b>158 361</b>	<b>34 455 474</b>
<b>Fixed income</b>				
Government and agencies securities	–	8 837 924	–	8 837 924
Corporate bonds	–	2 789 955	–	2 789 955
Municipal/provincial bonds	–	626 113	–	626 113
Commercial mortgage-backed	–	10 628	–	10 628
Funds — corporate bond	–	–	46 702	46 702
<b>Total fixed income</b>	<b>–</b>	<b>12 264 620</b>	<b>46 702</b>	<b>12 311 322</b>



<i>Hierarchy disclosure as at 31 December 2016</i>				
	<i>Level</i>			<i>Total</i>
	<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	
<b>Real assets</b>				
Real estate funds	–	239 698	3 407 072	3 646 770
Infrastructure assets	–	–	132 792	132 792
Timberlands	–	–	16 582	16 582
<b>Total real assets</b>	<b>–</b>	<b>239 698</b>	<b>3 556 446</b>	<b>3 796 144</b>
<b>Alternative and other investments</b>				
Hedge funds	–	–	–	–
Private equity	–	–	1 547 504	1 547 504
Commodity funds	–	–	116 297	116 297
<b>Total alternative and other investments</b>	<b>–</b>	<b>–</b>	<b>1 663 801</b>	<b>1 663 801</b>
<b>Total</b>	<b>34 297 113</b>	<b>13 102 610</b>	<b>5 551 527</b>	<b>52 951 250</b>

(Thousands of United States dollars)

<i>Hierarchy disclosure as at 31 December 2015</i>				
	<i>Level</i>			<i>Total</i>
	<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	
<b>Short-term investments</b>				
Government and agencies securities	–	217 295	–	217 295
Corporate bonds	–	267 673	–	267 673
Notes, deposits and commercial paper	–	49 984	–	49 984
<b>Total short-term investments</b>	<b>–</b>	<b>534 952</b>	<b>–</b>	<b>534 952</b>
<b>Equities</b>				
Common and preferred stock	29 752 374	–	–	29 752 374
Funds — exchange traded funds	2 329 996	–	–	2 329 996
Real estate investment trusts	219 421	–	–	219 421
Funds — common stock	–	–	165 279	165 279
Stapled securities	34 274	–	–	34 274
<b>Total equities</b>	<b>32 336 065</b>	<b>–</b>	<b>165 279</b>	<b>32 501 344</b>
<b>Fixed income</b>				
Government and agencies securities	–	8 071 274	49 569	8 120 843
Corporate bonds	–	3 646 668	15 648	3 662 316
Municipal/provincial bonds	–	537 704	–	537 704
Commercial mortgage-backed	–	120 090	–	120 090
Funds — corporate bond	–	–	44 150	44 150
<b>Total fixed income</b>	<b>–</b>	<b>12 375 736</b>	<b>109 367</b>	<b>12 485 103</b>

<i>Hierarchy disclosure as at 31 December 2015</i>				
	<i>Level</i>			<i>Total</i>
	<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	
<b>Real assets</b>				
Real estate funds	–	187 160	3 001 137	3 188 297
Infrastructure assets	–	–	110 882	110 882
Timberlands	–	–	15 940	15 940
<b>Total real assets</b>	<b>–</b>	<b>187 160</b>	<b>3 127 959</b>	<b>3 315 119</b>
<b>Alternative and other investments</b>				
Hedge funds	–	484 796	29 836	514 632
Private equity	–	–	1 249 337	1 249 337
Commodity funds	–	–	101 660	101 660
<b>Total alternative and other investments</b>	<b>–</b>	<b>484 796</b>	<b>1 380 833</b>	<b>1 865 629</b>
<b>Total</b>	<b>32 336 065</b>	<b>13 582 644</b>	<b>4 783 438</b>	<b>50 702 147</b>

#### *Short-term investments*

109. Corporate bonds and corporate bond funds amounting to \$126.2 million as at 31 December 2016 (31 December 2015: zero) were considered to be level 3. Inputs for the value of those investments, while available from third-party sources, were not well-defined, readily observable market data. Consequently, the Fund has decided to classify such investments as level 3.

#### *Equities*

110. Common and preferred stocks, exchange-traded funds, real estate investment trusts and stapled securities were classified under level 1 if bid prices were available from institutional vendors.

111. Common stock funds and unit trust equity funds amounting to \$158.4 million as at 31 December 2016 (31 December 2015: \$165.3 million) were valued using a net asset value approach and hence classified under level 3.

#### *Fixed income*

112. The vast majority of the fixed income securities prices were not obtained from an active market directly, which would have led to a level 1 classification. Instead, prices were obtained through bids from brokers, which were indicative quotes and therefore classified as level 2.

113. Index-linked non-United States government bonds amounting to \$49.6 million as at 31 December 2015 were classified as level 3, as their values were based on evaluations of bids from brokers adjusted for indexing, which was generally uncorroborated market data.

114. Corporate bonds and corporate bond funds amounting to \$46.7 million as at 31 December 2016 (31 December 2015: \$59.8 million) were considered to be level 3. Inputs for the value of these investments, while available from third-party sources, were not well-defined, readily observable market data. Consequently, the Fund has decided to classify such investments as level 3.

*Real assets and alternative and other investments*

115. Real assets amounting to \$3,556.4 million as at 31 December 2016 (31 December 2015: \$3,128.0 million) as well as alternative and other investments amounting to \$1,663.8 million as at 31 December 2016 (31 December 2015: \$1,380.8 million) were classified under level 3, as they were priced using the net asset value methodology, for which the Fund was unable to corroborate or verify inputs using observable market data. In addition, limited options were available to the investors to redeem units, hence making the investments in such funds relatively illiquid.

116. Two real estate funds amounting to \$239.7 million (31 December 2015: \$187.2 million), which were readily redeemable at net asset value without penalties, were classified as level 2 assets, representing the net asset value as reported by the fund manager.

117. One investment, classified as a hedge fund and amounting to \$484.8 million as at 31 December 2015, was classified as level 2 and was sold during the year 2016.

118. The following table presents the transfers between levels for the year ended 31 December 2016.

(Thousands of United States dollars)

	<i>Level</i>			<i>Total</i>
	<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	
<b>Transfers into</b>				
Fixed income	–	19 370	–	19 370
Equities	–	–	29 836	29 836
Alternative and other investments	–	–	–	–
<b>Total</b>	<b>–</b>	<b>19 370</b>	<b>29 836</b>	<b>49 206</b>
<b>Transfers out of</b>				
Fixed income	–	–	(19 370)	(19 370)
Equities	–	–	–	–
Alternative and other investments	–	–	(29 836)	(29 836)
<b>Total</b>	<b>–</b>	<b>–</b>	<b>(49 206)</b>	<b>(49 206)</b>

119. The following table presents the transfers between levels for the year ended 31 December 2015.

(Thousands of United States dollars)

	<i>Level</i>			<i>Total</i>
	<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	
<b>Transfers into</b>				
Fixed income	–	–	–	–
Real assets	–	–	–	–
Equities	7 477	–	–	7 477
<b>Total</b>	<b>7 477</b>	<b>–</b>	<b>–</b>	<b>7 477</b>

	Level			Total
	1	2	3	
<b>Transfers out of</b>				
Fixed income	–	–	–	–
Real assets	–	–	–	–
Equities	–	(7 477)	–	(7 477)
<b>Total</b>	–	<b>(7 477)</b>	–	<b>(7 477)</b>

120. For the year ended 31 December 2016, there was a transfer of one fixed-income security amounting to \$19.4 million out of level 3 and into level 2. The security is priced by multiple vendors as at 31 December 2016 compared with single vendors as at 31 December 2015. As such, the Fund has decided to classify this investment as level 2.

121. For the year ended 31 December 2015, there was a transfer of one equity security amounting to \$7.5 million out of level 2 and into level 1. The security is priced by multiple vendors and there is now observable data available quoted in an active market. As such, the Fund has decided to classify this investment as level 1.

122. The following table presents the movements in level 3 instruments for the period ended 31 December 2016 by class of financial instrument:

(Thousands of United States dollars)

	Equities	Fixed income	Real assets	Alternative and other investments	Total
<b>Opening balance</b>	<b>165 279</b>	<b>109 367</b>	<b>3 127 959</b>	<b>1 380 833</b>	<b>4 783 438</b>
Purchases	3 043	128 602	812 716	371 192	1 315 553
Sales/return of capital	(17 150)	(48 280)	(620 183)	(232 112)	(917 725)
Transfers (out of)/into level 3	29 836	(19 370)	–	(29 836)	(19 370)
Net gains/(losses) recognized in the statement of changes in net assets available for benefits	(22 647)	2 600	235 954	173 724	389 631
<b>Closing balance</b>	<b>158 361</b>	<b>172 919</b>	<b>3 556 446</b>	<b>1 663 801</b>	<b>5 551 527</b>
Change in unrealized gains/(losses) for level 3 assets held at the period end and included in the statement of changes in net assets available for benefits	(13 176)	(1 869)	205 168	142 846	332 969

123. The following table presents the movements in level 3 instruments for the year ended 31 December 2015 by class of financial instrument:

(Thousands of United States dollars)

	<i>Equities</i>	<i>Fixed income</i>	<i>Real assets</i>	<i>Alternative and other investments</i>	<i>Total</i>
<b>Opening balance</b>	<b>214 878</b>	<b>279 768</b>	<b>2 608 104</b>	<b>1 003 884</b>	<b>4 106 634</b>
Purchases	3 099	30 581	730 071	486 159	1 249 910
Sales/return of capital	(16 000)	(174 565)	(505 203)	(142 818)	(838 586)
Transfers (out of)/into level 3	–	–	–	–	–
Net gains/(losses) recognized in the statement of changes in net assets available for benefits	(36 698)	(26 417)	294 987	33 608	265 480
<b>Closing balance</b>	<b>165 279</b>	<b>109 367</b>	<b>3 127 959</b>	<b>1 380 833</b>	<b>4 783 438</b>
Change in unrealized gains/(losses) for level 3 assets held at the period end and included in statement of changes in net assets available for benefits	(32 412)	(63 552)	162 419	32 345	98 800

**Note 7****Accrued income from investments**

124. Accrued income from investments is income earned during the year that has yet to be received as at the date of the statement of net assets available for benefits.

(Thousands of United States dollars)

	<i>31 December 2016</i>	<i>31 December 2015</i>
Cash and cash equivalents	324	133
Short-term investments	5 447	3 768
Fixed income securities	86 486	98 114
Dividends receivable on equities	44 919	43 089
Real assets and alternative investments	2 135	2 732
<b>Total accrued income from investments</b>	<b>139 311</b>	<b>147 836</b>

**Note 8**  
**Withholding tax receivables**

125. The outstanding balances of withholding income taxes as at 31 December 2016 can be broken down as follows:

Country		Tax denominated in thousands of local currency				Exchange rate	Tax denominated in thousands of United States dollars		
		Before 2015	2015	2016	Total		Equivalent	Deemed not recoverable	Recoverable
Australia	Australian dollar	179	–	–	179	1.38102	130	–	130
Austria	Euro	25	–	–	25	0.94809	26	–	26
Brazil	Brazilian real	1 612	–	–	1 612	3.25470	495	(495)	–
China	Hong Kong dollar	53 722	8 963	8 747	71 432	7.75315	9 213	(9 213)	–
Germany	Euro	–	–	5 400	5 400	0.94809	5 696	–	5 696
Greece	Euro	99	–	–	99	0.94809	104	(104)	–
Ireland	Euro	–	–	20	20	0.94809	21	–	21
Netherlands	Euro	5	–	127	132	0.94809	139	–	139
Russian Federation	United States dollar	170	–	–	170	1.00000	170	–	170
Singapore	Singapore dollar	–	–	–	–	1.44470	–	–	–
Spain	Euro	–	–	181	181	0.94809	191	–	191
Sweden	Euro	27	–	–	27	0.94809	28	(28)	–
Switzerland	Swiss franc	–	–	2 238	2 238	1.01635	2 201	–	2 201
Turkey	Turkish lira	1 386	–	–	1 386	3.51760	394	(394)	–
United Kingdom	Pound sterling	–	–	–	–	0.80921	–	–	–
	Euro	–	339	1 488	1 827	0.94809	1 927	–	1 927
United States	United States dollar	–	–	–	–	1.00000	–	–	–
<b>Withholding tax receivable net of provision</b>							<b>20 735</b>	<b>(10 234)</b>	<b>10 501</b>

126. The outstanding balances of withholding income taxes as at 31 December 2015 are as follows:

Country		Tax denominated in thousands of local currency				Exchange rate	Tax denominated in thousands of United States dollars		
		Before 2014	2014	2015	Total		Equivalent	Deemed not recoverable	Recoverable
Australia	Australian dollar	92	87	–	179	1.37448	130	–	130
Austria	Euro	–	25	–	25	0.92056	27	–	27
Brazil	Brazilian real	1 612	–	–	1 612	3.95625	407	(407)	–
China	Hong Kong dollar	45 259	10 504	9 285	65 048	7.75015	8 393	(8 393)	–
Germany	Euro	–	–	5 936	5 936	0.92056	6 448	–	6 448
Greece	Euro	99	–	–	99	0.92056	107	–	107
Netherlands	Euro	–	77	54	131	0.92056	143	–	143
Russian Federation	United States dollar	497	–	–	497	1.00000	497	–	497
Singapore	Singapore dollar	52	–	–	52	1.41865	37	–	37
Spain	Euro	–	–	243	243	0.92056	265	–	265
Sweden	Euro	27	–	–	27	0.92056	29	–	29
Switzerland	Swiss franc	–	–	2 094	2 094	1.00100	2 092	–	2 092
Turkey	Turkish lira	1 386	–	–	1 386	2.91885	475	(475)	–
United Kingdom	Pound sterling	–	–	0	0	0.67847	–	–	–
	Euro	298	915	1 392	2 605	0.92056	2 829	–	2 829
United States	United States dollar	–	–	–	–	1.00000	–	–	–
<b>Withholding tax receivable net of provision</b>							<b>21 879</b>	<b>(9 275)</b>	<b>12 604</b>

**Note 9**  
**Other assets**

127. The other assets included in the statement of net assets available for benefits can be broken down as follows:

(Thousands of United States dollars)

	<i>31 December 2016</i>	<i>31 December 2015</i>
Prepaid benefits and benefits receivable	13 688	15 167
Property, plant and equipment	3 912	4 223
Intangible assets in use	10 298	15 087
Intangible assets under development	–	115
United Nations receivables	4 891	5 226
Other receivables	448	511
<b>Total</b>	<b>33 237</b>	<b>40 329</b>

**9.1 Prepaid benefits and benefits receivables**

128. An overview of the prepayments and other accounts receivable held by the Fund is as follows:

(Thousands of United States dollars)

	<i>31 December 2016</i>	<i>31 December 2015</i>
Prepayments	491	770
Benefits receivable	17 909	18 652
Benefits receivable – provision	(4 712)	(4 255)
<b>Total</b>	<b>13 688</b>	<b>15 167</b>

**9.2 Property, plant and equipment**

129. An overview of the fixed assets held by the Fund is as follows:

(Thousands of United States dollars)

	<i>Information technology equipment</i>	<i>Leasehold improvements</i>		<i>Total</i>
		<i>In use</i>	<i>Under construction</i>	
<b>Cost</b>				
1 January 2016	1 333	10 880	2 170	14 383
Additions	283	3 083	(2 170)	1 196
Disposals/transfers	(21)	–	–	(21)
31 December 2016	1 595	13 963	–	15 558
<b>Accumulated depreciation</b>				
1 January 2016	1 086	9 074	–	10 160
Depreciation	224	1 283	–	1 507
Disposals/transfers	(21)	–	–	(21)
31 December 2016	1 289	10 357	–	11 646



	<i>Information technology equipment</i>	<i>Leasehold improvements</i>		<i>Total</i>
		<i>In use</i>	<i>Under construction</i>	
<b>Net book value, 31 December 2016</b>	<b>306</b>	<b>3 606</b>	<b>–</b>	<b>3 912</b>

(Thousands of United States dollars)

	<i>Information technology equipment</i>	<i>Leasehold improvements</i>		<i>Total</i>
		<i>In use</i>	<i>Under construction</i>	
<b>Cost</b>				
1 January 2015	4 785	10 880	–	15 665
Additions	–	–	2 170	2 170
Disposals/transfers	(3 452)	–	–	(3 452)
31 December 2015	1 333	10 880	2 170	14 383
<b>Accumulated depreciation</b>				
1 January 2015	4 256	8 405	–	12 661
Depreciation	282	669	–	951
Disposals/transfers	(3 452)	–	–	(3 452)
31 December 2015	1 086	9 074	–	10 160
<b>Net book value, 31 December 2015</b>	<b>247</b>	<b>1 806</b>	<b>2 170</b>	<b>4 223</b>

130. The leasehold improvements in use and under construction included above relate to the Fund's improvements to its offices in New York.

### 9.3 Intangible assets

131. The intangible asset amount included in the statement of net assets available for benefits can be broken down as follows:

(Thousands of United States dollars)

	<i>Intangible assets</i>		<i>Total</i>
	<i>In use</i>	<i>Under construction</i>	
<b>Cost</b>			
1 January 2016	20 305	115	20 420
Additions	1 734	–	1 734
Transfers	115	(115)	–
Disposals	(432)	–	(432)
31 December 2016	21 722	–	21 722
<b>Accumulated depreciation</b>			
1 January 2016	5 218	–	5 218
Amortization	6 638	–	6 638
Disposals	(432)	–	(432)
31 December 2016	11 424	–	11 424
<b>Net book value, 31 December 2016</b>	<b>10 298</b>	<b>–</b>	<b>10 298</b>

(Thousands of United States dollars)

	<i>Intangible assets</i>		<i>Total</i>
	<i>In use</i>	<i>Under construction</i>	
<b>Cost</b>			
1 January 2015	2 259	13 357	15 616
Additions	–	4 804	4 804
Transfers	18 046	(18 046)	–
Disposals	–	–	–
31 December 2015	20 305	115	20 420
<b>Accumulated depreciation</b>			
1 January 2015	2 049	–	2 049
Amortization	3 169	–	3 169
Disposals	–	–	–
31 December 2015	5 218	–	5 218
<b>Net book value, 31 December 2015</b>	<b>15 087</b>	<b>115</b>	<b>15 202</b>

132. The costs transferred from under construction to in use in 2015 relate to the Integrated Pension Administration System project.

**Note 10****Benefits payable**

133. The amount shown in the statement of net assets can be broken down as follows:

(Thousands of United States dollars)

	<i>31 December 2016</i>	<i>Restated 31 December 2015</i>
Withdrawal settlements	41 210	90 173
Lump-sum payments	52 105	84 322
Periodic benefits payable	40 524	51 983
Other benefits payable	(57)	(57)
<b>Total</b>	<b>133 782</b>	<b>226 421</b>

134. Note 25 contains additional information regarding restatement.

**Note 11****After-service health insurance and other employee benefits**

135. A breakdown of the amount shown in the statement of net assets for after-service health insurance and other benefits payable is as follows:

(Thousands of United States dollars)

	31 December 2016	31 December 2015
After-service health insurance liability	69 383	63 138
Repatriation grant and related costs	2 932	2 846
Education grant and related costs	292	268
Death benefit	149	148
Annual leave	3 724	3 723
Home leave	256	235
<b>Total</b>	<b>76 736</b>	<b>70 358</b>

*After-service health insurance, annual leave, repatriation grants and death benefit liability*

136. The Fund provides its employees who have met certain eligibility requirements with the following after-service and end-of-service benefits:

- Health-care benefits after they retire. This benefit is referred to as after-service health insurance.
- Repatriation benefits to facilitate the relocation of expatriate staff members.
- Annual leave benefits to provide staff members with periods of time off from work at full pay for personal reasons and for purposes of health, rest and recreation. Upon separation from service, staff members who have accrued unused annual leave will be paid for each day of unused leave up to a maximum of 60 days.
- Death benefits payable in case of death in service to any dependants.

137. The liabilities as at 31 December 2016 are the result of the roll-forward to 31 December 2016 of the end-of-service benefit obligations as at 31 December 2015 for the Fund by the consulting actuary. Roll-forward results are established on the basis of population and demographic assumptions used for the 31 December 2015 valuation. The liabilities as at 31 December 2015 were calculated on the basis of census data as at 30 September 2015 and:

- Health insurance premium and contribution data provided by the United Nations
- Actual retiree claims experience under health insurance plans
- Estimated travel and shipment costs and annual leave balances reported by the United Nations in the census data
- Various economic, demographic and other actuarial assumptions
- Generally accepted actuarial methods and procedures

138. In performing the roll-forward to 31 December 2016, only the financial assumptions such as the discount rates, inflation and health-care cost trend rates were reviewed as at 31 December 2016 and updated when necessary. All other assumptions remain the same as those used for the full valuation as at 31 December 2015.

139. The key assumptions in the calculation of after-service liabilities are the discount rate and health-care trend rates. The discount rate is based on the spot rate, which reflects the market expectations at the time of the calculations to meet future expected benefit payments, based on high-quality bonds. The discount rate is then the equivalent single rate that would produce the same liability as the full spot curve using the multiple bonds necessary to meet the future cash flow expectations.

140. For 31 December 2016, the single equivalent discount rates were selected and determined by the Fund as follows:

- 3.83 per cent for the after-service health insurance scheme
- 3.46 per cent for repatriation benefits
- 3.58 per cent for annual leave
- 3.29 per cent for death benefits

141. For 31 December 2015, the single equivalent discount rates were selected and determined by the Fund as follows:

- 3.97 per cent for the after-service health insurance scheme
- 3.58 per cent for repatriation benefits
- 3.68 per cent for annual leave
- 3.36 per cent for death benefits

142. For the purpose of comparison, the table below shows the percentage change based on a 1 per cent change in the discount rate.

<i>Discount rate</i>	<i>Impact on accrued liability</i>			
	<i>After-service health insurance</i>	<i>Repatriation benefit</i>	<i>Annual leave</i>	<i>Death benefit</i>
Increase of 1 per cent	18 per cent decrease	9 per cent decrease	8 per cent decrease	7 per cent decrease
Decrease of 1 per cent	24 per cent increase	10 per cent increase	10 per cent increase	7 per cent increase

143. The comparison of health-care cost trend rates is as follows:

	<i>31 December 2016</i>	<i>31 December 2015</i>
Non-United States medical	4.0 per cent per year	4.0 per cent per year
United States medical — non-Medicare	6.0 per cent trending down to 4.5 per cent after 10 years	6.4 per cent trending down to 4.5 per cent after 10 years
United States medical — Medicare	5.7 per cent trending down to 4.5 per cent after 10 years	5.9 per cent trending down to 4.5 per cent after 10 years
United States dental	4.9 per cent trending down to 4.5 per cent after 10 years	4.9 per cent trending down to 4.5 per cent after 10 years

144. The increase in the total after-service health liabilities reported from 31 December 2015 to 31 December 2016 is due primarily to the impact of changing the actuarial assumptions, in particular the decrease in discount rates for benefits denominated in United States dollars; service costs resulting from employee services during 2016; and interest costs during the year, because the benefits are one period closer to settlement and benefits paid. During the year, the reference discount rate for Swiss francs was modified from that of the prior year from the government rate to the corporate bond rate to harmonize the actuarial assumptions used across the United Nations system.

145. Other specific key assumptions used in the calculations on the basis of census data as at 30 September 2015 are set out in the paragraphs below.

*After-service health insurance*

146. Two hundred and twelve active staff were included in the calculation: 181 based in the United States and 31 not based in the United States. Seventy-six retired staff or their surviving spouses were included in the calculation: 64 based in the United States and 12 not based in the United States. In addition, 18 active staff and two retirees or their surviving spouses who participate in dental-only plans were included. For active staff, the average age was 46 years with 10 years of service. The average age of retirees was 69 years.

*Repatriation benefits*

147. Staff members who are appointed as international staff are eligible for the payment of a repatriation grant after one year of active service outside his or her country of nationality provided that the reason for separation is not summary dismissal or abandonment of post.

148. The amount ranges from 2 to 28 weeks of salary, depending on the category of employment and years of service of the eligible staff. Travel and shipment of personal effects may also be authorized to the recognized country of home leave.

149. Sixty-five eligible staff, with an average annual salary of \$84,336, were considered.

*Annual leave*

150. Staff are entitled to accrue annual leave from the date of their appointment. Staff members who, upon separation from service, have accrued leave will be paid up to a maximum of 60 days if on a fixed-term appointment or up to 18 days on a temporary appointment. The payment amount is calculated at 1/261 of applicable salary amounts for each unused annual leave day.

151. Two hundred and forty-one active staff, with an average annual salary of \$101,712, were considered.

**Note 12****Other accruals and liabilities**

152. The amounts shown as other accruals and liabilities in the financial statements can be broken down as follows:

(Thousands of United States dollars)

	<i>31 December 2016</i>	<i>31 December 2015</i>
Accruals for management fees and expenses	10 287	6 235
Accrual for contractual services	4 339	345
Restoration payable	2 036	2 876
Operating leases rent accrual	1 755	2 593
Audit fee accrual	197	194
After-service health insurance payable to member organizations	7	— <sup>a</sup>
Other	366	395
<b>Total</b>	<b>18 987</b>	<b>12 638</b>

<sup>a</sup> Balance rounded to the nearest thousand United States dollars.

**Note 13**  
**Investment (loss)/income**

153. The table below summarizes the Fund's income from investments net of transaction costs recognized during the period. Any transaction cost that can be allocated to a single transaction or trade is netted off against investment income. Examples are broker commissions, other transaction costs and management fees. Any management expense charged to the income statement of a real asset or alternative fund was recorded separately as management expenses in the Fund's statement of changes in net assets and included under transaction costs.

154. In some jurisdictions, the Fund receives dividend income, interest income and real estate income without any withholding tax. This is primarily a result of the fact that pension funds are exempt from withholding taxes in many jurisdictions. However, a number of jurisdictions do not provide this benefit to all pension funds, but recognize that the United Nations Joint Staff Pension Fund is part of the United Nations and hence is exempt from national taxation of Member States on its direct investments, in accordance with Article 105 of the Charter and with article II, section 7 (a), of the 1946 Convention on the Privileges and Immunities of the United Nations (see also note 3.3). The Fund is not able to reliably measure the value of the additional tax exemption obtained by being part of the United Nations and therefore does not disclose the value of this additional benefit on the face of the statement of changes in net assets available for benefits as non-exchange income in accordance with IPSAS 23, Revenue from non-exchange transactions.

(Thousands of United States dollars)

	<i>31 December 2016</i>	<i>31 December 2015</i>
Change in fair value for assets designated at fair value		
Short-term investments	(4 014)	(7 181)
Equities	2 008 382	(255 864)
Fixed income	(284 677)	(205 016)
Real asset investments	300 984	399 784
Alternative investments	241 396	50 151
<b>Total change in fair value for financial assets designated at fair value</b>	<b>2 262 071</b>	<b>(18 126)</b>
Interest income		
Interest income on cash and cash equivalents	3 287	2 515
Interest income on fixed income instruments	322 499	353 038
<b>Total interest income</b>	<b>325 786</b>	<b>355 553</b>
Dividend income	821 651	777 863
<b>Total dividend income</b>	<b>821 651</b>	<b>777 863</b>
Income from real assets	55 015	38 302
<b>Total income from real assets</b>	<b>55 015</b>	<b>38 302</b>
Changes in foreign currency gain and losses	(679 882)	(1 487 401)
<b>Net foreign currency (losses)</b>	<b>(679 882)</b>	<b>(1 487 401)</b>

	31 December 2016	31 December 2015
Transaction costs		
Management fees and other related fees	(90 696)	(98 820)
Small capitalization fund management fees	(10 087)	(9 770)
Brokerage commissions	(13 012)	(11 410)
Other transaction costs	(3 699)	(4 454)
<b>Total transaction costs</b>	<b>(117 494)</b>	<b>(124 454)</b>
<b>Net investment income/(loss)</b>	<b>2 667 147</b>	<b>(458 263)</b>

155. The change in foreign currency losses includes \$776.4 million (2015: \$751.4 million) realized foreign currency loss and \$96.5 million unrealized foreign currency gain (2015: \$736.0 million unrealized foreign currency loss).

#### **Note 14** **Contributions**

156. Contributions received in the period can be broken down as follows:

(Thousands of United States dollars)

	2016	2015
<b>Contributions from participants</b>		
Regular contributions	752 314	747 250
Contributions for validation	607	835
Contributions for restoration	4 118	3 054
	<b>757 039</b>	<b>751 139</b>
<b>Contributions from member organizations</b>		
Regular contributions	1 504 629	1 494 499
Contributions for validation	1 564	1 504
	<b>1 506 193</b>	<b>1 496 003</b>
<b>Other contributions</b>		
Contributions for participants transferred in under agreements	3 827	1 782
Receipts of excess actuarial value over regular contributions	171	207
Other contributions/adjustments	6 268	7 846
	<b>10 266</b>	<b>9 835</b>
<b>Total contributions for the period</b>	<b>2 273 498</b>	<b>2 256 977</b>

157. The contribution income varies on the basis of changes in the number of participants, changes in the distribution of participants, changes in pensionable remuneration rates as a result of cost-of-living increases determined by the International Civil Service Commission and the yearly step increase to individual pensionable remuneration received by all participants.

**Note 15**  
**Other income**

158. Other income earned during the period can be broken down as follows:

(Thousands of United States dollars)

	2016	2015
Class action proceeds	485	4 351
Notional interest income	2 093	3 916
United Nations University management fees	50	50
Other claims	740	214
<b>Total other income for the period</b>	<b>3 368</b>	<b>8 531</b>

**Note 16**  
**Benefit expenses**

159. Benefit expenses in the period can be broken down as follows:

(Thousands of United States dollars)

	2016	Restated 2015
<b>Withdrawal settlements and full commutation of benefits</b>		
For contributory service of five years or less	42 790	55 187
For contributory service more than five years	74 605	138 041
	<b>117 395</b>	<b>193 228</b>
<b>Retirement benefits</b>		
Full retirement benefits	1 297 563	1 249 634
Early retirement benefits	668 319	643 261
Deferred retirement benefits	93 225	90 506
Disability benefits	67 886	63 909
Survivor benefits	234 666	231 609
Child benefits	29 632	26 050
	<b>2 391 291</b>	<b>2 304 969</b>
<b>Other benefits/adjustments</b>		
Payments for participants transferred out under agreements	228	141
Other benefits/adjustments	(2 794)	(380)
	<b>(2 566)</b>	<b>(239)</b>
<b>Total benefit expenses for the period</b>	<b>2 506 120</b>	<b>2 497 958</b>

160. Note 25 contains additional information regarding restatement.

**Note 17**  
**Administrative expenses**

161. Expenses incurred in 2016 and 2015 are as follows:



(Thousands of United States dollars)

	2016				
	<i>Administrative expenses</i>	<i>Investment expenses</i>	<i>Audit fees</i>	<i>Board expenses</i>	<i>Total</i>
Established posts (excluding change in the value of the after-service health insurance liability)	14 387	10 418	–	–	24 805
Change in the value of the after-service health insurance liability	4 655	1 474	116	–	6 245
Other staff costs	4 189	363	–	–	4 552
Consultants	113	87	–	–	200
Travel	349	395	–	–	744
Training	57	14	–	–	71
Contractual services	13 995	13 002	–	–	26 997
Hospitality	–	–	–	–	–
General operating expenses	4 367	4 290	–	–	8 657
Supplies and materials	81	27	–	–	108
Furniture and equipment	460	410	–	–	870
Audit costs (excluding change in the value of the after-service health insurance liability)	–	–	1 099	–	1 099
Board expenses	–	–	–	416	416
<b>Total administrative expenses</b>	<b>42 653</b>	<b>30 480</b>	<b>1 215</b>	<b>416</b>	<b>74 764</b>

(Thousands of United States dollars)

	2015				
	<i>Administrative expenses</i>	<i>Investment expenses</i>	<i>Audit fees</i>	<i>Board expenses</i>	<i>Total</i>
Established posts (excluding change in the value of the after-service health insurance liability)	13 219	9 901	–	–	23 120
Change in the value of the after-service health insurance liability	(4 166)	(1 305)	(108)	–	(5 579)
Other staff costs	1 988	480	–	–	2 468
Consultants	284	629	–	–	913
Travel	368	579	–	–	947
Training	52	27	–	–	79
Contractual services	8 684	15 810	–	–	24 494
Hospitality	–	2	–	–	2
General operating expenses	4 740	3 534	–	–	8 274
Supplies and materials	34	25	–	–	59
Furniture and equipment	578	204	–	–	782
Audit costs (excluding change in the value of the after-service health insurance liability)	–	–	1 006	–	1 006
Board expenses	–	–	–	104	104
<b>Total administrative expenses</b>	<b>25 781</b>	<b>29 886</b>	<b>898</b>	<b>104</b>	<b>56 669</b>

**Note 18**  
**Other expenses**

162. Other expenses incurred during the period can be broken down as follows:

(Thousands of United States dollars)

	2016	2015
Emergency fund expense	40	35
Notional interest expense	637	2 175
Other expenses and claims	605	1 007
<b>Total other expenses for the period</b>	<b>1 282</b>	<b>3 217</b>

**Note 19**  
**Actuarial situation of the Fund**  
(see also note 1.5)

163. The Fund provides retirement, death, disability and related benefits for staff of the United Nations and other organizations admitted to membership in the Fund. Accumulated (promised) plan benefits represent the total actuarial present value of those estimated future benefits that are attributable under the Fund's provisions to the service that staff have rendered as at the valuation date. Accumulated plan benefits include benefits to be paid to: (a) retired or terminated staff or their beneficiaries; (b) beneficiaries of staff who have died; and (c) present staff or their beneficiaries.

164. Benefits payable under all circumstances — retirement, death, disability and termination of employment — are included to the extent they are deemed attributable to the service that staff have rendered as at the valuation date.

165. The actuarial present value of accumulated (promised) plan benefits (which does not take into account future increases in pensionable remuneration) is determined by independent actuaries and the amount is derived by applying actuarial assumptions to adjust the accumulated plan benefits to reflect the time value of money (through discounts for interest) and the probability of payment (by means of decrements such as for death, disability, withdrawal or retirement) between the valuation date and the expected date of payment.

166. The Fund is applying the guidance included in IAS 26.28 (b) and discloses the actuarial present value of promised retirement benefits in the notes to its financial statements.

*Key assumptions*

167. The significant actuarial assumptions used are as follows:

- Life expectancy of participants (2007 United Nations mortality tables adjusted for forecast improvements in mortality)
- Age-specific retirement and turnover assumptions as approved by the Pension Board during its sixty-second session
- Annual investment return of 6.5 per cent, which serves as the discount rate for liabilities
- Annual rate of 3.0 per cent for cost-of-living increases in pensions
- Assumed long-term cost of two-track system of 2.1 per cent of pensionable remuneration

- Assumed percentage of benefits commuted by retired participants of 20.4 per cent of annuity payments

168. These key assumptions were recommended by the Committee of Actuaries and adopted by the Pension Board at its sixty-second session, in July 2015. The foregoing actuarial assumptions are based on the presumption that the Fund will continue. Were the Fund to be terminated, different actuarial assumptions and other factors may be applicable in determining the actuarial present value of accumulated plan benefits. The actuarial present value of accumulated plan benefits as at 31 December 2016 shown in the present disclosure is projected to the disclosure date using standard actuarial techniques on the basis of the 31 December 2013 valuation results and assumes that all economic and demographic assumptions will have been exactly met from 31 December 2013 onward, except actual experience for foreign exchange and inflation experience for the period 31 December 2013 to 31 December 2015 have been reflected.

#### *Statement of accumulated benefits*

169. The actuarial present value of accumulated plan benefits as at 31 December 2016 is as follows (see note 1.11 for a description of the pension adjustment system):

(Millions of United States dollars)

	<i>If future pension payments are made under the Regulations</i>	
	<i>Without pension adjustments</i>	<i>With pension adjustments</i>
Actuarial value of vested benefits		
Participants currently receiving benefits	22 431	32 936
Vested terminated participants	230	402
Active participants	12 381	18 783
<b>Total vested benefits</b>	<b>35 042</b>	<b>52 121</b>
Non-vested benefits	1 252	1 596
<b>Total actuarial present value of accumulated plan benefits</b>	<b>36 294</b>	<b>53 717</b>

#### *Information on participation in the Pension Fund*

170. A valuation as at 31 December 2015 was prepared by the consulting actuary and presented to the Committee of Actuaries and the Pension Board in 2016. However, using additional information becoming available in 2017, anomalies in the census data provided to the consulting actuary were identified as a result of the transition from the legacy information technology system, and it was decided that the previous valuation provided by the consulting actuaries as at 31 December 2013 would be used. In accordance with the valuation conducted as at 31 December 2015, the total actuarial present value of accumulated plan benefits was \$36,549 million (without pension adjustment) and \$51,625 million (with pension adjustment). As a result of the withdrawal of the valuation report as at 31 December 2015, the total actuarial present value of accumulated plan benefits was changed, as stated above, which had the impact of an increase/(decrease) in the total actuarial present value of accumulated plan benefits by \$2,092 million (with pension adjustment) and (\$255 million) (without pension adjustment). The Fund is committed to further investigating and resolving the census data anomalies identified in the next actuarial valuation noted in its financial statements for the year ended 31 December 2017. As an exception from the cycle of valuation occurring once every two years, the

valuation was therefore based on participation as at 31 December 2013. The participation in the plan developed as follows:

<i>As at 31 December 2013</i>	
<b>Active participants</b>	
Number	120 294
Annual remuneration (in millions of United States dollars)	10 375
<b>Average remuneration (in United States dollars)</b>	<b>86 245</b>
<b>Retired participants and beneficiaries</b>	
Number	69 980
Annual benefit (in millions of United States dollars)	2 050
<b>Average benefit (in United States dollars)</b>	<b>29 292</b>

*Actuarial asset value used for periodic actuarial valuations*

171. The actuarial asset value used for the purpose of preparing the periodic actuarial valuation differs from the value presented in the financial statements. The periodic actuarial valuation presents a value using a five-year moving market average methodology. A limiting corridor of 15 per cent is applied, which means that the computed value has a minimum value of 85 per cent and a maximum value of 115 per cent of the market value of the assets as at the valuation date. Starting with the valuation as at 31 December 2013, a gradual transition to the alternative asset averaging methodology was introduced, with a target completion date of the actuarial valuation of 31 December 2019. The effect of transitioning to the alternative asset averaging methodology is an increase in actuarial assets of \$996.7 million as at 31 December 2013 and \$2,214.1 million as at 31 December 2015.

**Note 20**

**Commitments and contingencies**

**20.1 Investment commitments**

172. As at 31 December 2016 and 31 December 2015, the Fund was committed to the following investment commitments:

(Thousands of United States dollars)

	<i>31 December 2016</i>	<i>31 December 2015</i>
Real estate funds	2 045 371	1 393 425
Private equity	1 967 515	1 683 823
Infrastructure funds	60 020	115 468
Timberland funds	86 701	60 020
<b>Total commitments</b>	<b>4 159 607</b>	<b>3 252 736</b>

173. With regard to private equity and the real estate, infrastructure and timberland investments, funds are drawn down in accordance with the terms and conditions of the fund agreements. The fund agreements are unique to each individual investment. However, funds are drawn down to: (a) fund investments in assets that have been purchased or are being contracted for purchase; and (b) pay fees earned by the general partner or manager under the terms and conditions of the fund agreement.

## 20.2 Lease commitments

174. As at 31 December 2016 and 31 December 2015, the Fund was committed to the following lease commitments:

(Thousands of United States dollars)

	<i>31 December 2016</i>	<i>31 December 2015</i>
<b>Obligations for property leases</b>		
Under 1 year	6 566	6 738
1-5 years	16 380	23 339
Beyond 5 years	–	–
<b>Total</b>	<b>22 946</b>	<b>30 077</b>

## 20.3 Legal or contingent liabilities and contingent assets

175. There are no material contingent liabilities arising from legal actions and claims that are likely to result in a significant liability to the Pension Fund.

176. Contingent assets are excluded from the statement of net assets available for benefits on the basis that the inflow of economic benefits is not virtually certain but reliant on the occurrence of an event outside of the control of the Fund. There were no contingent assets as at 31 December 2016.

### Note 21

#### Risk assessment

177. The Fund's activities expose it to a variety of financial risks including, but not limited to, credit risk, liquidity risk and market risk (including currency risk, interest rate risk and price risk).

178. The Fund's investment risk management programme seeks to measure and monitor the risk to which the Fund is exposed and seeks to minimize potential adverse effects on the Fund's financial performance, consistent with the Fund's strategic asset allocation policy. The Investments Committee provides advice to the Representative of the Secretary-General on investment strategy and reviews the investments of the Fund at its quarterly meetings. The Committee advises on long-term policy, asset allocation and strategy, diversification by type of investment, currency and economic sector and any other matters.

179. The Fund uses different methods to measure, monitor and manage the various types of financial risk to which it is exposed. These methods are explained below.

### 21.1 Credit risk

180. Credit risk is defined as the potential risk that a borrower or counterparty will fail to meet its obligations in accordance with agreed terms, resulting in a loss. The risk of a trading partner not fulfilling its obligations to another in a timely manner is a risk that all obligors face. Ensuring adequate control over credit risk and effective risk management is critical to the long-term sustainability of the Fund. The Fund manages risk by addressing the following important areas:

- Approving and maintaining appropriate credit exposure measurement and monitoring standards
- Establishing limits for amounts and concentrations of credit risk, and monitoring and implementing a review process for credit exposure
- Ensuring adequate controls over credit risk

181. The Fund is primarily exposed to credit risk in its debt securities (total fixed income, and short-term bills and notes). The Fund's policy to manage this risk is to invest in debt securities that have an investment grade rating by at least one of the following well-known credit rating agencies: Standard & Poor's, Moody's and Fitch. For the purpose of consistency in the present disclosure, the Fund used Moody's Investors Service, which provided ratings on most of the Fund's debt securities in 2016. As at 31 December 2016, 92 per cent (2015: 95 per cent) of individual securities of the fixed income portfolio were investment grade (rated between Aaa to Baa3) by Moody's. The analysis below summarizes the credit quality of the Fund's fixed income portfolio as at 31 December 2016 and 31 December 2015, respectively, as provided by Moody's.

(Thousands of United States dollars)

	31 December 2016			
	Aaa-A3	Baa1-Baa3	Not rated	Total
Commercial mortgage-backed	7 267	–	–	7 267
Corporate bonds	2 056 248	555 015	178 692	2 789 955
Funds — corporate bond	–	–	46 702	46 702
Government agencies	1 439 840	–	59 389	1 499 229
Government bonds	6 310 445	359 464	576 684	7 246 593
Government mortgage-backed	–	–	56 141	56 141
Index-linked government bonds	35 961	–	–	35 961
Municipal/provincial bonds	544 914	–	81 199	626 113
Non-government-backed collateralized mortgage obligations	3 361	–	–	3 361
<b>Total fixed income</b>	<b>10 398 036</b>	<b>914 479</b>	<b>998 807</b>	<b>12 311 322</b>
Short-term investments	203 659	68 107	452 743	724 509

(Thousands of United States dollars)

	31 December 2015			
	Aaa-A3	Baa1-Baa3	Not rated	Total
Commercial mortgage-backed	67 079	–	48 419	115 498
Corporate bonds	2 883 044	704 106	75 166	3 662 316
Funds — corporate bond	–	–	44 150	44 150
Government agencies	2 321 741	–	6 460	2 328 201
Government bonds	4 948 713	271 814	342 073	5 562 600
Government mortgage-backed	–	–	74 874	74 874
Index-linked government bonds	155 168	–	–	155 168
Municipal/provincial bonds	494 231	–	43 473	537 704
Non-government-backed collateralized mortgage obligations	4 592	–	–	4 592
<b>Total fixed income</b>	<b>10 874 568</b>	<b>975 920</b>	<b>634 615</b>	<b>12 485 103</b>
Short-term investments	–	–	534 952	534 952

182. Of the unrated fixed income securities totalling \$998.8 million as at 31 December 2016, \$895.1 million were in debt securities that present a very low credit risk as they carry an issuer's credit rating of investment grade, thereby providing evidence of their creditworthiness. Of the remaining unrated debt securities amounting to \$103.7 million for which no issuer rating was available from Moody's, seven debt securities, amounting to \$57.0 million, were rated investment grade by at least one of the other two rating agencies (Standard & Poor's and Fitch), and another security, amounting to \$46.7 million, was a bond fund and as such was not evaluated by a credit rating agency.

183. Of the unrated fixed income securities totalling \$634.6 million as at 31 December 2015, \$494.8 million were in debt securities that present a very low credit risk as they carry an issuer's credit rating of investment grade, thereby providing evidence of their creditworthiness. Of the remaining unrated debt securities amounting to \$139.8 million for which no issuer rating was available from Moody's, six debt securities, amounting to \$95.7 million, were rated investment grade by at least one of the other two rating agencies (Standard & Poor's and Fitch), and another security, amounting to \$44.1 million, was a bond fund and as such was not evaluated by a credit rating agency.

184. All transactions in listed securities are paid for upon delivery using approved brokers. Settlement risk is considered minimal, as delivery of securities sold is only made once the broker has received payment. Payment is made on a purchase once the securities have been received by the broker. The trade will fail if either party fails to meet its obligation.

## **21.2 Liquidity risk**

185. Liquidity risk is the risk of not meeting cash requirements for the Fund's obligations. Cash requirements can arise from settlement needs for various investment trades, capital calls from uncalled or unfunded commitments, and benefit payment disbursements in various currencies. The Fund manages its liquidity risk by investing the vast majority of its investments in liquid securities.

## **21.3 Market risk**

186. Market risk is the risk of change in the value of plan assets as a result of various market factor movements such as interest rates, major market index movements, currency exchange rates and market volatility. The Fund has adopted value at risk as a parameter to measure the market risk, in addition to standard deviation and tracking risk. Value at risk is a universally accepted parameter to communicate market risk for financial institutions and asset management institutions. The Fund also includes risk tolerance for investment risks in the investment policy approved by the Representative of the Secretary-General. On the basis of this risk tolerance, a risk budget has been assigned to each portfolio manager. The risk budget is modified once a year.

187. Value at risk (VaR), as a single number, summarizes the portfolio's exposure to market risk as well as the probability of an adverse move, or in other words, level of risk. The main purpose of value at risk is to assess market risks that result from changes in market prices. There are three key characteristics of value at risk: (a) the amount (in percentage or dollar terms); (b) the time horizon (in this case, one year); and (c) the confidence level (in this case, 95 per cent). When reported as 95 per cent confidence, the VaR 95 number (in percentage or in dollar terms) indicates that there is a 95 per cent chance that portfolio losses will not exceed the given VaR 95 number (in percentage or dollar terms) over a year. In addition, the Fund reports tail risk or expected shortfall, which measures the average expected loss for the 5 per

cent of the time when the losses exceed VaR 95. The Fund also reports contribution to risk. Considering the risk of the whole Fund as 100 per cent, contribution to risk indicates how much of the risk is contributed by that asset class. Contribution to risk is additive (all contributions will add up to 100 per cent). VaR 95 is not additive owing to the diversification effect.

188. The table below depicts four important aspects of risk. It shows volatility or standard deviation in percentage, followed by VaR 95 for the given portfolio in percentage terms. Contribution to risk indicates how much each asset class is contributing to the total Fund risk. Clearly, total Fund risk is 100 per cent and each of the asset classes below indicates the contribution to the risk. Expected shortfall at 5 per cent (because the Fund is indicating VaR at 95 per cent) indicates average value or expected value of losses for the 5 per cent of the time when losses exceed VaR 95.

189. All numbers in the tables below are annualized using historical simulation.

(Percentage)

<i>Asset class</i>	<i>2016</i>			
	<i>Volatility (standard deviation)</i>	<i>VaR (95%)</i>	<i>Contribution to risk</i>	<i>Expected shortfall (5%)</i>
Total fund	8.58	13.10	100.00	20.40
Total equity	11.79	18.74	86.72	28.60
Fixed income	4.71	8.06	0.69	11.29
Cash and short-term	0.91	1.60	0.11	2.13
Real estate	14.74	26.79	8.38	36.32
Private equity	11.62	18.15	3.70	28.49
Commodities	13.52	22.57	0.13	29.93
Infrastructure	14.57	26.75	0.27	35.89

*Note:* Figures are reported from MSCI RiskMetrics as at 31 December 2016.

(Percentage)

<i>Asset class</i>	<i>2015</i>			
	<i>Volatility (standard deviation)</i>	<i>VaR (95%)</i>	<i>Contribution to risk</i>	<i>Expected shortfall (5%)</i>
Total fund	7.64	12.00	100.00	18.04
Total equity	10.51	17.30	87.03	24.86
Minimum volatility equity	9.97	16.13	1.43	23.72
Fixed income	3.56	6.04	0.73	8.77
Cash and short-term	1.48	2.56	0.18	3.51
Real estate	14.30	22.42	6.81	31.31
Private equity	13.77	22.48	3.27	31.54
Commodities	11.94	20.91	0.10	28.64
Infrastructure	13.59	22.56	0.30	31.42
Risk parity	12.82	21.93	1.58	30.98

*Note:* Figures are reported from MSCI RiskMetrics as at 1 January 2016.



*Price risk*

190. The Fund is exposed to equity securities price risk. This arises from investments held by the Fund for which prices in the future are uncertain. Where non-monetary financial instruments, for example, equity securities, are denominated in currencies other than the United States dollar, the price is initially expressed in the non-United States dollar denominated currency and is then converted into United States dollars, which will also fluctuate because of changes in currency exchange rates.

191. As at 31 December 2016 and 31 December 2015, the fair value of equities exposed to price risk was as follows:

(Thousands of United States dollars)

	<i>31 December 2016</i>	<i>31 December 2015</i>
Common and preferred stock	31 366 431	29 752 374
Funds — exchange traded funds	2 646 766	2 329 996
Real estate investment trusts	240 075	219 421
Funds — common stock	158 361	165 279
Stapled securities	43 841	34 274
<b>Total equity instruments</b>	<b>34 455 474</b>	<b>32 501 344</b>

192. Considering the total Fund risk as 100 per cent, the contribution to risk due to price risk is 93.4 per cent (2015: 93.2 per cent). For the total price risk, equities contributed 83.9 per cent (2015: 87.7 per cent) to the total Fund price risk and the rest is contributed by all other asset classes.

193. The Fund also manages its exposure to price risk by analysing the investment portfolio by industrial sector and benchmarking the sector weights.

194. The Fund's equity investment portfolio by industrial sector in 2016 and 2015 was as follows:

(Percentage)

<i>General industry classification standards</i>	<i>As at 31 December 2016</i>		<i>As at 31 December 2015</i>	
	<i>Fund's equity portfolio</i>	<i>Benchmark</i>	<i>Fund's equity portfolio</i>	<i>Benchmark</i>
Financials	17.22	18.68	19.54	21.52
Information technology	16.29	15.53	14.99	14.87
Consumer discretionary	11.80	12.10	12.59	12.95
Energy	6.47	7.35	5.10	6.19
Health care	11.05	11.05	13.32	12.52
Industrials	8.62	10.63	8.56	10.30
Consumer staples	8.28	9.48	8.67	10.23
Materials	5.05	5.27	3.87	4.53
Telecommunication services	3.11	3.62	3.10	3.72
Utilities	2.39	3.16	2.47	3.17
Real estate	2.01	3.13	—	—
Other	7.71	—	7.79	—
<b>Total</b>	<b>100.00</b>	<b>100.00</b>	<b>100.00</b>	<b>100.00</b>

195. The following table analyses the Fund's concentration of equity price risk in the Fund's equity portfolio by geographical distribution (on the basis of the counterparty's place of primary listing or, if not listed, place of domicile).

(Percentage)

	2016	2015
North America	57.9	57.1
Europe	19.3	20.7
Asia-Pacific	10.7	11.3
Emerging markets	9.9	8.4
International regions	2.2	2.5
<b>Total</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>

#### *Currency risk*

196. The Fund is one of the most globally diversified pension funds in the world and therefore holds both monetary and non-monetary assets denominated in currencies other than the United States dollar, the Fund's base currency. Currency exchange risk arises as the value of financial instruments denominated in other currencies fluctuates owing to changes in currency exchange rates. Management monitors the exposure to all currencies. The unrealized foreign currency gain/loss is attributable primarily to the fluctuation in currency exchange rates during the period.

197. The Fund does not use hedging to manage its non-United States dollar denominated currency risk exposure because the Fund expects currency impact to net out to zero over a full market cycle, as has been the case historically. Currency risk refers to risk due to foreign exchange rate changes.

198. The tables below illustrate the foreign currency risk exposure of the Fund by class of investment. These summarize the Fund's cash and investments at fair value as at 31 December 2016 and 31 December 2015. Net financial liabilities amounting to \$39.9 million in 2016 (2015 restated: \$79.7 million) not held at fair value (see note 5) are excluded from these tables. Assets held in exchange-traded funds or externally managed specialty funds are included as United States dollar assets.

(Percentage)

Currency	As at 31 December 2016						Total
	Equity	Fixed income	Real assets	Alternative and other investments	Short-term	Cash	
United States dollar	38.47	11.49	5.64	2.60	0.25	2.52	60.97
Euro	6.09	3.79	0.46	0.45	0.90	0.02	11.71
Japanese yen	4.75	2.48	0.22	–	–	0.00	7.45
British pound sterling	3.64	0.94	0.17	–	–	0.00	4.75
Canadian dollar	1.97	0.67	0.16	–	–	0.00	2.80
Australian dollar	1.24	0.54	0.31	–	–	0.03	2.12
Hong Kong dollar	2.00	–	–	–	–	0.00	2.00
Swiss franc	1.71	–	–	–	–	0.00	1.71
Republic of Korea won	0.85	0.37	–	–	–	0.00	1.22
Polish zloty	–	0.84	–	–	–	0.09	0.93

<i>As at 31 December 2016</i>							
<i>Currency</i>	<i>Equity</i>	<i>Fixed income</i>	<i>Real assets</i>	<i>Alternative and other investments</i>	<i>Short-term</i>	<i>Cash</i>	<i>Total</i>
Mexican peso	0.17	0.53	–	–	–	0.02	0.72
Swedish krona	0.43	0.18	–	–	–	0.11	0.72
Norwegian krone	0.03	0.31	–	–	0.17	0.00	0.51
Indian rupee	0.39	–	–	–	–	0.06	0.45
Brazilian real	0.40	–	–	–	–	0.00	0.40
South African rand	0.34	–	–	–	–	0.00	0.34
Malaysian ringgit	0.10	0.20	–	–	–	0.01	0.31
Singapore dollar	0.23	0.07	–	–	–	0.00	0.30
Danish krone	0.25	–	–	–	–	0.00	0.25
New Zealand dollar	0.01	0.09	–	–	–	0.00	0.10
Philippine peso	0.10	–	–	–	–	0.00	0.10
Turkish lira	0.08	–	–	–	–	0.00	0.08
Chilean peso	–	0.06	–	–	–	0.00	0.06
Hungarian forint	–	–	–	–	–	0.00	0.00
CFA franc	–	–	–	–	–	0.00	0.00
Pakistan rupee	–	–	–	–	–	0.00	0.00
<b>Total</b>	<b>63.25</b>	<b>22.56</b>	<b>6.96</b>	<b>3.05</b>	<b>1.32</b>	<b>2.86</b>	<b>100.00</b>

(Percentage)

<i>As at 31 December 2015</i>							
<i>Currency</i>	<i>Equity</i>	<i>Fixed income</i>	<i>Real assets</i>	<i>Alternative and other investments</i>	<i>Short-term</i>	<i>Cash</i>	<i>Total</i>
United States dollar	37.65	12.82	5.13	3.20	0.61	2.21	61.62
Euro	6.05	3.98	0.37	0.34	0.42	0.01	11.17
British pound sterling	3.96	1.24	0.18	–	–	0.35	5.73
Japanese yen	5.00	1.40	0.19	–	–	0.02	6.61
Canadian dollar	1.46	0.70	0.15	–	–	0.01	2.32
Australian dollar	1.24	0.75	0.18	–	–	0.01	2.18
Swiss franc	1.87	–	–	–	–	0.01	1.88
Hong Kong dollar	1.70	–	–	–	–	0.01	1.71
Republic of Korea won	0.76	0.42	–	–	–	0.00	1.18
Polish zloty	0.00	1.03	–	–	–	0.00	1.03
Swedish krona	0.64	0.23	–	–	–	0.00	0.87
Mexican peso	0.19	0.56	–	–	–	0.17	0.92
Malaysian ringgit	0.11	0.30	–	–	–	0.03	0.44
Norwegian krone	0.02	0.38	–	–	–	0.00	0.40
Indian rupee	0.48	–	–	–	–	0.00	0.48
Singapore dollar	0.25	0.07	–	–	–	0.00	0.32
Brazilian real	0.15	0.00	–	–	–	0.00	0.15
South African rand	0.26	–	–	–	–	0.00	0.26

<i>As at 31 December 2015</i>							
<i>Currency</i>	<i>Equity</i>	<i>Fixed income</i>	<i>Real assets</i>	<i>Alternative and other investments</i>	<i>Short-term</i>	<i>Cash</i>	<i>Total</i>
Danish krone	0.37	–	–	–	–	–	0.37
Turkish lira	0.07	–	–	–	–	0.03	0.10
Philippine peso	0.15	–	–	–	–	–	0.15
New Zealand dollar	0.00	0.10	–	–	–	0.01	0.11
Hungarian forint	0.00	–	–	–	–	–	0.00
Pakistan rupee	–	–	–	–	–	0.00	0.00
CFA franc	–	–	–	–	–	0.00	0.00
<b>Total</b>	<b>62.38</b>	<b>23.98</b>	<b>6.20</b>	<b>3.54</b>	<b>1.03</b>	<b>2.87</b>	<b>100.00</b>

### *Interest rate risk*

199. Interest rate risk arises from the effects of fluctuations in the prevailing levels of market interest rates on the fair value of financial assets and liabilities and future cash flows. The Fund holds fixed interest rate securities, floating rate debt, cash and cash equivalents that expose the Fund to interest rate risk.

200. The table below summarizes the Fund's relative sensitivity to interest rate changes versus its reference benchmark of the Barclays Global Aggregate Index. This measure of duration for the portfolio indicates the approximate percentage change in the value of the portfolio if interest rates change by 100 basis points.

(Percentage)

	<i>2016</i>		<i>2015</i>	
	<i>Fund</i>	<i>Benchmark</i>	<i>Fund</i>	<i>Benchmark</i>
Effective duration	6.81	6.90	3.65	6.60

201. Effective duration is the sensitivity to interest rates. This means if the interest rate changes by 1 per cent, the Fund can lose or gain approximately 6.8 per cent (2015: 3.6 per cent) compared with the benchmark, which can lose or gain approximately 6.9 per cent (2015: 6.6 per cent). This primarily arises from the increase/decrease in the fair value of fixed interest securities.

## **Note 22**

### **Budget information**

#### **22.1 Movement between original and final budgets**

(Thousands of United States dollars)

	<i>Initial appropriation 2016</i>	<i>2015 budget balance carried forward</i>	<i>Approved increases/decreases</i>	<i>Final appropriation 2016</i>
Administrative costs	45 772	–	–	45 772
Investment costs	42 435	–	–	42 435
Audit costs	1 475	–	–	1 475
Board expenses	477	–	–	477
<b>Total</b>	<b>90 159</b>	<b>–</b>	<b>–</b>	<b>90 159</b>

202. In its resolution 71/265, the General Assembly approved the appropriation for the biennium 2016-2017.

## 22.2 Reconciliation between the actual amounts on a comparable basis and the statement of changes in net assets available for benefits

203. Differences between the actual amounts on a comparable basis with the budget and the actual amounts recognized in the financial statements can be classified as follows:

(a) Basis differences, which occur when the approved budget is prepared on a basis other than the accounting basis, as stated in note 3.14;

(b) Timing differences, which occur when the budget period differs from the reporting period reflected in the financial statements. There are no timing differences for the Pension Fund for the purpose of comparison of budget and actual amounts;

(c) Entity differences, which occur when the budget omits programmes or entities that are part of the entity for which the financial statements are prepared. There are no entity differences for the Pension Fund.

(Thousands of United States dollars)

	2016	2015
<b>Actual amount on a comparable basis</b>	<b>58 363</b>	<b>55 846</b>
<b>Basis differences</b>		
Asset additions/disposals	(2 930)	(6 974)
Depreciation, amortization and impairment	8 142	4 120
Unliquidated obligations	1 159	11 594
Prepayments	289	(407)
Employee benefits	6 333	(6 674)
Other accruals	3 408	(836)
<b>Actual amount for administrative expenses in the statement of changes in net assets available for benefits</b>	<b>74 764</b>	<b>56 669</b>

204. The above reconciliation illustrates key differences between total administrative expenditure on a budget basis (modified cash basis) and total expenditure on an IPSAS basis. The main differences can be categorized as follows:

- *Depreciation expense.* Fixed assets and intangible assets meeting the threshold for capitalization are capitalized and depreciated over their useful lives on an IPSAS basis. Only depreciation expense is recognized over the useful lives of the asset whereas the total expense is recognized on a budget basis at the time of acquisition.
- *Expense recognition.* On a budget basis expenditure is recognized at the time of disbursement or commitment as unliquidated obligations. Under IPSAS, expenses are recognized at the time goods or services have been received. Unliquidated obligations for goods or services not received or prepayments are not recognized as expense. Economic services received but not paid for are recognized as expense under IPSAS.
- *Employee benefits.* On a budget basis, employee benefit expenses are recognized when the benefit is paid. Under IPSAS, an expense for an employee benefit should be recognized in the period in which the benefit is earned, regardless of the time of payment. IPSAS therefore recognizes

expenses for post-employment benefits such as after-service health insurance, annual leave or repatriation benefits.

### Note 23

#### Funds under management

205. Funds under management are defined as other United Nations funds for which the Fund has engaged the services of external fund managers, independent of the Fund.

206. Pursuant to General Assembly resolution 2951 establishing the United Nations University and Assembly resolution 3081 and article IX of the charter of the University (A/9149/Add.2), the Investment Management Division provides oversight services for the investments of the United Nations University Endowment Fund that are currently outsourced to Nikko Asset Management with a separate custodian bank. Formal arrangements between the Investment Management Division and the Endowment Fund regarding these services have been agreed upon. Resulting funds are reflected in the accounts of the United Nations University. There is no commingling of investment funds with those of the Pension Fund, which are maintained separately. The costs of Investment Management Division management advisory fees amounting to \$50,000 per year are reimbursed by the Endowment Fund to the Division and recorded as other income.

### Note 24

#### Related party transactions

##### Key management personnel

207. Details of the remuneration to key management personnel by the Fund for the years ended 31 December 2016 and 31 December 2015 are as follows:

	Number of individuals	Compensation and post adjustment	Entitlements	Pension and health plans	Total remuneration	Outstanding advances against entitlements	Outstanding loans
		<i>(Thousands of United States dollars)</i>					
2016	5	907	129	208	1 244	–	–
2015	5	848	67	192	1 107	–	–

208. Key management personnel are the Chief Executive Officer, the Representative of the Secretary-General, the Deputy Chief Executive Officer, the Director of the Investment Management Division and the Chief Financial Officer as they have the authority and responsibility for planning, directing and controlling the activities of the Pension Fund.

209. The aggregate remuneration paid to key management personnel includes net salaries, post adjustment, entitlements such as representation allowance and other allowances, assignment and other grants, rental subsidy, costs of shipment of personal effects and employer pension and current health insurance contributions.

210. There were no outstanding advances against entitlements of key management personnel as at 31 December 2016.

211. Key management personnel are also qualified for post-employment benefits (see note 11) at the same level as other employees. The actuarial valuation of the benefits for the key management personnel are as follows:

(Thousands of United States dollars)

	<i>31 December 2016</i>	<i>31 December 2015</i>
After-service health insurance	1 203	1 095
Repatriation grant	80	78
Annual leave	105	105
Death benefit	2	2
<b>Total</b>	<b>1 390</b>	<b>1 280</b>

**Other related parties**

212. While no transactions occurred with the parties listed below, they are considered as related parties and a summary of the Fund's relationship with these parties is provided.

*General Assembly*

213. The General Assembly is the highest legislative body for the Fund. It reviews reports submitted by the Pension Board, approves the budget of the Fund, decides on the admittance of new member organizations to the Fund and amends the Regulations of the Fund.

*Twenty-three member organizations participating in the Fund*

214. The member organizations of the Fund (which are international intergovernmental organizations) join the Fund by decision of the General Assembly and at the time of admission agree to adhere to the Regulations of the Fund. Each member organization has a staff pension committee and a secretary to the committee; the committees and their secretariat are an integral part of the Fund's administration.

*United Nations International Computing Centre*

215. The United Nations International Computing Centre was established in January 1971 pursuant to General Assembly resolution 2741 (XXV). The Centre provides information technology and communications services to partners and users in the United Nations system. As a partner bound by the mandate of the Centre, the Fund would be proportionately responsible for any third-party claim or liability arising from or related to service activities of the Centre, as specified in the Centre's mandate. As at 31 December 2016, there were no known claims having an impact on the Fund. Ownership of assets is with the Centre until dissolution. Upon dissolution, the division of all assets and liabilities among partner organizations shall be agreed by the Management Committee by a formula defined at that time.

216. The role of the Centre is:

- To provide information technology services on a full cost-recovery basis
- To assist in exploiting networking and computing technology
- To provide information management services
- To advise on questions related to information management
- To provide specialized training

**Note 25****Restatement and comparative numbers**

217. Immediately after the implementation of the Integrated Pension Administration System, the Fund experienced a substantial surge in new benefit cases submitted to the Fund for processing. This resulted in delays in the processing of new benefit cases and affected benefits payable for the years 2016 and 2015. The surge in the number of separations was associated with the downsizing of United Nations peacekeeping missions as well as efforts by member organizations to complete outstanding separations. At the time of closing of the prior year financial statements, the Fund estimated the outstanding cases as at 31 December 2015 at \$50.6 million on the basis of the best information available at the time. However, on the basis of the analysis of benefit expenses for the current year financial statement and considering the volume of “in transit” cases sent by employing entities to the Fund (a significant proportion of which was sent 120 days or more after the date of separation), the outstanding benefit expenses as at 31 December 2015 amounted to \$187.4 million.

218. To reflect the additional information pertaining to the year 2015 gathered subsequent to the issuance of the 2015 financial statements and enhance the comparability of the information provided, the Fund has restated its previously issued financial statement for the year 2015. Taking the new estimate of benefit expenses for 2015 into account, total benefit liabilities as at 31 December 2015 amount to \$226.4 million rather than \$89.6 million as previously reported, and benefit expenses amount to \$2,498.0 million rather than \$2.361.1 million as previously reported.

219. The change in benefits payable is as follows:

(Thousands of United States dollars)

	<i>Previously reported 31 December 2015</i>	<i>Adjustment</i>	<i>Restated 31 December 2015</i>
Withdrawal settlements	35 896	54 277	90 173
Lump sum payments	15 228	69 094	84 322
Periodic benefits payable	38 527	13 456	51 983
Other benefits payable	(57)	–	(57)
<b>Total</b>	<b>89 594</b>	<b>136 827</b>	<b>226 421</b>

220. The change in benefit expenses is as follows:



(Thousands of United States dollars)

	<i>Previously reported 31 December 2015</i>	<i>Adjustment</i>	<i>Restated 31 December 2015</i>
<b>Withdrawal settlements and full commutation of benefits</b>			
For contributory service of five years or less	49 961	5 226	55 187
For contributory service of more than five years	88 990	49 051	138 041
	<b>138 951</b>	<b>54 277</b>	<b>193 228</b>
<b>Retirement benefits</b>			
Full retirement benefits	1 192 463	57 171	1 249 634
Early retirement benefits	622 854	20 407	643 261
Deferred retirement benefits	90 020	486	90 506
Disability benefits	63 290	619	63 909
Survivor benefits	228 027	3 582	231 609
Child benefits	25 765	285	26 050
	<b>2 222 419</b>	<b>82 550</b>	<b>2 304 969</b>
<b>Other benefits/adjustments</b>			
Payments for participants transferred out under agreements	141	–	141
Other benefits/adjustments	(380)	–	(380)
	(239)	–	(239)
<b>Total benefit expenses for the period</b>	<b>2 361 131</b>	<b>136 827</b>	<b>2 497 958</b>

**Note 26****Subsequent events**

221. At the time of issuance of the financial statements, the management of the Fund is not aware of any reportable event after the reporting date in accordance with IPSAS 14.

## Appendix

### Statistics on the operations of the United Nations Joint Staff Pension Fund

Table 1  
Number of participants

Member organization	Participants as at 31 December 2015	New entrants	Transfers			Participants as at 31 December 2016	Percentage increase/ (decrease)
			In	Out	Separations		
United Nations <sup>a</sup>	86 880	7 577	209	234	7 321	87 111	0.3
International Labour Organization	3 760	373	28	20	435	3 706	(1.4)
Food and Agriculture Organization of the United Nations	10 062	1 025	70	93	746	10 318	2.5
United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization	2 445	156	9	15	183	2 412	(1.3)
World Health Organization	10 536	1 105	76	55	938	10 724	1.8
International Civil Aviation Organization	787	84	7	6	74	798	1.4
World Meteorological Organization	350	25	6	3	27	351	0.3
International Atomic Energy Agency	2 666	210	16	14	197	2 681	0.6
International Maritime Organization	284	14	3	3	14	284	0.0
International Telecommunication Union	779	29	7	4	43	768	(1.4)
World Intellectual Property Organization	1 233	66	12	10	76	1 225	(0.6)
International Fund for Agricultural Development	578	35	11	5	24	595	2.9
International Centre for the Study of the Preservation and Restoration of Cultural Property	33	5	–	–	1	37	12.1
European and Mediterranean Plant Protection Organization	17	2	–	–	1	18	5.9
International Centre for Genetic Engineering and Biotechnology	171	11	–	–	14	168	(1.8)
World Tourism Organization	97	4	–	2	8	91	(6.2)
International Tribunal for the Law of the Sea	38	3	2	–	4	39	2.6
International Seabed Authority	33	2	–	–	–	35	6.1
United Nations Industrial Development Organization	697	29	1	6	52	669	(4.0)
International Criminal Court	1 004	136	35	10	66	1 099	9.5
Inter-Parliamentary Union	46	2	–	–	1	47	2.2
International Organization for Migration	3 924	1 029	18	19	328	4 624	17.8
Special Tribunal for Lebanon	472	42	10	21	41	462	(2.1)
<b>Total</b>	<b>126 892</b>	<b>11 964</b>	<b>520</b>	<b>520</b>	<b>10 594</b>	<b>128 262</b>	<b>1.1</b>

<sup>a</sup> United Nations Headquarters, regional offices and all funds and programmes.

Table 2  
**Benefits awarded to participants or their beneficiaries during the year ended 31 December 2016**

Member organization	Number of benefits awarded												Total
	Retirement benefit	Early retirement benefit	Deferred retirement benefit	Withdrawal settlement		Child benefit	Widow and widower benefit	Other death benefit	Disability benefit	Secondary dependent benefit	Transfer under agreement		
				Under 5 years	Over 5 years								
United Nations <sup>a</sup>	1 247	572	121	2 842	2 221	1 240	83	24	83	2	–	8 435	
International Labour Organization	98	34	5	234	55	54	2	–	4	–	–	486	
Food and Agriculture Organization of the United Nations	200	119	6	271	113	220	9	2	11	–	–	951	
United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization	72	19	5	59	17	28	6	–	5	–	–	211	
World Health Organization	294	93	33	363	128	257	15	1	9	–	–	1 193	
International Civil Aviation Organization	29	11	5	25	4	1	–	–	–	–	–	75	
World Meteorological Organization	10	2	–	10	2	2	–	–	3	–	–	29	
International Atomic Energy Agency	64	45	7	62	11	32	2	–	7	–	–	230	
International Maritime Organization	10	3	–	–	1	1	–	–	–	–	–	15	
International Telecommunication Union	14	5	–	17	2	8	1	1	4	–	–	52	
World Intellectual Property Organization	22	15	2	26	6	8	1	–	5	–	–	85	
International Fund for Agricultural Development	12	2	–	4	1	8	–	–	2	–	–	29	
International Centre for the Study of the Preservation and Restoration of Cultural Property	1	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	1	
European and Mediterranean Plant Protection Organization	–	1	–	–	–	–	–	–	–	–	–	1	
International Centre for Genetic Engineering and Biotechnology	3	3	3	2	3	–	–	–	–	–	–	14	
World Tourism Organization	3	3	1	1	–	1	–	–	–	–	–	9	
International Tribunal for the Law of the Sea	3	–	–	–	–	3	–	–	1	–	–	7	
International Seabed Authority	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	
United Nations Industrial Development Organization	28	9	2	10	4	7	1	2	–	–	–	63	
International Criminal Court	5	4	–	28	21	4	1	–	1	–	–	64	
Inter-Parliamentary Union	1	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	1	
International Organization for Migration	13	6	6	208	77	14	3	1	3	–	–	331	
Special Tribunal for Lebanon	2	4	1	24	4	5	–	–	–	–	–	40	
<b>Total</b>	<b>2 131</b>	<b>950</b>	<b>197</b>	<b>4 186</b>	<b>2 670</b>	<b>1 893</b>	<b>124</b>	<b>31</b>	<b>138</b>	<b>2</b>	<b>–</b>	<b>12 322</b>	

<sup>a</sup> United Nations Headquarters, regional offices and all funds and programmes.

Table 3  
**Analysis of periodic benefits for the year ended 31 December 2016**

<i>Type of benefit</i>	<i>Total as at 31 December 2015</i>	<i>New</i>	<i>Benefits discontinued, resulting in award of survivor benefit</i>	<i>All other benefits discontinued</i>	<i>Total as at 31 December 2016</i>
Retirement	26 275	2 131	(287)	(455)	27 664
Early retirement	15 525	950	(149)	(216)	16 110
Deferred retirement	7 536	197	(35)	(150)	7 548
Widow	10 843	107	679	(390)	11 239
Widower	901	17	75	(25)	968
Disability	1 409	138	(21)	(26)	1 500
Child	8 947	1 893	–	(1 119)	9 721
Secondary dependant	38	2	2	(4)	38
<b>Total</b>	<b>71 474</b>	<b>5 435</b>	<b>264</b>	<b>(2 385)</b>	<b>74 788</b>

## Annex VI

### **Report of the Board of Auditors on the financial statements: audit opinion**

#### **Opinion**

We have audited the financial statements of the United Nations Joint Staff Pension Fund, which comprise the statement of net assets available for benefits (statement I) as at 31 December 2016 and the statement of changes in net assets available for benefits (statement II), the cash flow statement (statement III) and the statement of comparison of budget and actual amounts (statement IV) for the year then ended, as well as the notes to the financial statements, including a summary of significant accounting policies.

In our opinion, the accompanying financial statements present fairly, in all material respects, the net assets available for benefits of the United Nations Joint Staff Pension Fund as at 31 December 2016 and the changes in net assets available for benefits and its cash flows for the year then ended, in accordance with International Public Sector Accounting Standards (IPSAS) and International Accounting Standard 26.

#### **Basis for opinion**

We conducted our audit in accordance with the International Standards on Auditing. Our responsibilities under those standards are described in the section below entitled “Auditor’s responsibilities for the audit of the financial statements”. We are independent of the United Nations Joint Staff Pension Fund, in accordance with the ethical requirements relevant to our audit of the financial statements, and we have fulfilled our other ethical responsibilities in accordance with those requirements. We believe that the audit evidence that we have obtained is sufficient and appropriate to provide a basis for our opinion.

#### **Information other than the financial statements and the auditor’s report thereon**

Management is responsible for the other information, which comprises the financial report for the year ended 31 December 2016, contained in chapter IV below, but does not include the financial statements and our auditor’s report thereon.

Our opinion on the financial statements does not cover the other information, and we do not express any form of assurance thereon.

In connection with our audit of the financial statements, our responsibility is to read the other information and, in doing so, consider whether the other information is materially inconsistent with the financial statements or our knowledge obtained in the audit, or otherwise appears to be materially misstated. If, on the basis of the work that we have performed, we conclude that there is a material misstatement of the other information, we are required to report that fact. We have nothing to report in this regard.

**Responsibilities of management and those charged with governance for the financial statements**

Management is responsible for the preparation and fair presentation of the financial statements in accordance with IPSAS and International Accounting Standard 26 and for such internal control as management determines to be necessary to enable the preparation of financial statements that are free from material misstatement, whether due to fraud or error.

In preparing the financial statements, management is responsible for assessing the ability of the United Nations Joint Staff Pension Fund to continue as a going concern, disclosing, as applicable, matters related to the going concern and using the going-concern basis of accounting unless management intends either to liquidate the United Nations Joint Staff Pension Fund or to cease operations, or has no realistic alternative but to do so.

Those charged with governance are responsible for overseeing the financial reporting process of the United Nations Joint Staff Pension Fund.

**Auditor's responsibilities for the audit of the financial statements**

Our objectives are to obtain reasonable assurance as to whether the financial statements as a whole are free from material misstatements, whether due to fraud or error, and to issue an auditor's report that includes our opinion. Reasonable assurance is a high level of assurance, but is not a guarantee that an audit conducted in accordance with the International Standards on Auditing will always detect a material misstatement when it exists. Misstatements can arise from fraud or error and are considered material if, individually or in the aggregate, they could reasonably be expected to influence the economic decisions of users taken on the basis of these financial statements.

As part of an audit in accordance with the International Standards on Auditing, we exercise professional judgment and maintain professional scepticism throughout the audit. We also:

- Identify and assess the risks of material misstatement in the financial statements, whether due to fraud or error, design and perform audit procedures responsive to those risks, and obtain audit evidence that is sufficient and appropriate to provide a basis for our opinion. The risk of not detecting a material misstatement resulting from fraud is higher than the risk of not detecting one resulting from error, as fraud may involve collusion, forgery, intentional omission, misrepresentation or the overriding of internal control.
- Obtain an understanding of internal control relevant to the audit in order to design audit procedures that are appropriate in the circumstances, but not for the purpose of expressing an opinion on the effectiveness of the internal control of the United Nations Joint Staff Pension Fund.
- Evaluate the appropriateness of accounting policies used and the reasonableness of accounting estimates and related disclosures made by management.
- Draw conclusions as to the appropriateness of management's use of the going-concern basis of accounting and, on the basis of the audit evidence obtained, whether a material uncertainty exists in relation to events or conditions that may cast significant doubt on the ability of the United Nations Joint Staff Pension Fund to continue as a going concern. If we conclude that a material uncertainty exists, we are required to draw attention in our auditor's report to the related disclosures in the financial statements or, if such disclosures are inadequate, to modify our opinion. Our conclusions are based on the audit

evidence obtained up to the date of our auditor's report. However, future events or conditions may cause the United Nations Joint Staff Pension Fund to cease to continue as a going concern.

- Evaluate the overall presentation, structure and content of the financial statements, including the disclosures, and whether the financial statements represent the underlying transactions and events in a manner that achieves fair presentation.

We communicate with those charged with governance regarding, among other matters, the planned scope and timing of the audit and significant audit findings, including any significant deficiencies in internal control that we identify during our audit.

#### **Report on other legal and regulatory requirements**

Furthermore, in our opinion, the transactions of the United Nations Joint Staff Pension Fund that have come to our notice or that we have tested as part of our audit have, in all significant respects, been in accordance with the Financial Regulations and Rules of the United Nations and the financial rules of the United Nations Joint Staff Pension Fund and their legislative authority.

In accordance with article VII of the Financial Regulations and Rules of the United Nations, we have also issued a long-form report on our audit of the United Nations Joint Staff Pension Fund.

*(Signed)* Shashi Kant **Sharma**  
Comptroller and Auditor General of India  
Chair of the Board of Auditors  
(Lead Auditor)

*(Signed)* Mussa Juma **Assad**  
Controller and Auditor General of the  
United Republic of Tanzania

*(Signed)* Kay **Scheller**  
President of the German Federal Court of Auditors

30 June 2017

## Long-form report of the Board of Auditors

### *Summary*

The United Nations Joint Staff Pension Fund was established in 1949 by the General Assembly to provide retirement, death, disability and related benefits for the staff of the United Nations and other organizations admitted to the membership of the Fund. It is administered by the United Nations Joint Staff Pension Board.

The Board of Auditors (the Board) audited the financial statements of the United Nations Joint Staff Pension Fund (the Fund) and reviewed its operations for the year ended 31 December 2016 in accordance with General Assembly resolutions 74 (I) of 1946 and 680 (VII) of 1952 and in conformity with article VII of the Financial Regulations and Rules of the United Nations and the International Standards on Auditing. The audit was conducted primarily to enable the Board to form an opinion as to whether the financial statements presented fairly the financial position of the Fund as at 31 December 2016 and were in accordance with the International Public Sector Accounting Standards (IPSAS) and International Accounting Standard (IAS) 26. The audit was carried out through a review of the financial transactions and operations at the Fund's headquarters in New York, covering both the Investment Management Division and the secretariat of the Fund. The audit included a general review of financial systems and internal controls and a test examination of the accounting records and other supporting evidence to the extent that the Board considered necessary to form an opinion on the financial statements.

### **Audit opinion**

The Board issued an unqualified opinion on the financial statements of the Fund as reflected in chapter I of the present report.

### **Overall conclusion**

The Fund has successfully prepared financial statements in accordance with IAS 26 and following the provisions of IPSAS since 2012. While there were no material deficiencies in the financial statements prepared by the Fund, the Board identified scope for improvements in the disclosures in the notes to the financial statements that would enhance the completeness and transparency of the information provided to the stakeholders. The Board observed that the information supplied to the actuary for valuation of pension benefits payable as at 31 December 2015 was inconsistent with the data provided with the financial statements.

The Fund needs to strengthen the risk management and control processes besides the investment strategy to achieve the minimum long-term required return of 3.5 per cent to achieve fully-funded status. The Fund should also take steps to improve the performance of its investments and reduce foreign currency losses. There is also scope for improvement in processing pension benefits and client services, particularly in redressing the complaints of the beneficiaries. The Fund should take proactive steps in collaboration with member organizations to expedite the receipt of the documents required for calculating and awarding pension benefits. There is also a need to streamline the procedures for obtaining the certificate of entitlement and the reconciliation of contributions received from member organizations.



**Key findings***Actuarial valuation*

Article 12 of the Regulations of the Fund provides that the Pension Board shall have an actuarial valuation made of the Fund at least once every three years. On the basis of the examination of the actuarial valuation, the Board found anomalies in the data supplied to actuaries for making calculations. The number of participants indicated in the financial statements for 2015 was 126,892, whereas in the actuaries' report the number cited was 114,375. The number of benefits disbursed to the retired participants by the Fund was 71,474 in the financial statements for 2015, whereas the corresponding figure in the actuaries' report was 75,299. Therefore, the Board opined that the valuation done by the actuary was based on inconsistent data and was not reliable. On this being pointed out, the Fund decided not to use the actuarial valuation for disclosure in the notes to the financial statements and instead roll forward the previous actuarial valuation as at 31 December 2013 to 31 December 2016.

**Investment Management Division***Risk management*

In April 2017, the Fund subclassified the risk budget for fixed income at the currency and duration levels. However, for the equities, the risk budget has been allocated only on the basis of equity portfolio by region, and no suballocation between countries or currencies has been made. The Board also observed that no risk budget has been prepared for real assets, alternative investments and cash and cash equivalents.

*Foreign currency losses*

The Fund has been experiencing foreign currency losses since 2013, which has resulted in a total foreign currency loss of \$4.68 billion. The foreign currency losses are in all asset classes during 2016. The Board in its previous audits had raised concern over the foreign currency losses and had recommended employing suitable procedures and tools to mitigate them. The Fund informed the Board that procurement of an expert is under way to conduct a formal currency study, which would include a review of foreign currency exposure and related tools.

*Business continuity and disaster recovery planning*

The disaster recovery protocols were enabled in the Investment Management Division only for services related to portfolio management, trade execution, financial analytical systems, accounting, trade matching and settlement, and risk and compliance. The protocol for services related to information technology/operations was not enabled.

The Investment Management Division has not carried out a business impact analysis study. Furthermore, the business continuity and disaster recovery plan does not define the recovery time objectives for all critical applications.

**Benefits payment management***Implementation of the Integrated Pension Administration System*

The Board observed various issues in the implementation of the Integrated Pension Administration System, as indicated below:

- (a) Manual interventions are required at many steps in the processing of a case;
- (b) The input controls are not enforced;
- (c) Limited utility of the employer self-service and the member self-service modules;
- (d) Incomplete migration of the data to the Integrated Pension Administration System;
- (e) Lack of inbuilt management information system reports.

*Time taken to process the benefits in the Integrated Pension Administration System*

In 2016, the Fund processed 27 per cent of cases within the benchmark of 15 business days.

*Client grievance redressal system*

In the absence of a documented client grievance redressal mechanism, there is no guidance on segregation, prioritization or the timeline for the disposal of queries. There is no centralized system to register the queries by giving each one a unique serially controlled tracking number. It is therefore not possible to monitor the action taken and the resolution of the issue raised in the query. There is no reporting system in place with respect to monitoring the status of queries.

**Main recommendations**

The Board recommends that the United Nations Joint Staff Pension Fund:

- (a) **Strengthen its internal control procedure to ensure the accuracy of data before sending them for the actuarial valuation and carry out a fresh actuarial valuation as at 31 December 2017;**
- (b) **Prepare a detailed risk budget for all categories of the assets;**
- (c) **Expedite the currency study so as to further strengthen foreign currency management and control and reduce risks by employing suitable strategies;**
- (d) **Update the business continuity and disaster recovery plan in the Investment Management Division by including all the critical applications, determine recovery time objectives for all critical applications and carry out a business impact analysis study in view of the criticality of its operations;**
- (e) **(i) Explore the possibility of further automating various steps in benefits processing; (ii) build input controls to ensure standardized information in the Integrated Pension Administration System; (iii) enhance the functionalities of the member self-service and employer self-service modules; and (iv) resolve data issues resulting from the migration to the Integrated Pension Administration System;**
- (f) **Prescribe a time frame for processing each type of entitlement or benefit;**
- (g) **Document a client grievance redressal mechanism and include procedures for indexing, segregating, prioritizing and monitoring the queries.**

*Implementation of outstanding recommendations*

The Board followed up on the 26 outstanding recommendations up to the year ended 31 December 2015 and noted that 5 (19 per cent) had been fully implemented and 21 (81 per cent) were under implementation.

**Key facts**

<b>23</b>	Number of member organizations
<b>128,262</b>	Participants in the Fund (2015: 126,892 participants)
<b>74,778</b>	Benefits paid in 2016 (2015: 71,474)
<b>\$54.73 billion</b>	Total assets (2015: \$52.45 billion)
<b>\$237.64 million</b>	Total liabilities (2015: \$320.21 million) <sup>a</sup>
<b>\$54.49 billion</b>	Net assets available for benefits (2015: \$52.13 billion)
<b>\$2.67 billion</b>	Investment income (2015: investment loss of \$458.26 million)
<b>3.1 per cent</b>	Inflation-adjusted real return for 2016 (2015: (-) 1.7 per cent)

<sup>a</sup> The financial statements for 2015 have been restated.

## A. Mandate, scope and methodology

1. The United Nations Joint Staff Pension Fund was established in 1949 by the General Assembly to provide retirement, death, disability and related benefits for the staff of the United Nations and other organizations admitted to the membership of the Fund. It is administered by the United Nations Joint Staff Pension Board and currently has 23 participating organizations, including the United Nations. The Fund is a multiple employer, defined benefit plan.

2. The Board of Auditors (the Board) has audited the financial statements of the United Nations Joint Staff Pension Fund (the Fund) and has reviewed its operations for the year ended 31 December 2016 in accordance with General Assembly resolutions 74 (I) of 1946 and 680 (VII) of 1952. The audit was conducted in conformity with article VII of the Financial Regulations and Rules of the United Nations and the International Standards on Auditing. Those standards require that the Board comply with ethical requirements and plan and perform the audit to obtain reasonable assurance as to whether the financial statements are free from material misstatement.

3. The audit was conducted primarily to enable the Board to form an opinion as to whether the financial statements presented fairly the financial position of the United Nations Joint Staff Pension Fund as at 31 December 2016 and its financial performance for the year then ended, in accordance with IPSAS and IAS 26. This included an assessment as to whether the expenses recorded in the financial statements had been incurred for the purposes approved by the governing bodies and whether income and expenses had been properly classified and recorded. The audit included a general review of financial systems and internal controls and a test examination of the accounting records and other supporting evidence to the extent that the Board considered necessary to form an opinion on the financial statements.

4. In addition to the audit of the accounts and financial transactions, the Board reviewed the operations of the Fund under financial regulation 7.5 of the Financial Regulations and Rules of the United Nations. This allows the Board to make observations with respect to compliance on the financial procedures, the accounting system, internal financial controls and, in general, the administration and management of the Fund operations.

5. The present report covers matters that, in the opinion of the Board, should be brought to the attention of the General Assembly. The Board's observations and

conclusions were discussed with management, whose views have been appropriately reflected in the report.

## B. Findings and recommendations

### 1. Follow-up to previous recommendations

6. The Board followed up on the 26 outstanding recommendations up to the year ended 31 December 2015 and noted that only 5 (19 per cent; in 2015: 25 per cent) had been fully implemented and 21 (81 per cent; in 2015: 58 per cent) were under implementation. The details are provided in the annex.

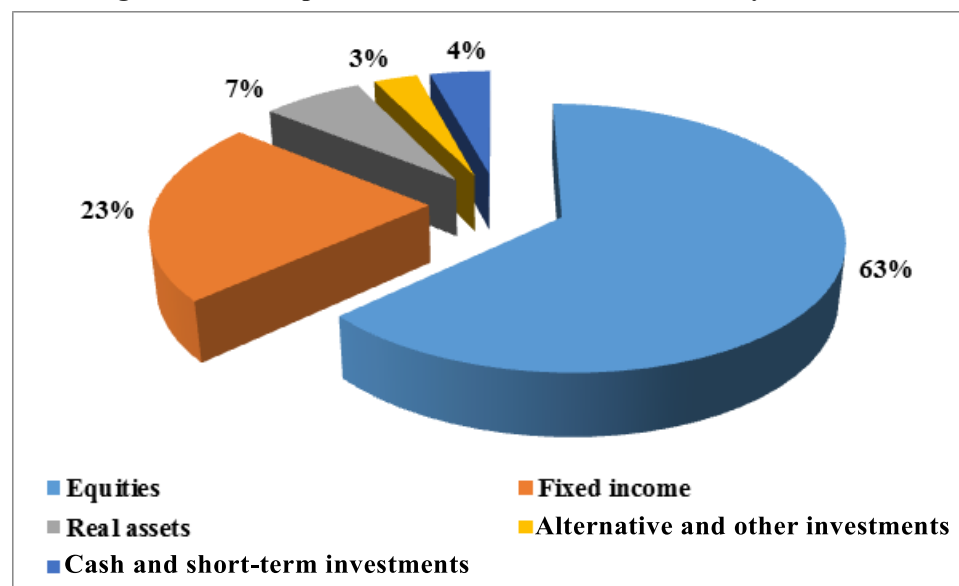
7. There are important recommendations related to investment management and pension processing that are under implementation. The Board views the slow progress in the implementation of recommendations as an area of concern. The Fund noted the Board's concern for the slow progress on the implementation of recommendations. It stated that outstanding recommendations relate to issues that require major structural changes and the participation of external organizations, which are not under the control of the Fund.

### 2. Financial overview

8. As at 31 December 2016, the total assets of the Fund amounted to \$54.73 billion (2015: \$52.45 billion) and the total liabilities amounted to \$237.64 million (2015: \$320.21 million), making net assets available for benefits of \$54.49 billion (2015: \$52.13 billion). This represented an increase of \$2.36 billion compared with a decrease of \$753.46 million in 2015. The fair value of the total investment by the Fund was \$54.51 billion, comprising \$34.46 billion equities, \$12.31 billion fixed income, \$3.8 billion real assets, \$1.66 billion alternative and other investments and \$2.29 billion cash and short-term investments. The percentage share of each component in the total investment is shown in figure II.I below.

Figure II.I

#### Percentage share of components in the total investment in the year 2016

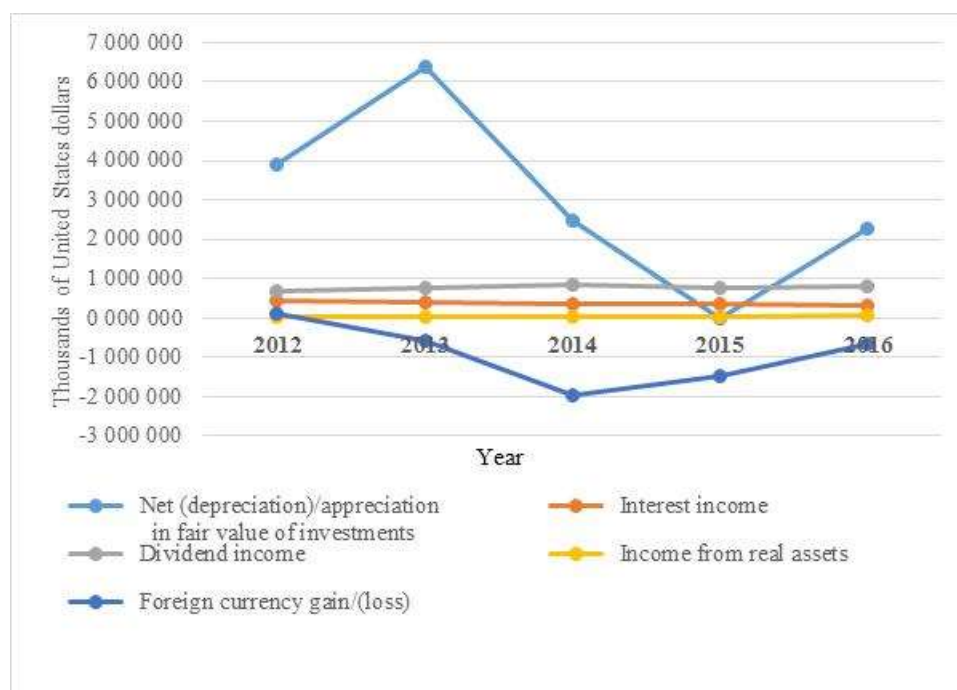


Source: Financial overview.

9. The total income,<sup>3</sup> including contributions to the Fund, in 2016 was \$4.94 billion (2015: \$1.81 billion), comprising investment income of \$2.67 billion (2015: loss of \$458.26 million), contributions of \$2.27 billion (2015: \$2.26 billion) and other income of \$3.37 million (2015: \$8.53 million). Expenses (comprising benefits payments, administrative expenses and other expenses) amounted to \$2.59 billion (2015: \$2.56 billion).

10. In the year 2016, the fair value of the investments appreciated by \$2.26 billion (depreciation in 2015: \$18.13 million) and there was a foreign currency loss of \$679.88 million (2015: \$1.49 billion). The different components of investment income are shown in figure II.II below.

Figure II.II  
Components of investment income, 2012-2016



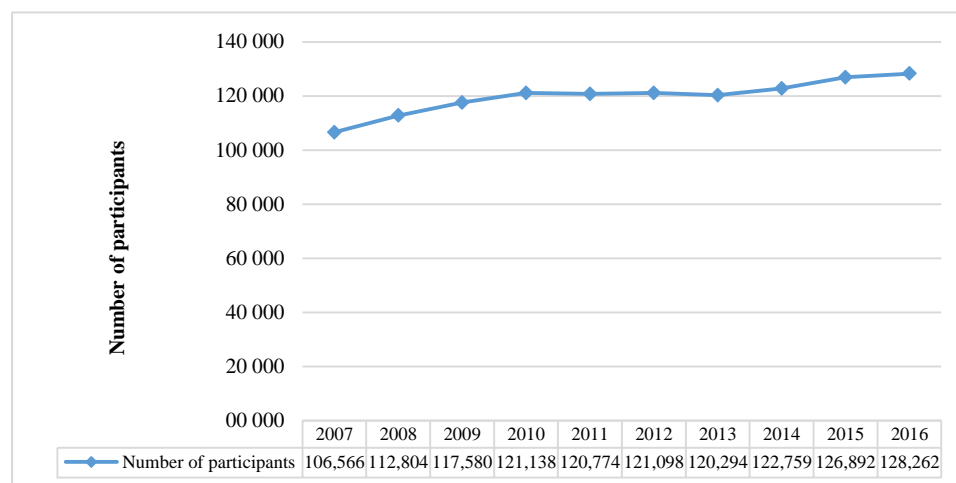
Source: United Nations Joint Staff Pension Fund financial statements.

11. The Fund return (nominal) for the year 2016 was at 5.19 per cent versus 6.90 per cent for the policy benchmark. The inflation-adjusted real return was 3.1 per cent against the required 3.5 per cent set as a long-term investment goal.

12. As at 31 December 2016, the Fund had 128,262 participants compared with 126,892 participants in 2015, an increase of about 1.08 per cent. The number of periodic benefits as at 31 December 2016 was 74,788 compared with 71,474 in 2015, an increase of 4.64 per cent. The number of participants over the past 10 years is shown in figure II.III below.

<sup>3</sup> Includes net appreciation in the fair value of investments.

Figure II.III  
**Number of participants, 2007-2016**



Source: United Nations Joint Staff Pension Fund financial statements and annual report.

### 3. Financial statements

#### *Actuarial valuation*

13. Article 12 of the Regulations of the Fund provides that the Pension Board shall have an actuarial valuation made by the Fund at least once every three years. It also provides that the actuarial report shall state the assumptions on which calculations are based, describe the methods of valuation used and state the results. Currently, the Fund is carrying out an actuarial valuation every two years; the most recent such valuation was done as at 31 December 2015. It was extrapolated to reflect the position as at 31 December 2016.

14. The assumptions were recommended by the Committee of Actuaries and adopted by the Pension Board at its sixty-second session, held in July 2015. On the basis of these assumptions, changes required to be made on the basis of realities on the ground (an increase in the normal retirement age and an increase in eligibility for early retirement) and the employee data provided by the Fund, the actuary makes the calculations.

15. In its previous report (A/71/5/Add.16, chaps. I-II), the Board stated that the Fund had presented the 2015 financial statements on the basis of the actuarial report for 2013, which was the most recent report available at the time of preparation of the 2015 financial statements. The Board observed that the Fund should have normally obtained the actuarial report in time to be incorporated into the 2015 financial statements. The Board had then been unable to audit the results of the actuarial evaluation of 2015 owing to its late submission.

16. The Board reviewed the actuarial valuation during its audit of the 2016 financial statements. The Board observed anomalies in the data supplied to actuaries for making calculations. The number of participants shown in the financial statements for 2015 was 126,892, while in the actuarial report it was 114,375. The number of benefits of retired participants was 71,474 in the financial statements for 2015, while the corresponding figure in the actuarial report was 75,299.

17. The Fund accepted the Board's observations and decided to roll forward the previous actuarial valuation, made on the basis of the census data as at 31 December 2013, to the year ended 31 December 2016. The Fund contended that it would provide a better estimate of the actuarial present value of the promised retirement

benefit. The Board noted that 2016 would be the fourth year in which the actuarial valuation with data from 2013 was used.

18. The Board noted that the Fund needs to strengthen the internal control procedure and to ensure that accurate data are supplied to the actuary. The Board also observed that the actuarial present value of accumulated retirement plan benefits with pension adjustment, based on the census data as at 31 December 2013 rolled forward to 31 December 2016, was \$53.72 billion instead of \$51.63 billion as calculated by the actuary with inconsistent data. This has resulted in an increase in the valuation of the pension obligations by \$2.1 billion.

**19. The Board recommends that the Fund strengthen its internal control procedure to ensure the accuracy of data before sending them for the actuarial valuation and carry out a fresh actuarial valuation as at 31 December 2017.**

20. The Fund accepted the recommendation.

#### *Benefits payable*

21. Pursuant to paragraph 22 (c) of IPSAS 19: Provisions, contingent liabilities and contingent assets, a provision should be recognized in the financial statement when a reliable estimate can be made of the amount of the obligation. The Fund pays different benefits to its participants in accordance with its Regulations. The Fund made provision for benefits payable in the financial statements for the participants who are eligible for entitlements during the year but could not receive them in the same financial year.

22. The Board noticed that the Fund had made provision for benefits payable amounting to \$79.76 million for cases pertaining to 2016 and earlier periods but finalized during 2016. However, the Fund had excluded benefits payable of \$10.57 million for which the calculation had already been made but that were not ready for release or awaiting audit by the Fund.

23. The Fund accepted the audit contention and carried out the necessary rectification in its financial statements.

#### *Prior period expenses*

24. The Fund recorded benefits payments amounting to \$136.8 million pertaining to the cases processed in 2015 as an expense in 2016, which is not correct.

25. The Fund accepted the audit contention and made the correction in the financial statements.

#### *Withholding tax receivables*

26. The Fund is exempt from direct taxes on investment income from member countries, in accordance with Article 105 of the Charter of the United Nations and article II, section 7 (a), of the Convention on the Privileges and Immunities of the United Nations. The Fund invests in different kinds of securities in different countries. While receiving the dividend or interest from such investment, some of the countries withhold tax on such interest or dividend. The withholding taxes are divided into two categories: (a) direct tax withholdings; and (b) other tax withholdings, such as for transactions in depositary receipts, security transaction tax and stamp duty. The direct tax withholding is accounted as receivable every year. The other tax withholding, such as security transaction tax, stamp duty and tax related to depositary receipts is treated as expenses in the current year itself.

27. The Fund files tax returns in those countries to recover such receivables and a full or certain portion of the tax deducted is recovered every year. The remaining

portion yet to be recovered is shown as withholding tax receivable. Total withheld tax accounted by the Fund until 31 December 2016 was \$20.735 million, against which a provision for non-receivable tax was made for an amount of \$10.234 million. In this connection, the Board carried out an analysis of the accounting of the withholding tax for the six-year period from 2011 to 2016 and observed that the Fund had not uniformly followed the accounting policy to account and provide for the withholding tax receivable from each country. For example, in the case of tax receivables from a country, provision for non-receivable tax was made for the full amount during the years 2011, 2012 and 2016, whereas during the years 2013 to 2015 no provision was made even though the receivables had aged more than two years. Similarly, in the case of another country where the withholding tax falls into category (b) and thus should be expensed, the Fund shows part of the tax as recoverable, on the advice of its consultant.

28. The Fund replied that it analyses each case from the point of tax recoverability, and the policy should not be construed as inconsistent accounting.

29. The Board noted that the accounting policy followed by the Fund for withholding tax was not fully disclosed in the notes to the financial statements. Furthermore, the Board noted that there was no consistency in the country-specific accounting of the tax withholding.

30. **The Board recommends that the Fund make an appropriate disclosure of the accounting treatment of the tax withholding in the notes to the financial statements.**

31. The Fund accepted the recommendation and agreed to review its policy and the disclosure of the accounting treatment of the tax withholding in the notes to the financial statements.

32. **The Board also recommends that the Fund prepare and follow a consistent accounting policy for creating provisions for the receivables for the tax withholdings.**

33. The Fund accepted the recommendation.

#### 4. Investment management

34. The Investment Management Division is headed by the Representative of the Secretary-General for the investment of the assets of the Fund. The Board reviewed the mechanism in place for the formulation and implementation of the investment strategy, policies and decision-making processes being followed by the Fund in order to assess whether the Fund had appropriately addressed the associated risks, its performance against established benchmarks and the target rates of return required to meet expected pension obligations. The Board's findings on the functioning of the Investment Management Division are discussed in the paragraphs below.

##### *Risk management in the Investment Management Division*

35. The risk management manual sets forth the investment policy risk controls for the risk management programme. The risk management group is responsible for advising investment staff on risk management efforts and for selecting, maintaining and enhancing the risk management tools; reporting on investment risks and associated returns to the investment staff and the Investments Committee; and monitoring compliance with the policy, among other things.

36. In accordance with paragraph 58 of its investment policy statement for 2016, the Investment Management Division will determine and monitor risk budgets, the



objective of which is to allocate risk among asset classes and portfolios, and conduct risk monitoring. The risk budget needs to be further broken down to sublevels of each asset class so as to ensure effective risk monitoring. The Board observed that in April 2017, the Fund subclassified the risk budget for fixed income at the currency and duration levels. However, for the equities, the risk budget has been allocated only on the basis of the equity portfolio by region, and no suballocation between countries or currencies has been made. The Board also observed that no risk budget has been prepared for real assets, alternative investments and cash and cash equivalents.

37. The Fund replied that at the total Fund level, tracking risk calculation includes the returns of all asset classes and the policy benchmark. However, the risk group is currently working towards deriving a risk budget at the individual asset class level for the real assets and alternative investments.

38. The Risk and Compliance Section is headed by the Deputy Director (Risk and Compliance) and is supported by two Risk Officers and two Compliance Officers. The Board observed that the post of Deputy Director had been vacant since October 2015. Additionally, both posts of Compliance Officer were vacant as at April 2017. The Fund informed the Board that the Director of the Investment Management Division is assuming the responsibility of the Deputy Director (Risk and Compliance) until the vacancy is filled. The Board noted that officiating a post such as Deputy Director (Risk and Compliance) for a long duration would affect the monitoring responsibility of the Director of the Investment Management Division. The vacancies for the post of Deputy Director (Risk and Compliance) and both posts of Compliance Officer would limit risk monitoring and active risk management.

39. In its previous report, the Board recommended that the Fund, while filling the vacancies at the senior levels at the earliest opportunity, draw up a succession plan that foresees and addresses the changes that will occur when senior positions become vacant. The Fund informed the Board that the Investment Management Division had developed and implemented a succession plan in December 2016.

40. The Board reviewed the succession plan and found it to be lacking in important details, such as identification of the critical posts, definite timelines for filling the vacancies and steps to be taken in case vacancies arise suddenly. The Board noted that since the Fund was taking an inordinate amount of time to fill the vacancies, it should analyse the reasons for the bottlenecks and address them promptly. Long-pending vacancies at the senior level have an adverse impact on the Fund's performance and its investment strategy, leading to the centralization of responsibility, overburdening existing Professional staff and compromising the segregation of duties, leading to inefficiencies.

**41. The Board recommends that the Fund prepare a detailed risk budget for all categories of the assets.**

42. The Fund partially accepted the recommendation to establish a detailed risk budget for selected assets. It stated that the risk budgets might be established for public asset classes, such as equities and fixed income, but this might not be feasible for other categories of assets owing to the nature of the assets. The Fund will establish detailed risk budgets for public asset classes. More detailed risk limits were adopted early in 2017 for the internally managed fixed income portfolio, and active limits for the global equity portfolio are being developed. The Investment Management Division will review and consider the recommendation as it relates to other asset classes, pending the outcome of further research and analysis.

43. **The Board reiterates its earlier recommendation that the Fund fill the vacancies at the Professional and decision-making levels and prepare a comprehensive succession plan to effectively deal with the changes that will occur when senior positions become vacant.**

44. The Fund accepted the recommendation.

*Return on investment*

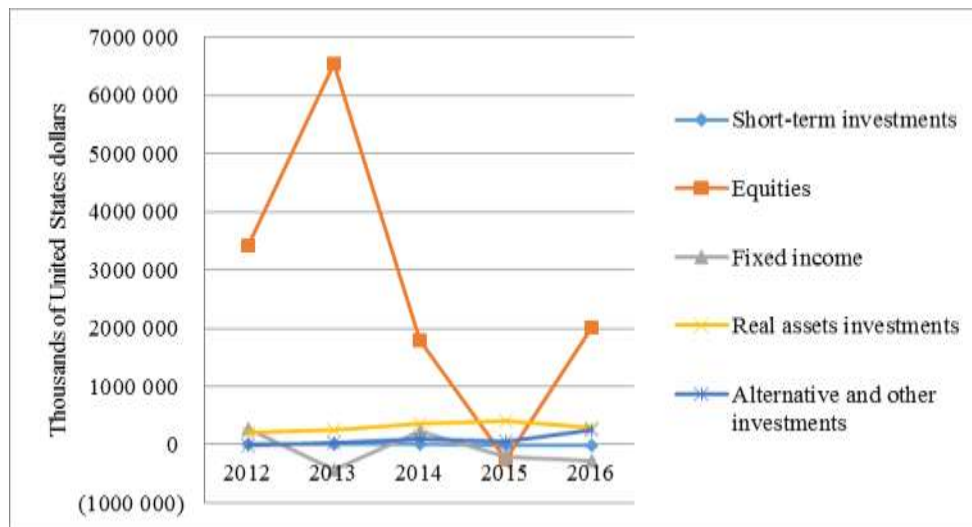
45. In accordance with paragraph 10 of the investment policy statement for 2016, the “Fund’s Investment Goal” is to earn the highest possible investment return consistent with the Fund’s risk appetite so as to deliver an investment return that at least meets over the long-term the Fund’s assumed real rate of return objective. As indicated in the policy statement, the assumed real rate of return for the Fund is currently 3.5 per cent. The aim of an active investment manager is to exceed the policy benchmarks through active portfolio management using tactical allocation and stock and instrument selection.

46. As at 31 December 2016, the Fund had a total investment income of \$2.67 billion (2015: investment loss of \$458.26 million) and total assets under investment of \$54.51 billion (2015: \$52.19 billion). The reported nominal return on investments for 2016 was 5.19 per cent (2015: (-) 1.0 per cent) and the adjusted/real rate of return was 3.1 per cent (2015: (-) 1.7 per cent). The Board noted that the Fund had improved its performance in 2016 compared with 2015, although the nominal return was still less than the policy benchmark of 6.9 per cent by 1.71 per cent; the real rate of return was also below the expected long-term real rate of return of 3.5 per cent by 0.4 per cent.

47. Although the total fair value of financial assets has appreciated by \$2.26 billion, the fair value of fixed income has depreciated by \$284.68 million (2015: depreciation of \$205.02 million) and the fair value of short-term investments has depreciated by \$4.01 million (2015: depreciation of \$7.18 million). In addition, the Fund has suffered foreign currency losses of \$679.88 million (2015: loss of \$1,487.4 million). The change in the fair value of assets (designated at fair value) is depicted in figure II.IV below.

Figure II.IV

**Change in fair value of assets (designated at fair value) from 2012 to 2016**



Source: United Nations Joint Staff Pension Fund financial statements.

48. The Board observed that the performance of the Fund over periods of one, three and seven years was lower than the benchmark. The Fund replied that the underperformance of the Fund for calendar year 2016 had an impact on the long-term performance numbers. It further stated that it had outperformed the policy benchmark in 12 of the past 22 years. It had also outperformed its 3.5 per cent long-term real rate of return objective in 16 of the past 22 years. The Board noted that the Fund has not been able to achieve the 3.5 per cent long-term real rate of return in the three years since 2014.

49. The Board observed that the Fund needs to review its internal investment and risk processes and procedures so as to outperform the benchmarks for each asset class and achieve a real rate of return that is at least the targeted long-term real rate of return of 3.5 per cent. This would ensure that the Fund would be in a position to meet its long-term liability of payment of the retirement benefit to its participants.

**50. The Board recommends that the Fund review its internal investment and risk processes and procedures so as to outperform the benchmarks and achieve at least the targeted long-term real rate of return of 3.5 per cent.**

51. The Fund accepted the recommendation and stated that the Investment Management Division is in the process of reviewing its internal investment and risk processes and procedures so as to meet or exceed the benchmarks and the targeted long-term real rate of return of 3.5 per cent.

#### *Fixed income performance*

52. As at 31 December 2016, fixed income comprised 22.88 per cent (\$12.31 billion) of the total asset allocation. Fixed income had a negative return of 1.36 per cent during 2016, which is 3.45 per cent below the benchmark of 2.09 per cent. Furthermore, fixed income has contributed the maximum ((-) 0.80 per cent) to the below-benchmark performance of the Fund. The foreign currency loss on fixed income during 2016 was \$210.52 million.

53. The Board observed that 48.44 per cent of the fixed income investment has been in currencies other than United States dollars. Although strategic asset allocation provides for allocation in fixed income as an asset class, further suballocation between regions, countries and currencies was the decision of the Investment Management Division management. The Board also observed that since fixed income has returned 3.45 per cent less than the benchmark, the investment strategy pursued during 2016 has not produced the desired results.

54. The Board further observed that the fair value of the fixed income instruments has depreciated by \$284.68 million (2015: depreciation of \$205.02 million). The Fund informed the Board that the change in market value of the fixed income portfolio was due to an unrealized loss of \$343.81 million and a realized gain of \$59.13 million.

**55. The Board recommends that the Fund continuously monitor and review its fixed income strategy so as to ensure that it will meet and perform better than the benchmark.**

56. The Fund accepted the recommendation.

#### *Foreign currency losses*

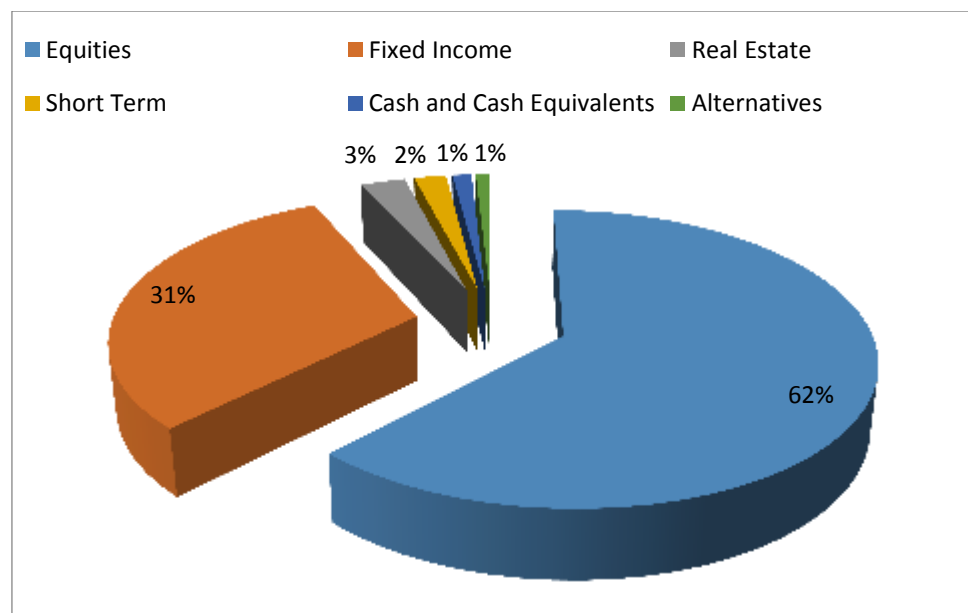
57. Open exposure to foreign exchange volatility brings with it the risk of reduced returns or even capital erosion. This is evident from the investment returns for 2015 and 2016.

58. The Fund suffered foreign currency losses of \$679.9 million in 2016 (2015: \$1,487.4 million). Out of the foreign currency losses of \$679.9 million, the Investment Management Division has suffered a loss of \$683.35 million (2015: \$1,489.15 million), comprising a realized loss of \$783.97 million and an unrealized gain of \$100.62 million. The Fund secretariat experienced a foreign currency gain of \$3.47 million, comprising a realized gain of \$7.55 million and an unrealized loss of \$4.08 million. Although the total foreign currency losses have reduced in 2016 compared with 2015, the realized foreign currency losses have increased, from \$751.4 million in 2015 to \$776.4 million in 2016.

59. The Board observed that the Fund has been experiencing foreign currency losses since 2013. Since 2013, the Fund has suffered a total foreign currency loss of \$4.68 billion.<sup>4</sup> The Board also noted that the foreign currency losses were in all asset classes during 2016. Equity, which comprises 63.20 per cent of the total portfolio, contributed \$425.87 million (62.32 per cent); fixed income, which comprises 22.88 per cent, contributed \$210.52 million (30.81 per cent); real assets, which comprise 7.11 per cent, contributed \$19.21 million (2.81 per cent); alternative investments, which comprise 2.94 per cent, contributed \$5.96 million (0.87 per cent); and cash and short-term, which comprise 3.87 per cent, contributed \$21.84 million (3.19 per cent) to the foreign currency losses. Figure II.V represents the share of each investment class in the foreign currency losses for the year 2016.

Figure II.V

**Share of each investment class in the foreign currency losses for the year 2016**



Source: Information from the United Nations Joint Staff Pension Fund.

60. In its previous audits, the Board raised concern over the foreign currency losses affecting Fund's performance. In the annex, the Fund intimated that procurement was under way to hire an expert to conduct a formal currency study, which would include a review of foreign currency exposure and related tools. The Fund started the process of procurement in May 2017.

<sup>4</sup> 2013: \$558.92 million; 2014: \$1,955.14 million; 2015: -\$1,487.4 million; 2016: \$679.9 million.

61. **The Board recommends that the Fund expedite the currency study so as to further strengthen foreign currency management and control and reduce risks by employing suitable strategies.**

62. The Fund accepted the recommendation.

*Management of external fund managers*

63. The Fund has contracted the services of four external fund managers for investing in small cap equity of \$2.55 billion in different geographical regions, that is, North America, Europe and Asia. The Fund has paid \$10.1 million as a management fee to the external fund managers.

64. The United Nations entered into agreements on behalf of the Fund with external fund managers for managing the small cap investment from 2008 to 2010. In accordance with the original terms, the contracts were valid for a period of three years from the effective date and were subject to two further extensions of one year each.

65. In 2011, the Fund decided to treat the selection of external managers as an investment decision rather than a procurement exercise. In its previous report, the Board recommended that the Fund finalize and publish its selection and evaluation criteria for external funds and discretionary investment managers. The Board noted that the Representative of the Secretary-General approved the policy for external fund managers in February 2017.

66. The Board observed that the above-mentioned policy did not prescribe any format or criteria for conducting an evaluation of the external fund managers. As a result, managers were filling in the performance evaluation report at their discretion. The Board further noted that the policy is silent on the duration of the contract, which should be an essential requirement for soliciting the bids.

67. **The Board recommends that the Fund incorporate provisions for the duration of the contract in the policy and formalize the evaluation method before awarding or renewing the contract of the fund managers.**

68. The Fund accepted the recommendation and stated that the new policy on external managers would be reviewed and updated in order to address the Board's recommendation.

*Business continuity and disaster recovery planning in the Investment Management Division*

69. Business continuity and disaster recovery planning are critical components of emergency management in an organization. A business continuity and disaster recovery plan is a documented, structured approach with instructions for responding to unplanned incidents.

70. The Board noticed that a business continuity and disaster recovery plan for the Investment Management Division was formulated in September 2011, revised in October 2014 and updated again in March 2016. The Division is currently in the process of updating the plan for 2017.

71. The Board observed that the disaster recovery protocols were enabled only for services related to portfolio management, trade execution, financial analytical systems, accounting, trade matching and settlement, and risk and compliance. The protocol for services related to information technology/operations was not enabled.

72. The Board also noticed that Investment Management Division had not carried out a business impact analysis<sup>5</sup> study. The Board further observed that the business continuity and disaster recovery plan does not define the recovery time objectives<sup>6</sup> for all critical applications. The business continuity and disaster recovery policy of the Division states that within the Division, the recovery time objectives are in the process of being defined, which will determine the disaster recovery technologies best suited to the situation. Currently, it is set on a “best efforts” basis.

73. The Board enquired whether the Investment Management Division keeps a backup of the trade and related data, since the Division is the owner of the data. The Division informed the Board that it will procure a data warehouse solution in 2018 for that purpose.

74. The Board noticed that the Investment Management Division has not entered into a service level agreement with the provider of the Asset and Investment Manager system (security trading software). In its previous report, the Board recommended that the Fund enter into a service level agreement defining the respective roles and responsibilities and service level benchmarks and that it develop a mechanism to secure compliance with the agreement. The Division replied that it plans to have a service level agreement by the third quarter of 2017.

**75. The Board recommends that the Fund update the business continuity and disaster recovery plan in the Investment Management Division by including all the critical applications, determine recovery time objectives for all critical applications and carry out a business impact analysis study in view of the criticality of its operations.**

76. The Fund accepted the recommendations.

*Information technology security and risk management in the Investment Management Division*

77. The information technology system plays a critical role in the functioning of the Investment Management Division. Hence, it is very critical for the Division to have an appropriate information technology security and risk management policy. The Board noticed that the information technology security policies in the Division are spread across various documents (information system security policies, the Division’s mobile device policy, the password policy and the vulnerability management policy). For effective control over the implementation of the policy, it is critical to have a single integrated policy for information technology security and risk management. Furthermore, the policy should clearly separate “governance” (oversight and strategic decisions relating to information security) from “management and operations” (routine decisions for daily security works).

78. The Board also noticed that the Investment Management Division does not have a policy on the following critical areas of information technology operation:

- (a) Data classification levels for confidentiality;
- (b) Email and Internet usage policy;
- (c) Social media usage policy;

<sup>5</sup> Any organization needs to conduct a risk-based analysis to identify and document critical business processes and functions. The business impact analysis helps to determine and evaluate the potential effects of an interruption to critical business operations as a result of a disaster, accident or emergency.

<sup>6</sup> The recovery time objective is the maximum tolerable length of time that a computer, system, network or application can be down after a failure or disaster occurs.

(d) Risk management process (risk identification, assessment, prioritization, mitigation and control).

79. **The Board recommends that the Fund prepare a comprehensive security policy for the Investment Management Division that should be circulated widely among the management and the staff, and establish a mechanism to ensure compliance.**

80. The Fund accepted the recommendation.

## 5. Benefits payment management

### *Benefits processing*

81. The Fund provides retirement, death, disability and related benefits to the participating staff members of the United Nations and the other member organizations.

82. United Nations system organizations are required to send two mandatory documents, the separation personnel action and the separation notification, to the Fund to process the entitlement claims in case of separation or death in service of the participants. Other specialized agencies are required to send only one separation document to the Fund, the separation notification. The payment instructions are submitted by the participants. The Fund informed the Board that for United Nations system organizations, it retrieves the separation personnel action from the human resources interface, so it only requires the submission of the original separation notification from the member organization.

### *Implementation of the Integrated Pension Administration System*

83. The Integrated Pension Administration System was developed and implemented in 2015 as an integrated enterprise pension administration system to process various categories of benefits due to the participants separating from service and their dependants. It was to function as a single unified system to replace all the legacy systems deployed by the Fund. The Board examined the functioning of the System. Issues noted during the examination are discussed in the paragraphs below.

84. *Automation of processing of the benefits.* As reported in the high-level business case for the Integrated Pension Administration System, the objective of developing a new target operating model was to re-engineer the existing day-to-day processes so that they are more consistent and standardized wherever possible, are better supported by technology and increase the ability of work to pass through the operation with little, if any, manual intervention.

85. The Fund demonstrated the processing of a case through the Integrated Pension Administration System. During the process, the Board found that the System requires human intervention at every stage, starting with the Records Management and Distribution Unit, which scans the documents received from the participants and/or member organizations and opens the workflow in the system. All the workflows are queued with the supervisors of the Pension Entitlements Section, who have to allocate them to the calculators. The workflow is then queued with the assigned calculator. Before this stage, the category of the case is not reflected in the workflow. The calculator then starts the processing of the case by entering the details of the participant available in the separation notification received from the employing organization and from the payment instructions received from the separating participant. Once the calculator has completed the calculation part, the workflow is assigned to the auditor, who checks the data entered or updated by the calculator. From the auditor, the workflow moves to the releaser, to the approver and to the cashier unit in sequential order. All of these steps require regular human

intervention. Regular manual interventions make the exercise time consuming, error-prone and slow.

86. *Input controls.* As informed by the Fund, the system has a mechanism to categorize different types of benefits. The category in which a case falls, that is, a death or disability case, an early retirement case or a deferred benefit case is entered in the system at the stage of calculation. In addition, there is a “comments” field to record the reason for delay in the processing of a case. However, this input field is not standardized, which makes it difficult to ascertain the reasons for pending cases.

87. *Employer self-service.* In the high-level business case, it was stated that the Integrated Pension Administration project presented an excellent fit with the Fund’s strategies, since the project entailed a systematic optimization of the existing processes; an easy and efficient online connection to member organizations’ information systems; a more open pension information system operating as a fully integrated component of a vast global web-based network; and a more modern information technology platform.

88. The Board observed that the human resources and financial interfaces existing before Integrated Pension Administration System have only been reconfigured to connect member organizations with the System. Three member organizations<sup>7</sup> have yet to be migrated to the common human resources interface. At the time of audit, the member organizations can upload the after-service health insurance<sup>8</sup> data files to the employer self-service module for submission to the Fund and view the information regarding employees. However, for any change or amendment to the information posted in the employer self-service module, the organization has to write to the Fund separately. Moreover, the separation notification, which is a crucial document for benefits processing, cannot be submitted through the employer self-service module. The Fund awaits the hard copies of the separation notification from the member organization on the separation of the participants. Only after the receipt of the hard copy of the separation notification does the calculator manually update the demographic details and other information pertaining to the participants. This process, apart from being time-consuming, is prone to data entry errors. The Fund stated that it currently operates under the existing rules, requiring a signed hard-copy “separation notification” document. Under normal circumstances, most of the data included on the separation notification have already been captured electronically through the human resources interface and contributions interface, leaving the very latest to be entered manually. The Fund would explore the possibility of receiving all of the separation data electronically.

89. *Member self-service.* The high-level business case for the Integrated Pension Administration System envisaged an enhanced experience to participants, retirees and beneficiaries through improved service standards. The system was to be accessed by the participants, pensioners and beneficiaries to check their account with the Fund and perform more processes themselves. However, at present, the member self-service functionality allows pensioners, participants and beneficiaries to only view and print certain documents and forms. The forms cannot be submitted through the member self-service module, which therefore limits its utility to the beneficiaries. The Fund stated that additional functionalities are expected to be implemented in the near future.

---

<sup>7</sup> The United Nations Development Programme, the Office of the United Nations High Commissioner for Refugees and the World Intellectual Property Organization.

<sup>8</sup> The member organizations are required to send after-service health insurance data to the Fund in respect of retirees so that the Fund can deduct the amount due from pensioners from their pension and remit that amount to the member organization.



90. *Migration of legacy data.* In its previous report, the Board reported that the Fund could not achieve the complete migration of data from the legacy system to the Integrated Pension Administration System. In response to a query by the Board on having a policy of archiving data in the System, the Fund informed the Board that it retains records for the complete employment history of its participants and beneficiaries because historical data is often required for processing benefits. In the light of these operational needs and the long-term horizon of pension benefits, the Fund's policy is to keep all records available. Thus, the importance of legacy data is clearly established. The Board therefore views the migration of complete data to the Integrated Pension Administration System as critical.

91. *Management information system reports.* As indicated in the target operating model presented in the high-level business case, the Integrated Pension Administration System was expected to enhance the availability and completeness of the existing management information to facilitate better decision-making and strategic planning. It was noticed that although the System has different views that can be explored and printed to track the status of open workflows, it does not have the facility of generating any management information system report containing the status of different categories of cases at a glance for being monitored or tracked by senior management. The Board noted that the Fund has developed a business intelligence module, which was officially deployed on 12 June 2017.

**92. The Board recommends that the Fund: (a) explore the possibility of further automating various steps in benefits processing; (b) build input controls to ensure standardized information in the Integrated Pension Administration System; (c) enhance the functionalities of the member self-service and employer self-service modules; and (d) resolve data issues resulting from the migration to the Integrated Pension Administration System.**

93. The Fund accepted the recommendation.

*Time taken to process the benefits in the Integrated Pension Administration System*

94. The Board analysed the data on benefits processing provided by the Fund secretariat. It was found that during 2016, 10,291 cases were processed for benefits payment. Table II.1 shows the time taken to process the cases after the receipt of documents. In accordance with the United Nations Joint Staff Pension Fund strategic framework for the period 2016-2017, the benchmark<sup>9</sup> set by the Fund for the processing of benefits is 15 business days.

Table II.1  
**Time taken for the processing of benefits**

<i>Time taken for processing benefits</i>	<i>Number of cases processed</i>	<i>Percentage of total cases processed</i>
Less than 15 business days	2 780	27.01
15 business days-1 month	614	5.96
1-2 months	2 121	20.61
2-3 months	1 670	16.23
3-6 months	2 160	20.99

<sup>9</sup> See United Nations Joint Staff Pension Fund strategic framework for the period 2016-2017, sect. IV.A, component 2, indicator of achievement 1.1: "Increased percentage of withdrawal settlements, retirement benefits and other benefits processed within 15 business days".

<i>Time taken for processing benefits</i>	<i>Number of cases processed</i>	<i>Percentage of total cases processed</i>
6 months-1 year	613	5.96
More than 1 year	333	3.24
<b>Total</b>	<b>10 291</b>	<b>100</b>

*Source:* Data furnished by the Fund.

95. However, as seen from the information available on the Fund's business intelligence dashboard, the median time for processing an initial separation during 2016 was 37.8 days against a benchmark of 15 days set by the Fund secretariat. Furthermore, the Fund informed the Board that in 2016, the median time to process a benefit was reduced from 56 days in January 2016 to 15 days in December 2016. The Board found that the methodology adopted by the Fund for the calculation of the median time covered only initial separation cases and excluded cases with extreme delays, child benefits, death after service, recalculation and cases with issues. Thus, the processing time depicted by the Fund is not completely representative of the actual time taken by the Fund in processing all types of cases.

96. The Fund stated that over the past year, it had achieved significant progress in the processing of benefit entitlements, both in terms of monthly processing levels and timeliness. In 2016, the number of benefits processed increased by 53.32 per cent, from 8,037 benefits awarded in 2015 to 12,322 benefits awarded in 2016. The Fund attributed the delay in processing 333 cases that took more than one year to process to the data issues during system migration and not to delays in benefits processing.

97. The Board's calculation of time taken for benefits processing was based on all cases processed in 2016, without any exclusion. It is evident from table II.1 that 27 per cent of cases could be processed within the benchmark of 15 business days.

#### *Cases outstanding for processing*

98. The Board noted that the number of cases outstanding for processing as at 13 April 2017 stood at 5,383, of which 3,148 cases were outstanding as at 31 December 2016. Furthermore, of the 3,148 outstanding cases, all of the documents were received in 1,819 cases as at 31 December 2016. The ageing analysis of the cases outstanding as at 31 December 2016 with respect to the date of separation and to the date of receipt of all documents is shown in table II.2.

Table II.2

#### **Ageing analysis of outstanding cases with respect to the date of separation and date of receipt of all documents**

<i>Period outstanding</i>	<i>Total outstanding separations from date of separation</i>		<i>Outstanding cases from date of receipt of all separation documents</i>	
	<i>Number of cases</i>	<i>Percentage of total outstanding</i>	<i>Number of cases</i>	<i>Percentage of total outstanding</i>
Less than 1 year	1 301	41.33	1 164	63.99
1-2 years	900	28.59	534	29.36
2-3 years	417	13.24	81	4.45
3-4 years	242	7.69	33	1.81

<i>Period outstanding</i>	<i>Total outstanding separations from date of separation</i>		<i>Outstanding cases from date of receipt of all separation documents</i>	
	<i>Number of cases</i>	<i>Percentage of total outstanding</i>	<i>Number of cases</i>	<i>Percentage of total outstanding</i>
4-5 years	135	4.29	5	0.28
More than 5 years	153	4.86	2	0.11
<b>Total</b>	<b>3 148</b>	<b>100</b>	<b>1 819</b>	<b>100</b>

*Source:* Analysis of data furnished by the Fund.

99. In the above analysis, there were 153 separations outstanding for more than five years. The Fund informed the Board that most of these cases had issues and could not be processed or they were old cases with data issues. Furthermore, in respect of 655 cases in which the separation had taken place more than one year ago, the processing of the claims had not been completed despite the receipt of all of the documents.

100. The Board, however, could not capture the details about the category of cases (death, separation or deferred benefit) in table II.2 as the same information was neither available in the data provided to the Board nor was it readily available in the Integrate Pension Administration System. After a requisition by the Board of the details of categories of such cases, the Fund provided the details on 1 June 2017, the penultimate day of the field audit,<sup>10</sup> and the Fund followed it up with further information on 21 June and 7 July 2017. It was observed by the Board that in the information provided, the Fund split the cases into actionable and non-actionable in accordance with the categorization based on articles. In the category-wise information provided, the Fund reported on 7 July 2017 that the total of 1,819 outstanding cases shown in table II.2 included 1,551 non-actionable cases and 268 actionable cases for processing. Owing to the late submission of the information on categories, the Board could not verify the factual correctness of the details provided.

**101. The Board recommends that the Fund: (a) set a definite timeline to process all outstanding cases in which all documents have been received; and (b) prescribe a time frame for processing each type of entitlement or benefit.**

102. The Fund accepted the recommendation.

*Delay in the submission of separation documents by member organizations*

103. The Board noted that out of 10,291 cases processed during 2016 and 5,383 outstanding separations as at 13 April 2017, data was incomplete in 538 processed cases and 2,104 outstanding cases, respectively. Therefore, those cases were excluded from the Board's analysis. From an analysis of the remaining 13,032 cases, it was noticed that there were delays in the receipt of the separation notification from the employing organizations, which delayed the processing of benefits to the separating members. An analysis of the time taken by the employing organizations to send the required documents after separation or the death of the participants is shown in table II.3.

<sup>10</sup> The field audit was conducted from 24 April to 2 June 2017.

Table II.3  
**Time lag between date of separation and receipt of separation notification  
 in cases processed during 2016 and outstanding as at 13 April 2017**

<i>Time lag between date of separation and receipt of separation notification</i>	<i>Cases processed during 2016</i>		<i>Cases outstanding as at 13 April 2017</i>	
	<i>Number of cases</i>	<i>Percentage of total</i>	<i>Number of cases</i>	<i>Percentage of total</i>
Less than 1 month	1 731	17.75	448	13.66
1-2 months	1 626	16.67	631	19.24
2-6 months	3 664	37.57	1 249	38.09
6 months-1 year	1 733	17.77	480	14.64
1-5 years	943	9.67	420	12.81
More than 5 years	56	0.57	51	1.56
<b>Subtotal</b>	<b>9 753</b>	<b>100</b>	<b>3 279</b>	<b>100</b>
Data incomplete	538		2 104	
<b>Total</b>	<b>10 291</b>		<b>5 383</b>	

*Source:* Analysis of data furnished by the Fund.

104. From table II.3, it emerged that in 82.25 per cent of processed cases and 86.34 per cent of cases outstanding, the separation notification was received with a delay of more than one month. In more than 10 per cent of the cases processed and 14 per cent of the cases outstanding, the separation notification was received from the member organizations more than one year after the date of separation.

**105. The Board recommends that the member organizations create pension focal points to facilitate the expeditious processing of the retirement benefit cases.**

**106. The Board recommends that the member organizations identify all cases due for separation in the next six months before the date of separation, send updated demographic details to the Fund and reconcile all differences in contributions.**

#### *Client grievance redressal system*

107. Benefits processing starts after receipt of the separation notification from the employing organization and payment instructions from the participant. Since the two forms (payment instruction and separation notification) come from two different sources, a delay in the receipt of any one form would result in a delay in processing the case. Moreover, there are many cases in which the periodic benefits are suspended for non-receipt of the signed certificates of entitlement. As the clientele of the Fund includes the active participants as well as the separated staff members, their families and dependants of deceased members, the Fund receives many queries and follow-up from the participants and beneficiaries on a range of issues concerning their entitlements.

108. Given the large base of clients serviced by the Fund as well as the criticality of the role of the Fund in the livelihoods of beneficiaries, the Fund requires a well-defined and active grievance redressal mechanism. The Board noted that, in recognition of the need for active client management, the Fund had carried out the following initiatives during 2016:

- (a) A call centre began operations from October 2016;

- (b) The Fund's liaison presence in East Africa was established;
- (c) A member self-service section was provided on the website;
- (d) A new website was deployed to provide better services.

109. The Fund received a total of 115,596 queries at its New York and Geneva offices during 2016. A breakdown of those queries is given in table II.4.

Table II.4  
**Types of queries received in 2016**

<i>Mode of receipt</i>	<i>New York office</i>	<i>Geneva office</i>
Telephone call	22 479 <sup>a</sup>	14 061
Walk-in	5 097	2 498
Email	42 838	28 623
<b>Total</b>	<b>70 414</b>	<b>45 182</b>

*Source:* Data from the Fund.

<sup>a</sup> New York telephone calls include 21,300 calls received from January to October 2016 (prior to the pilot call centre) and 1,179 calls received by the pilot call centre, which began operation in November 2016.

110. After an enquiry by the Board regarding the redressal of these queries, the Fund stated that it opens a workflow in the Integrated Pension Administration System upon receipt of an actionable query. As indicated in the data provided by the Fund, during the year 2016, 18,629 workflows were opened, of which 12,944 were closed, leaving 5,685 workflows open at the end of 2016. In addition, the Fund responded to 3,487 emails received directly in the Fund inbox without opening any workflow. The Fund did not have details of all the queries it received or specific action taken on them.

111. The Board noticed that there is no centralized system to register a query by giving it a unique serially controlled tracking number. It is therefore not possible to monitor the action taken or the resolution of the issue raised in the query. Also, the stage at which the query is pending remains unclear to the client and to management at any given point in time. Furthermore, there is no system of providing periodic updates to the clients about the status of the queries raised by them. The Board also noted that in the absence of a documented client grievance redressal mechanism, there is no guidance on segregation, prioritization or a timeline for the disposal of queries. A general benchmark for processing enquiries has been fixed at 15 days. There are separate reports, but there is no centralized reporting system in place with respect to monitoring the status of queries. There is no system of obtaining the feedback from the clients who had registered their queries, which is a very basic requirement of any organization providing client service.

**112. The Board recommends that the Fund document a client grievance redressal mechanism and include procedures for indexing, segregating, prioritizing and monitoring the queries.**

**113. The Board also recommends that the Fund devise and implement a structured feedback mechanism to receive feedback from clients.**

114. The Fund accepted the recommendations.

*Certificate of entitlement*

115. A certificate of entitlement is a form used by the Fund to verify the continuing eligibility of retirees and beneficiaries for the benefits they are receiving. However, the procedure followed is cumbersome, both for the Fund and for the beneficiary, considering the fact that beneficiaries are located all around the world.

116. As a part of the annual certificate of entitlement exercise, the Fund sends a barcoded (so it could be tracked when returned) certificate of entitlement form to each beneficiary at the address available in its records. Benefits get suspended as a result of the non-receipt of an ink-signed certificate of entitlement form, which may occur owing to a change in address of the beneficiary or a failure of the postal service. Non-matching signatures can also be a reason for suspension of the benefits.

117. The Board noted that as of May 2017, a total of 2,534 benefits were suspended for non-receipt of the certificate of entitlement. Of those, 789 benefits were under suspension for a period of more than one year. The suspension of benefits may cause distress to the beneficiaries, as for most of them the benefits received may be the sole source of income. Moreover, as indicated by the Fund, more than two thirds of the benefits suspended are later reinstated, which shows that in many cases the benefits are suspended for reasons other than loss of entitlement. Therefore, the process for obtaining the certificate of entitlement needs to be reviewed.

**118. The Board recommends that the Fund review: (a) the process of obtaining the certificate of entitlement; and (b) the suspended cases that are on hold for a longer period.**

119. The Fund accepted the recommendation.

*Participant reconciliation exceptions*

120. The contributions from the participants to the Fund, along with employers' contributions are received on a monthly basis as a lump sum amount for all the participants working in a member organization. The detailed schedules containing details of the deductions made from the salary of each participant and the employer's contributions are received by the first quarter of the following year.

121. Upon receipt of the detailed schedules, the reconciliation exercise is undertaken to reconcile the differences between the estimates of the expected contributions and the contributions actually received. After reconciliation, the difference between the "estimation of expected contributions" and the "actual receipts" is recorded as receivable or payable from/to the member organization.

122. The Board observed that no participant reconciliation exception reports had been prepared for the years 2015 or 2016. The Fund informed the Board that the development of the participant reconciliation exceptions programme in the Integrated Pension Administration System has been scheduled to take place in the year 2017. The Fund is expected to provide the participant reconciliation exceptions reports to the member organizations by the end of June 2017 for the contributions reported to 2016. In the absence of any exercise of reconciliation of the exceptions during the years 2015 and 2016, it is anticipated that the number and amounts involved in the participant reconciliation exceptions for two years will get added to the earlier unreconciled figure of \$13.83 million for the year 2014. The unresolved participant reconciliation exceptions may delay the processing of the benefits for separating members.

123. The Fund stated that, in accordance with the Regulations of the Fund and the terms of reference of the staff pension committees and their secretaries, "member

organizations own their payroll processes as well as the data relating to human resources and finance”. Therefore, it is the responsibility of the member organizations to provide accurate, complete and timely reporting of the participation contributions and separation of the staff members. It is also the responsibility of member organizations to resolve the discrepancies identified in the participant reconciliation exceptions in a timely manner. Furthermore, the Fund has planned for the implementation of the monthly contributions process, gradually starting with a pilot with a smaller organization in 2017, followed by a larger one the following year.

**124. The Board recommends that the Fund establish a system for receiving the schedules of contributions on a monthly basis along with a list of participants from the member organizations to eliminate the generation of participant reconciliation exceptions.**

125. The Fund accepted the recommendation.

*Non-reconciliation of the contributions receivable balance with member organizations*

126. At the end of every year, member organizations send their pension contributions data to the Fund in a format called the “year-end schedule”, containing details of the pensionable remuneration rates, leave without pay periods and contributions of employees. The financial statements of the Fund are finalized by using the data in the year-end schedules after making suitable adjustments to the data on the basis of the calculations made by the Fund in accordance with the Regulations of the Fund. The reconciliation of data sent by the member organizations with the Fund balance is carried out later, and annual contribution reconciliation letters are sent to the member organizations stating the discrepancies to be corrected in the next year’s contributions. As observed in the case of the United Nations, there was an overpayment of \$17 million to the Fund, as indicated in the annual reconciliation letter furnished by the Fund for the year 2015; however, the United Nations did not consider the reconciled figure mentioned by the Fund while furnishing the details for 2016. The details for 2016 submitted by the United Nations showed an overpayment of \$1.02 million to the Fund, while the Fund accounted an overpayment of \$18.28 million in its financial statements. Similar discrepancies were noticed in the cases of other member organizations.

127. In reply, the Fund stated that the United Nations pays pension contributions on behalf of many sub-entities. The reconciliation of pension contributions paid by the United Nations is therefore time-consuming. In the case of differences in the balances of other member organizations, the Fund replied that it would perform a reconciliation of organization-level contributions for all pension reporting entities, which would take a few months to complete. The Board noted that the reconciliation is very important to ensure that the balances in the financial statements relating to the contribution by the member organizations reflects the correct position.

**128. The Board recommends that the Fund carry out the reconciliation of the contribution by the member organizations at regular intervals.**

129. The Fund accepted the recommendation.

## **C. Disclosures by management**

### **1. Write-off of losses of cash, receivables and property**

130. The Fund informed the Board that during the year 2016, there was a write-off of overpayment receivables of \$148,266.61.

131. The Board noted that the overpayments were mainly on account of the death of the beneficiaries that came to the notice of the Fund subsequently.

**2. Ex gratia payments**

132. The Fund reported that there were no ex gratia payments by the Fund during the year 2016.

**3. Cases of fraud and presumptive fraud**

133. In accordance with the International Standards on Auditing (ISA 240), the Board plans its audits of the financial statements so that it has a reasonable expectation of identifying material misstatements and irregularity (including those resulting from fraud). Our audit, however, should not be relied upon to identify all misstatements or irregularities. The primary responsibility for preventing and detecting fraud rests with management.

134. During the audit, the Board made enquiries regarding the oversight responsibility of management for assessing the risks of material fraud and the processes in place for identifying and responding to the risks of fraud, including any specific risks that management had identified or that had been brought to its attention. In addition, the Board enquired whether the Fund had any knowledge of any actual, suspected or alleged fraud; it also made enquiries of the Office of Internal Oversight Services in that regard. The additional terms of reference governing external audit include cases of fraud and presumptive fraud in the list of matters that should be referred to in its report.

135. The Fund reported that there were no cases of fraud or presumptive fraud that related to the staff of the Fund during the year ended 31 December 2016.

**D. Acknowledgement**

136. The Board wishes to express its appreciation for the cooperation and assistance extended to its staff by the Chief Executive Officer of the Fund, the Representative of the Secretary-General for the investment of the assets of the Fund and the members of their staff.

*(Signed)* Shashi Kant **Sharma**  
Comptroller and Auditor General of India  
Chair of the Board of Auditors  
(Lead Auditor)

*(Signed)* Mussa Juma **Assad**  
Controller and Auditor General of the  
United Republic of Tanzania

*(Signed)* Kay Scheller  
President of the German Federal Court of Auditors

30 June 2017



## Appendix

## Status of implementation of recommendations up to the year ended 31 December 2015

No.	Audit report year	Paragraph reference	Recommendations of the Board	Response of the United Nations Joint Staff Pension Fund	Board's assessment	Status after verification			
						Implemented	Under implementation	Not implemented	Overtaken by events
1	2013 (A/69/9, annex X)	19	The Board recommends that the Fund closely collaborate with member organizations to ensure that those organizations submit contribution data in a timely manner, and keep in close communication with the actuarial service provider to ensure that the actuarial report could be produced and included in the formal financial statements in a timely manner.	To expedite the completion of the financial statements, a roll-forward of the previous actuarial valuation results will be reflected in the interim years between biennial actuarial valuations, as was the case for the financial statements for the year ended 31 December 2015. The 2015 actuarial valuation of the Fund will be reflected in the financial statements of the Fund for the year ended 31 December 2016. Complementarily, the Fund will continue to follow up with member organizations and take advantage of new technologies and systems to ensure that the organizations submit contribution data in a timely manner.	This recommendation was under implementation.		X		
2	2013 (A/69/9, annex X)	47	The secretariat of the Fund agreed with the Board's reiterated recommendation to: (a) continue to improve controls and efficiency of the participant reconciliation exception process to ensure the discrepancies are identified and reconciled with member organizations in a timely manner; and (b) prepare monthly and year-end contribution reconciliations to ensure the accuracy of the contributions and receivables recorded in pension system and financial statements.	The participant reconciliation exceptions process is a quality improvement exercise that does not affect the accuracy of the financial statements. The year-end reconciliation is conducted to ensure the accuracy of the contributions and receivables recorded in the financial statements. Discrepancies identified in the contribution data require action and resolution by member organizations of the Fund. The Fund will complete the implementation of the project for the monthly reconciliation of contributions, which was approved in the Fund's budget for the biennium 2016-2017, for one member organization by the fourth quarter of 2017.	This recommendation was under implementation.		X		

No.	Audit report year	Paragraph reference	Recommendations of the Board	Response of the United Nations Joint Staff Pension Fund	Board's assessment	Status after verification			
						Implemented	Under implementation	Not implemented	Overtaken by events
3	2013 (A/69/9, annex X)	51	The secretariat of the Fund agreed with the Board's recommendation to: (a) utilize and promote the online self-service as an additional tool in the certificate of entitlement process along with the smooth implementation of IPAS; and (b) consider establishing a practical plan to develop an automatic signature verification system or thumbprint/live image verification system to facilitate the certificate of entitlement process.	The Fund has implemented a number of actions to enhance the certificate of entitlement process, including the review of the annual cycle to ensure that all activities, from the date of the mailing to the related follow-up actions, are completed within one year. The new member self-service (certificate of entitlement tracker), released on 31 August 2016, allows beneficiaries to download the certificate of entitlement form and monitor when the signed certificate of entitlement was received by the Fund. The Fund also explored the possibility of engaging corresponding banks in the certificate of entitlement process; however, this was not feasible, given the use of multiple correspondent banks to distribute payments to 190 countries and a diverse set of local regulations that impede banks' involvement in the process. The Fund will continue exploring opportunities to enhance the certificate of entitlement process.	This recommendation was under implementation.		X		
4	2014 (A/70/325, annex VI, chap. II)	30	Expedite the introduction of the counterparty settlement system in a time-bound manner.	The first phase of the implementation of the Bloomberg Asset and Investment Manager trade order management system was completed on 18 January 2016, and the new trade order management system includes a counterparty settlement system.	This recommendation was under implementation and has been implemented partially.		X		
5	2014 (A/70/325, annex VI, chap. II)	35	Explore alternatives to mitigate the foreign exchange losses, including a detailed cost-benefit study for a suitable hedging strategy.	During 2015, the Investment Management Division studied various alternatives to its existing practice during 2015, as mentioned in paragraph 74 of the Board's previous report (A/71/5/Add.16, chap. II). Hedging of currency risk was considered and was not utilized, in recognition of the zero-sum game representation over time. During 2016, the Division agreed to conduct a formal currency study, and procurement of a consultant is under way.	This recommendation was under implementation.		X		

No.	Audit report year	Paragraph reference	Recommendations of the Board	Response of the United Nations Joint Staff Pension Fund	Board's assessment	Status after verification			
						Implemented	Under implementation	Not implemented	Overtaken by events
6	2014 (A/70/325, annex VI, chap. II)	41	Take steps to achieve the policy benchmarks on each portfolio by improving its internal investment processes and practices and endeavour to achieve the overall minimal real return of 3.5 per cent.	<p>The investment return should be evaluated over the medium-term and long-term horizons. The Investment Management Division, from this perspective, has a successful track record, meeting or exceeding the policy benchmark for the Fund and the benchmarks for most of the underlying portfolios.</p> <p>The Division has been enhancing internal investment research resources over the years and conducting fundamental research on both the macro and micro levels. At the same time, the risk budgets were set and carefully monitored by the Risk and Compliance Section on a regular basis.</p> <p>The new strategic asset allocation was set effective 1 August 2015 after an intensive asset liability management study had been conducted. The purpose of the study was to increase the probability of achieving the 3.5 per cent real rate of return investment objective over the long term without undue risk by reviewing numerous scenarios that incorporate both asset- and liability-side variables for the Fund. The alternative investment category was formally added with a target allocation of 5 per cent of the Fund, and the target allocation for the real asset category was increased from 6 per cent to 9 per cent. The equity, fixed income and cash target allocations were reduced. The strategic asset allocation will be reviewed periodically.</p>	This recommendation was under implementation.		X		
7	2014 (A/70/325, annex VI, chap. II)	48	The Board reiterates that the Fund continue to reconcile and resolve all participant reconciliation exceptions with member organizations in a timely manner. Until such time as a system is implemented to enable	The participant reconciliation exceptions process is a quality improvement exercise that does not affect the accuracy of the financial statements. The year-end reconciliation is conducted to ensure the accuracy of the contributions and receivables recorded in the financial statements. Discrepancies identified in the contribution data require action and resolution by member organizations of the	This recommendation was under implementation.		X		

No.	Audit report year	Paragraph reference	Recommendations of the Board	Response of the United Nations Joint Staff Pension Fund	Board's assessment	Status after verification			
						Implemented	Under implementation	Not implemented	Overtaken by events
			monthly reconciliations, the Fund may consider including a suitable disclosure in the financial statements on the quantum of unresolved participant reconciliation exceptions.	Fund. The Fund will complete the implementation of the project for the monthly reconciliation of contributions, which was approved in the Fund's budget for the biennium 2016-2017, for one member organization by the fourth quarter of 2017. A disclosure in the financial statements was not deemed necessary, since the participant reconciliation exceptions process does not affect the accuracy of the financial statements.					
8	2014 (A/70/325, annex VI, chap. II)	53	Ensure adherence to the stipulated benchmark for the processing of benefits through improvements in efficiencies and use of information technology enabled services, since service to its members is the primary function of the Fund.	The Fund's strategic framework approved by the Pension Board specifies the performance indicator and target for benefits processing. The Fund has implemented various initiatives approved by the Pension Board at its sixty-third session to enhance performance in benefits processing, including the creation of dedicated task forces and in-depth process review to identify opportunities for efficiency. As a result, the Fund has achieved substantial progress in terms of processing benefits within the performance benchmark of 15 business days. Benefits processing times have improved steadily since the beginning of 2016. The ageing and volume of outstanding cases also reflects significant improvement, with over 90 per cent of actionable separation cases processed within the same calendar month. Performance indicators are monitored using periodic enhanced performance reports and a business intelligence dashboard. Death in service, survivor and disability benefits continue to be handled as "priority" cases.	This recommendation was under implementation.		X		
9	2014 (A/70/325, annex VI, chap. II)	65	(a) Formulate a holistic policy for the strategic planning, governance and management of various information technology projects required or under implementation; and (b) take proactive	The Investment Management Division is in the process of developing a comprehensive information and communications technology strategy that will address both infrastructure and applications, in order to ensure secure and continuous operations. Progress has been made, as evidenced by the successful implementation of the Bloomberg Asset and	This recommendation was under implementation.		X		

No.	Audit report year	Paragraph reference	Recommendations of the Board	Response of the United Nations Joint Staff Pension Fund	Board's assessment	Status after verification			
						Implemented	Under implementation	Not implemented	Overtaken by events
			measures to expedite the procurement of the replacement for the existing trade order management system and restrict additional expenditure on interim measures.	Investment Manager trade order management system as from 18 January 2016. The Division is in the process of procuring a consultant to create a target operating model.					
10	2015 (A/71/5/Add.16, chap. II)	28	The Board recommends that the Fund, while filling the vacancies at the senior levels at the earliest opportunity, draw up a succession plan that foresees and addresses the changes that will occur when senior positions become vacant.	The Investment Management Division developed and implemented a succession plan in December 2016.	The current succession plan does not address all the issues related to vacancies in senior positions. The recommendation is reiterated in the present report, and is considered as under implementation.		X		
11	2015 (A/71/5/Add.16, chap. II)	37	The Board recommends that the Fund devise a mechanism to assess the value addition to performance owing to active management of the portfolio on a regular basis so as to assess its impact and implement course correction as deemed necessary.	The Investment Management Division developed risk and performance dashboards along with new fixed income limits. The Division also developed long-term performance statistics, including local currency performance for international benchmarking.	The Fund informed the Board that it is working on active risk limits for equity.		X		
12	2015 (A/71/5/Add.16, chap. II)	44	The Board recommends that the Fund establish customized reference benchmarks taking into account the Fund's special criteria, which would better measure the Fund's overall performance.	The Investment Management Division developed and implemented a new performance dashboard to measure the impact of restricted stocks (tobacco and arms) relative to benchmarks.	This recommendation was implemented.	X			

No.	Audit report year	Paragraph reference	Recommendations of the Board	Response of the United Nations Joint Staff Pension Fund	Board's assessment	Status after verification			
						Implemented	Under implementation	Not implemented	Overtaken by events
13	2015 (A/71/5/Add.16, chap. II)	49	The Board recommends that the Fund: (a) introduce a mechanism for a more frequent supervisory review of the underperforming securities on the basis of certain predefined parameters; and (b) formalize the system for regularly tracking risk tolerance monitoring and risk management, by the Representative of the Secretary-General through the Director of the Investment Management Division and the Deputy Director for Risk and Compliance.	The Investment Management Division introduced a mechanism to monitor the underperforming securities. For performance monitoring, a report for the top 10 and bottom 10 performing securities is included in: (a) the quarterly Investments Committee Blue Book; and (b) the Division's weekly investment meeting materials. In addition, for risk monitoring, the reports for the top and bottom 10 portfolio weights, tracking risk, tail risks and currency risks for each portfolio, are generated through RiskMetrics. On a quarterly basis, the largest holdings and the largest positive and negative performance contributions have been included in the Blue Book since 227th meeting of the Committee (November 2015).	This recommendation was implemented.	X			
14	2015 (A/71/5/Add.16, chap. II)	60	The Board recommends that the Fund review its investment and risk processes, including learning lessons from higher-performing funds, so as to improve its efforts to achieve the targeted 3.5 per cent real rate of return.	An independent assessment and peer comparison of the Fund's investment main practices, investment management and risk management was conducted by Deloitte in 2016.	This recommendation was implemented.	X			
15	2015 (A/71/5/Add.16, chap. II)	68	The Board recommends that the Fund carry out a review of the cash requirements of various currencies in order to keep a minimum investment in cash, given that it carries a low return and is subject to foreign exchange fluctuation.	Procurement is under way to conduct a formal currency study, which will include a review of related cash requirements. The Investment Management Division and the custodian (Northern Trust) are reviewing the logistics related to separating investment and operational cash from an accounting and performance perspective. The Division also developed a new cash flow forecast procedure.	This recommendation was under implementation.		X		

No.	Audit report year	Paragraph reference	Recommendations of the Board	Response of the United Nations Joint Staff Pension Fund	Board's assessment	Status after verification			
						Implemented	Under implementation	Not implemented	Overtaken by events
16	2015 (A/71/5/Add.16, chap. II)	75	The Board recommends that the Fund: (a) address the foreign exchange exposure issue and employ suitable procedures and tools to mitigate foreign exchange losses; and (b) develop an internal mechanism to monitor, evaluate and manage losses or gains owing to foreign exchange in addition to regular monitoring of the fair value of the assets.	Procurement is under way to conduct a formal currency study, which will include a review of foreign currency exposure and related tools. The Investment Management Division developed an internal mechanism to monitor, evaluate and manage foreign currency by creating new reports for local currency analysis of Fund assets.	This recommendation was under implementation.		X		
17	2015 (A/71/5/Add.16, chap. II)	83	The Board recommends that the Fund review its processes for fixed-income investments to ensure that it meets or exceeds its benchmark.	The Investment Management Division reviewed its processes for fixed income investments, resulting in the adoption of new fixed income limits for duration and currency, which will ensure that the fixed income portfolio is managed in close proximity to the duration and currency parameters of its benchmark, the Barclays Global Aggregate Index.	This recommendation was treated as under implementation in 2016 as returns from the fixed income portfolio are still below the benchmark.		X		
18	2015 (A/71/5/Add.16, chap. II)	89	The Board recommends that the Fund prepare a time-bound action plan to finalize and publish its selection and evaluation criteria for external fund and discretionary investment managers.	The Investment Management Division finalized and implemented an external manager policy, which includes policies related to the selection, monitoring and termination of external (discretionary) managers. The Division has also filled the post of External Manager (P-4), the incumbent of which is responsible for the Division's external manager programme.	The policy is finalized; deficiencies in the policy have been noticed during the current audit and a separate recommendation is made thereon. As the Fund has finalized and published the policy on hiring external fund managers, this recommendation is treated as implemented.	X			

No.	Audit report year	Paragraph reference	Recommendations of the Board	Response of the United Nations Joint Staff Pension Fund	Board's assessment	Status after verification			
						Implemented	Under implementation	Not implemented	Overtaken by events
19	2015 (A/71/5/Add.16, chap. II)	94	The Board recommends that the Fund enter into a service-level agreement defining the respective roles and responsibilities and service-level benchmarks and that it develop a mechanism to secure compliance with the agreement.	The Investment Management Division is working with Bloomberg to develop a service level agreement defining the respective roles and responsibilities, service level benchmarks and a mechanism to secure compliance. The Division hopes to have a service level agreement in place by the third quarter of 2017.	This recommendation was under implementation.		X		
20	2015 (A/71/5/Add.16, chap. II)	99	The Board recommends that the Fund: (a) resolve the issues of data migration; and (b) frame key performance indicators in accordance with functional requirements for assessing the accuracy and timeliness of IPAS outcomes.	There were minimal data exceptions in the migration to the new Integrated Pension Administration System, which occurred only for historical data not affecting any calculations. Data exceptions have been corrected as part of normal verification in benefits processing since the launch of the System. A business intelligence tool will soon be deployed for monitoring performance indicators and targets. Performance indicators will be available for analysis and monitoring in a management dashboard expected to be completed by the third quarter of 2017.	This recommendation was under implementation.		X		
21	2015 (A/71/5/Add.16, chap. II)	105	The Board recommends that the Fund: (a) acknowledge all queries and complaints received from all sources; (b) segregate queries and complaints so to address them appropriately; (c) devise a system of categorization and prioritization of complaints and their resolution; (d) inform the client periodically about the progress achieved in the resolution of the complaint; (e) devise a system for monitoring and	The Pension Fund is implementing a new client service model to ensure that client enquiries are addressed efficiently and effectively. Some elements of the new client service model have already been deployed, with excellent results, including: (a) a dedicated two-tier call centre to answer all telephone calls and member self-service emails was established in October 2016; (b) the member self-service feature was launched in August 2016 to provide real-time information on members' accounts, disbursements and the receipt of documents and forms sent to the Fund; and (c) the new website of the Fund includes a feature to categorize and track emails, as well as useful information to address most common queries from participants and beneficiaries. These enhancements complement the in-person	This recommendation was under implementation.		X		



No.	Audit report year	Paragraph reference	Recommendations of the Board	Response of the United Nations Joint Staff Pension Fund	Board's assessment	Status after verification			
						Implemented	Under implementation	Not implemented	Overtaken by events
			reporting the status of grievances to the appropriate levels in the Fund in order to ensure an effective client delivery mechanism; and (f) review the complaints data to help to identify the weaknesses of the system and to improve and streamline the existing processes.	service provided at the Fund's offices in New York and Geneva, which is also tracked and monitored.					
22	2015 (A/71/5/Add.16, chap. II)	110	The Board recommends that the Fund prescribe a time frame for servicing the case load. An internal reporting framework for each type of benefit based on its priority should be established.	The Fund's strategic framework, approved by the Pension Board, specifies the performance indicator and target for benefits processing. To enhance performance in benefits processing, the Pension Fund has implemented various initiatives approved by the Pension Board at its sixty-third session. As a result, the Fund has achieved substantial progress in terms of processing benefits within the performance benchmark of 15 business days. Benefits processing times have improved steadily since the beginning of 2016. The ageing and volume of outstanding cases also reflects significant improvement, with over 90 per cent of actionable separation cases processed within the same calendar month. Performance indicators are monitored using periodic enhanced performance reports and a business intelligence dashboard. Death in service, survivor and disability benefits continue to be handled as "priority" cases.	This recommendation was under implementation.		X		
23	2015 (A/71/5/Add.16, chap. II)	115	The Board recommends that the Fund simplify the process of obtaining the certificate of entitlement, including exploring the option of engaging the corresponding banks in the process.	The Fund has implemented a number of actions to enhance the certificate of entitlement process, including the review of the annual cycle to ensure that all activities, from the date of the mailing to the related follow-up actions, are completed within one year. The new member self-service (certificate of entitlement tracker), released on 31 August 2016, allows beneficiaries to download the certificate of	This recommendation was under implementation.		X		

No.	Audit report year	Paragraph reference	Recommendations of the Board	Response of the United Nations Joint Staff Pension Fund	Board's assessment	Status after verification				
						Implemented	Under implementation	Not implemented	Overtaken by events	
24	2015 (A/71/5/Add.16, chap. II)	123	The Board recommends that the Fund: (a) impress upon the participating organizations the need to ensure that they identify and submit to the Fund sufficiently in advance cases that are due for separation in the normal course of business; and (b) check the status of documentation and jointly devise a mechanism to resolve the issues relating to incomplete or missing documentation from member organizations.	entitlement form and monitor when the signed certificate of entitlement was received by the Fund. The Fund also explored the possibility of engaging corresponding banks in the certificate of entitlement process; however, this was not feasible given the use of multiple correspondent banks to distribute payments to 190 countries and a diverse set of local regulations that impede banks' involvement in the process. The Fund will continue exploring opportunities to enhance the certificate of entitlement process.	The roles and responsibilities of the staff pension committees of member organizations are set out in the Regulations and Rules of the Fund. The terms of reference of the staff pension committees and their secretaries consolidate all the roles and responsibilities and recognize that member organizations are responsible for the accurate, complete and timely submission of separation information and documents to the Fund. The Fund continues to work closely with member organizations to identify mechanisms to expedite the submission of separation documents to the Fund and resolve issues related to incomplete and missing documentation from member organizations. The Fund is conducting, with the support of an external consultant and in coordination with the member organizations, an end-to-end review of separation-to-entitlement process to identify opportunities to achieve greater efficiency and effectiveness and improve coordination. The results of the end-to-end review will be presented to the Pension Board at its sixty-fourth session, in July 2017. Complementarily, the member self-service feature, launched in August 2016, provides real-time information on members' accounts, disbursements and the receipt of documents and forms sent to the Fund.	This recommendation was under implementation.		X		

No.	Audit report year	Paragraph reference	Recommendations of the Board	Response of the United Nations Joint Staff Pension Fund	Board's assessment	Status after verification				
						Implemented	Under implementation	Not implemented	Overtaken by events	
25	2015 (A/71/5/Add.16, chap. II)	129	The Board recommends that participant reconciliation exceptions need to be resolved in a time-bound manner in order to avoid any dispute with the participating organizations and to ensure that up-to-date and accurate financial statements can be prepared for the Fund and the participating organizations.	The participant reconciliation exceptions process is a quality improvement exercise that does not affect the accuracy of the financial statements. The year-end reconciliation is conducted to ensure the accuracy of the contributions and receivables recorded in the financial statements. Discrepancies identified in the contribution data require action and resolution by member organizations of the Fund. The Fund will complete the implementation of the project for the monthly reconciliation of contributions, which was approved in the Fund's budget for the biennium 2016-2017, for one member organization by the fourth quarter of 2017.	This recommendation was under implementation.		X			
26	2015 (A/71/5/Add.16, chap. II)	132	The Board recommends that the Fund: (a) finalize the anti-fraud policy at the earliest opportunity; and (b) widely circulate the policy and make staff aware of its provisions and implications.	The Investment Management Division developed and implemented an anti-fraud and anti-corruption policy in November 2016. This is a living document, which may be further updated periodically. The Division also must comply with the Anti-Fraud and Anti-Corruption Framework, which was adopted by the United Nations Secretariat in 2016.	This recommendation was implemented.	X				
<b>Total</b>						<b>26</b>	<b>5</b>	<b>21</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Percentage</b>						<b>100</b>	<b>19</b>	<b>81</b>		

## **Annex VII**

### **Implementation of the recommendations of the Board of Auditors contained in its report for the year ended 31 December 2016 on the United Nations Joint Staff Pension Fund**

#### **Report by the Secretary of the United Nations Joint Staff Pension Board**

##### *Summary*

The present report is submitted in accordance with General Assembly resolution 48/216 B, in which the Assembly requested the executive heads of the United Nations entities to report to the Assembly, at the same time as the recommendations of the Board of Auditors were submitted to the Assembly, on measures taken or to be taken to implement those recommendations.

The report provides information further to the comments already submitted to the Board of Auditors, which were included in the Board's final report on the United Nations Joint Staff Pension Fund.

Therefore, in an effort to reduce redundancy and streamline documentation, the present report provides additional comments of the Fund only where required, as well as information on the status of implementation, the department responsible, the estimated completion date and the priority of each recommendation contained in the reports of the Board. In addition, the report provides an update on the status of implementation of the Board's recommendations relating to prior periods that the Board considered not to have been fully implemented.

## Introduction

1. The present report is submitted in accordance with the provisions of paragraph 7 of General Assembly resolution 48/216 B, in which the Assembly requested the executive heads of the United Nations entities, at the same time as the recommendations of the Board of Auditors were submitted to the Assembly, through the Advisory Committee on Administrative and Budgetary Questions, to provide the Assembly with their responses and to indicate the measures that would be taken to implement those recommendations, with appropriate timetables.

2. In preparing the present report, account was taken of the provisions of General Assembly resolution 70/238 A, in which the Assembly, in paragraph 14, stressed that the report of the Board of Auditors on the United Nations Joint Staff Pension Fund should be submitted separately to the General Assembly, as is the case with other United Nations entities, and decided that a copy should continue to be annexed to the report of the United Nations Joint Staff Pension Board. In paragraph 5 of its resolution 71/261 A, the Assembly decided to consider further the report of the Board of Auditors on the United Nations Joint Staff Pension Fund under the agenda item relating to the report of the United Nations Joint Staff Pension Fund.

### A. Implementation of the recommendations contained in the report of the Board of Auditors on the United Nations Joint Staff Pension Fund for the year ended 31 December 2016<sup>1</sup>

3. The status of implementation of the main recommendations as at August 2017 is summarized in table 1.

Table 1  
Status of implementation of main recommendations

<i>Department responsible</i>	<i>Number of recommendations</i>	<i>Implemented</i>	<i>In progress</i>	<i>Target date set</i>	<i>No target date</i>
Investment Management Division	3	–	3	3	–
Fund secretariat	4	–	4	4	–
<b>Total</b>	<b>7</b>	<b>–</b>	<b>7</b>	<b>7</b>	<b>–</b>
<b>Percentage</b>	<b>100</b>	<b>–</b>	<b>100</b>		

4. The status of implementation of all recommendations as at August 2017 is summarized in table 2.

<sup>1</sup> A/72/5/Add.16.

Table 2  
**Status of implementation of all recommendations\***

<i>Department responsible</i>	<i>Number of recommendations</i>	<i>Implemented</i>	<i>In progress</i>	<i>Target date set</i>	<i>No target date</i>
Investment Management Division	10	–	10	10	–
Fund secretariat	8	–	8	8	–
<b>Total</b>	<b>18</b>	<b>–</b>	<b>18</b>	<b>18</b>	<b>–</b>
<b>Percentage</b>	<b>100</b>	<b>–</b>	<b>100</b>		

\* In addition, the report of the Board contains, in paragraphs 105 and 106, two audit recommendations addressed to United Nations Joint Staff Pension Fund member organizations.

5. **In paragraph 19, the Board recommended that the Fund strengthen its internal control procedure to ensure the accuracy of data before sending them for the actuarial valuation and carry out a fresh actuarial valuation as at 31 December 2017.**

*Department responsible:* Pension Fund secretariat

*Status:* In progress

*Priority:* High

*Target date:* Third quarter of 2018

6. The Fund will review and improve the processes for the submission of census data for the next actuarial valuation as of 31 December 2017. This valuation will be noted in the financial statements for the year ending 31 December 2017.

7. **In paragraph 30, the Board recommended that the Fund make an appropriate disclosure of the accounting treatment of the tax withholding in the notes to financial statements.**

*Department responsible:* Investment Management Division

*Status:* In progress

*Priority:* Medium

*Target date:* Second quarter of 2018

8. The Fund will review its policy and the disclosure of the accounting treatment of the tax withholding in the notes to the financial statements.

9. **In paragraph 32, the Board recommended that the Fund prepare and follow a consistent accounting policy for creating provisions for the receivables for the tax withholdings.**

*Department responsible:* Investment Management Division

*Status:* In progress

*Priority:* Medium

*Target date:* Second quarter of 2018

10. The Fund will review its policy with respect to the measurement of receivables for tax withholdings. It should be noted that the Fund applies individual judgment to estimate the recoverability of each tax receivable for each jurisdiction as required by International Public Sector Accounting Standard (IPSAS) 29, paragraphs 67 and 68. The Fund is of the view that setting up provisions for recoverability of tax receivables solely based on ageing is not consistent with IPSAS.

**11. In paragraph 41, the Board recommended that the Fund prepare a detailed risk budget for all categories of the assets.**

*Department responsible:* Investment Management Division

*Status:* In progress

*Priority:* High

*Target date:* Second quarter of 2019

12. The Investment Management Division adopted more detailed risk limits in early 2017 for the internally managed fixed income portfolio, including currency and duration limits. The Division is also in the process of developing active limits for the global equity portfolio, which are expected to be implemented by or before the fourth quarter of 2018. In this regard, the Division is taking action regarding the recommendation to prepare a detailed risk budget for public asset classes such as equities and fixed income. This may not be feasible for categories such as real assets, alternative investments and cash and cash equivalents. The Investment Management Division will review and consider the recommendation as it relates to these asset classes, pending the outcome of further research and analysis.

**13. In paragraph 43, the Board reiterated its earlier recommendation that the Fund fill the vacancies at the Professional and decision-making levels and prepare a comprehensive succession plan to effectively deal with the changes that would occur when senior positions became vacant.**

*Department responsible:* Investment Management Division

*Status:* In progress

*Priority:* Medium

*Target date:* Second quarter of 2018

14. The Investment Management Division developed and implemented a succession plan in December 2016. The Division has filled all of its senior-level vacancies and on-boarding is expected to be completed by the end of 2017. Good progress is being made towards filling the remaining vacancies, with the expectation that the vacancy rate will be less than 10 per cent on an ongoing basis by or before the second quarter of 2018.

**15. In paragraph 50, the Board recommended that the Fund review its internal investment and risk processes and procedures so as to outperform the benchmarks and achieve at least the targeted long-term real rate of return of 3.5 per cent.**

*Department responsible:* Investment Management Division  
*Status:* In progress  
*Priority:* Medium  
*Target date:* Second quarter of 2018

16. The Investment Management Division reviews its internal investment and risk processes, practices and procedures on an ongoing basis with the intent of meeting or exceeding the benchmarks and the targeted real rate of return of 3.5 per cent over the long term. In 2015, the Fund's strategic asset allocation was updated following the completion of an asset liability management study. The strategic asset allocation target weightings for each asset class are intended to optimize the likelihood that the Fund will achieve its 3.5 per cent real rate of return target over the long term. In 2016 and 2017, the Division developed several new reports for this purpose and work in this area will continue on an ongoing basis.

**17. In paragraph 55, the Board recommended that the Fund continuously monitor and review its fixed income strategy so as to ensure that it would meet and perform better than the benchmark.**

*Department responsible:* Investment Management Division  
*Status:* In progress  
*Priority:* Medium  
*Target date:* Second quarter of 2018

18. The Investment Management Division is continuously monitoring and reviewing its fixed income strategy with the intent of meeting or exceeding the benchmark. The Division recently adopted new limits for currency and duration positions in the fixed income portfolio in order to enhance risk management limits for the portfolio, which has resulted in performance that more closely tracks the performance of the fixed income benchmark, the Bloomberg Barclays Global Aggregate Index.

**19. In paragraph 61, the Board recommended that the Fund expedite the currency study so as to further strengthen foreign exchange management and control and reduce risks by employing suitable strategies.**

*Department responsible:* Investment Management Division  
*Status:* In progress  
*Priority:* High  
*Target date:* Fourth quarter of 2017

20. The Investment Management Division studied various alternatives to its existing practice during 2015, as mentioned in paragraph 74 of document [A/71/5/Add.16](#). Hedging of currency risk was considered and was not utilized, recognizing the zero sum-game representation over time. In 2017, the Division engaged one of its non-discretionary advisers to conduct a formal currency study. The study is under way and is expected to be completed in 2017.



21. **In paragraph 67, the Board recommended that the Fund incorporate provisions for the duration of the contract in the policy and formalize the evaluation method before awarding or renewing the contract of the fund managers.**

*Department responsible:* Investment Management Division

*Status:* In progress

*Priority:* Medium

*Target date:* Second quarter of 2018

22. The Investment Management Division introduced a new external manager policy in 2017, which will be reviewed and updated in order to address the Board's recommendation.

23. **In paragraph 75, the Board recommended that the Fund update the business continuity and disaster recovery plan in the Investment Management Division by including all the critical applications, determine recovery time objectives for all critical applications and carry out a business impact analysis study in view of the criticality of its operations.**

*Department responsible:* Investment Management Division

*Status:* In progress

*Priority:* High

*Target date:* Fourth quarter of 2018

24. The Investment Management Division is in the final stages of completing a request for proposals to conduct an information and communications technology (ICT) study to assess its ICT security and business continuity practices, and the outcome is expected to assist the staff of the Division in addressing the Board's recommendation.

25. **In paragraph 79, the Board recommended that the Fund prepare a comprehensive security policy for the Investment Management Division that should be widely circulated among the management and the staff and establish a mechanism to ensure its compliance.**

*Department responsible:* Investment Management Division

*Status:* In progress

*Priority:* Medium

*Target date:* Second quarter of 2018

26. The Investment Management Division will prepare a comprehensive security policy, and the outcome of the ICT security study is expected to assist the staff of the Division in addressing the Board's recommendation.

27. **In paragraph 92, the Board recommended that the Fund: (a) explore the possibility of further automating various steps in benefits processing; (b) build input controls to ensure standardized information in the Integrated Pension Administration System; (c) enhance the functionalities of member self-service**

**and employer self-service modules; and (d) resolve data issues from the migration to the Integrated Pension Administration System.**

*Department responsible:* Pension Fund secretariat  
*Status:* In progress  
*Priority:* High  
*Target date:* Fourth quarter of 2019

28. The Pension Fund will explore possibilities to further automate benefits processing in the Integrated Pension Administration System and will continue to enhance the functionalities of the member self-service and employer self-service. The Fund will study the possibility of receiving separation data electronically, and automate, to the extent possible, the categorization of cases by benefit type. Data issues will continue to be addressed both in a manual and an automated fashion.

**29. In paragraph 101, the Board recommended that the Fund: (a) set a definite timeline to process all outstanding cases where all documents have been received; and (b) prescribe a time frame for processing each type of entitlement/benefit.**

*Department responsible:* Pension Fund secretariat  
*Status:* In progress  
*Priority:* High  
*Target date:* Third quarter of 2018

30. The Fund has a performance indicator defined for the processing of initial separations for which all documents have been received; therefore, the first part of the recommendation is already implemented. The Fund is operating with an inventory of outstanding actionable cases (involving initial separations) requiring only approximately one week of processing at the end of every month. The Fund will continue to implement actions to expedite the processing of other types of benefits and define or update, as needed, indicators for the time taken to process various types of benefits.

**31. In paragraph 105, the Board recommended that the member organizations create pension focal points to facilitate the expeditious processing of the retirement benefit cases.**

*Department responsible:* Member organizations  
*Status:* Not applicable  
*Priority:* Medium  
*Target date:* Not applicable

32. The Fund management submitted for the consideration of the Pension Board at its sixty-fourth session, in July 2017, the report of the Board of Auditors, including the above audit recommendation. The Board also considered the report of the end-to-end review of the separation-to-benefit process, which included recommendations associated with the need to establish focal points within the member organizations.

**33. In paragraph 106, the Board recommended that member organizations identify all cases due for separation in the next six months before the date of separation, send updated demographic details to the Fund and reconcile all differences in contributions.**

*Department responsible:* Member organizations

*Status:* Not applicable

*Priority:* Medium

*Target date:* Not applicable

34. The Fund management submitted for the consideration of the Pension Board at its sixty-fourth session, in July 2017, the report of the Board of Auditors, including the above audit recommendation. The Board also considered the report of the end-to-end review of the separation-to-benefit process, which included recommendations to expedite the separation process and enhance the quality of the information received by the Fund.

**35. In paragraph 112, the Board recommended that the Fund document a client grievance redressal mechanism and include procedures for indexing, segregating, prioritizing and monitoring the queries.**

*Department responsible:* Pension Fund secretariat

*Status:* In progress

*Priority:* High

*Target date:* Fourth quarter of 2019

36. In the budget proposal for 2018-2019, the Fund requested resources for the implementation of a client relationship management system to further improve the management of client queries. This would include better tracking of response times, integration of email, phone and walk-in registration with the new Integrated Pension Administration System platform and improved monitoring of benchmarks and performance reporting.

**37. In paragraph 113, the Board recommended that the Fund devise and implement a structured feedback mechanism to receive feedback from clients.**

*Department responsible:* Pension Fund secretariat

*Status:* In progress

*Priority:* Medium

*Target date:* Fourth quarter of 2019

38. In the budget proposal for 2018-2019, the Fund requested resources for the implementation of a client relationship management system to further improve the management of client queries. The system will include mechanisms to receive feedback from clients.

**39. In paragraph 118, the Board recommended that the Fund review: (a) the process of obtaining the certificate of entitlement; and (b) the suspended cases that are on hold for a longer period.**

*Department responsible:* Pension Fund secretariat  
*Status:* In progress  
*Priority:* Medium  
*Target date:* Fourth quarter of 2018

40. The Fund will review and continue to explore opportunities to enhance the certificate of entitlement process. The member self-service (certificate of entitlement tracker) released on 31 August 2016 allows beneficiaries to monitor when the signed certificate of entitlement was received by the Fund. In addition, the Fund released a functionality that allows beneficiaries to print the certificate of entitlement remotely and email it back to the Fund.

**41. In paragraph 124, the Board recommended that the Fund establish a system for receiving the schedules of contributions on a monthly basis along with a list of participants from the member organizations to eliminate the generation of participant reconciliation exceptions.**

*Department responsible:* Pension Fund secretariat  
*Status:* In progress  
*Priority:* Medium  
*Target date:* Fourth quarter of 2019

42. The implementation of the Integrated Pension Administration System and the common data interface project established the prerequisites for the introduction of a monthly reconciliation process for contributions. The Fund will complete the first pilot for monthly reconciliations in 2017. It should be noted that unresolved participant reconciliation exceptions do not establish receivables or liabilities in the financial statements of the Fund.

**43. In paragraph 128, the Board recommended that the Fund carry out the reconciliation of the contribution by the member organization at regular intervals.**

*Department responsible:* Pension Fund secretariat  
*Status:* In progress  
*Priority:* Medium  
*Target date:* Fourth quarter of 2019

44. The implementation of the Integrated Pension Administration System and the common data interface project established the prerequisites for the introduction of a monthly reconciliation process for contributions. The Fund will complete the first pilot for monthly reconciliation in 2017. However, it should be noted that the monthly reconciliation process will likely not resolve the discrepancies between payables and receivables between the Fund and the member organizations recorded in their respective financial statements. Given that the financial statements are established at a different time and based on a different reconciliation status, differences will likely continue to occur. It should be emphasized that the responsibility for resolving contribution discrepancies lies with the member organizations.

## B. Implementation of the recommendations contained in the reports of the Board of Auditors on the United Nations Joint Staff Pension Fund for prior financial periods

45. In the annex to its report for the year ended 31 December 2016 ([A/72/5/Add.16](#), chap. II), the Board provided a summary of the status of implementation of recommendations from previous financial periods.

46. The overall situation as at August 2017 regarding the 21 recommendations assessed as not fully implemented by the Board is summarized in table 3.

Table 3

### Status of implementation of extant recommendations from prior periods considered not fully implemented in the annex to the report of the Board of Auditors

<i>Department responsible</i>	<i>Number of recommendations</i>	<i>Implemented</i>	<i>In progress</i>	<i>Target date set</i>	<i>No target date</i>
Investment Management Division	10	–	10	10	–
Fund secretariat	11	–	11	11	–
<b>Total</b>	<b>21</b>	<b>–</b>	<b>21</b>	<b>21</b>	<b>–</b>
<b>Percentage</b>	<b>100</b>	<b>–</b>	<b>100</b>		

### Report of the Board of Auditors for the year ended 31 December 2013<sup>2</sup>

47. In paragraph 19, the Board recommended that the Fund closely collaborate with member organizations to ensure that those organizations submit contribution data in a timely manner and keep close communication with the actuarial service provider to ensure that the actuarial report could be produced and included in the formal financial statements in a timely manner.

*Department responsible:* Pension Fund secretariat

*Status:* In progress

*Priority:* Medium

*Target date:* Third quarter of 2018

48. To expedite the completion of the financial statements, a roll-forward of the previous actuarial valuation results will be reflected in the interim years between biennial actuarial valuations, as was the case for the financial statements for the year ended 31 December 2015. Complementarily, the Fund will continue to follow up with member organizations and take advantage of new technologies and systems to ensure that the organizations submit contribution data in a timely manner.

49. In paragraph 47, the Fund secretariat agreed with the Board's reiterated recommendation to: (a) continue to improve controls and efficiency of the participant reconciliation exceptions process to ensure the discrepancies are identified and reconciled with member organizations in a timely manner; and (b) prepare monthly and year-end contribution reconciliations to ensure the

<sup>2</sup> [A/69/9](#), annex X.

**accuracy of the contributions and receivables recorded in pension system and financial statements.**

<i>Department responsible:</i>	Pension Fund secretariat
<i>Status:</i>	In progress
<i>Priority:</i>	Medium
<i>Target date:</i>	Fourth quarter of 2018

50. The participant reconciliation exceptions process is a quality improvement exercise that does not affect the accuracy of the financial statements. The year-end reconciliation is conducted to ensure the accuracy of the contributions and receivables recorded in the financial statements. Contribution data discrepancies identified require action and resolution by Pension Fund member organizations. The Fund will complete the implementation of the project for monthly reconciliation of contributions, which was approved in the Fund's budget for the biennium 2016-2017, for one member organization by the fourth quarter of 2017.

**51. In paragraph 51, the Fund secretariat agreed with the Board's recommendation to: (a) utilize and promote the online self-service as an additional tool in the certificate of entitlement process along with the smooth implementation of the Integrated Pension Administration System; and (b) consider establishing a practical plan to develop an automatic signature verification system or thumbprint/live image verification system to facilitate the certificate of entitlement process.**

<i>Department responsible:</i>	Pension Fund secretariat
<i>Status:</i>	In progress
<i>Priority:</i>	Medium
<i>Target date:</i>	Fourth quarter of 2018

52. The Fund has implemented a number of actions to enhance the certificate of entitlement process, including the review of the annual cycle to ensure that all activities from the date of the mailing of the certificate to the related follow-up actions are completed within a calendar year. The member self-service (certificate of entitlement tracker) released on 31 August 2016 allows beneficiaries to monitor when the signed certificate of entitlement was received by the Fund. The Fund also explored the possibility of engaging corresponding banks in the certificate of entitlement process; however, this was not feasible given the use of multiple correspondent banks to distribute payments to 190 countries and a diverse set of local regulations that impede banks' involvement in the process. The Fund will continue exploring opportunities to enhance the certificate of entitlement process.

**Report of the Board of Auditors for the year ended 31 December 2014<sup>3</sup>**

**53. In paragraph 30, the Board recommended that the Fund expedite introduction of the counterparty settlement system in a time-bound manner.**

<i>Department responsible:</i>	Investment Management Division
<i>Status:</i>	In progress

<sup>3</sup> A/70/325, annex VI.

*Priority:* Medium

*Target date:* Fourth quarter of 2018

54. The Investment Management Division completed phase 1 of the implementation of the Bloomberg AIM trade order management system on 18 January 2016, and the new trade order management system includes a counterparty settlement system.

**55. In paragraph 35, the Board recommended that the Fund explore alternatives to mitigate the foreign exchange losses, including a detailed cost-benefit study for a suitable hedging strategy.**

*Department responsible:* Investment Management Division

*Status:* In progress

*Priority:* Medium

*Target date:* Fourth quarter of 2017

56. The Investment Management Division studied various alternatives to its existing practice during 2015, as mentioned in paragraph 74 of document [A/71/5/Add.16](#). Hedging of currency risk was considered and was not utilized, recognizing the zero sum-game representation over time. In 2016, the Division agreed to conduct a formal currency study. The study is under way and is expected to be completed in 2017.

**57. In paragraph 41, the Board recommended that the Fund take steps to achieve the policy benchmarks on each portfolio by improving its internal investment processes and practices and endeavour to achieve the overall minimal real return of 3.5 per cent.**

*Department responsible:* Investment Management Division

*Status:* In progress

*Priority:* Medium

*Target date:* Second quarter of 2018

58. The Investment Management Division reviews its internal investment and risk processes, practices and procedures on an ongoing basis with the intent of meeting or exceeding the benchmarks and the targeted real rate of return of 3.5 per cent over the long term. In 2015, the Fund's strategic asset allocation was updated following the completion of an asset liability management study. The strategic asset allocation target weightings for each asset class are intended to optimize the likelihood that the Fund will achieve its 3.5 per cent real rate of return target over the long term. In 2016 and 2017, the Investment Management Division developed several new reports for this purpose, and work in this area will continue on an ongoing basis.

**59. In paragraph 48, the Board reiterated its recommendation that the Fund continue its efforts to reconcile and resolve all participant reconciliation exceptions with member organizations in a timely manner. The Board adds that until such time as a system is implemented to enable monthly reconciliations, the Fund may consider including a suitable disclosure in the financial statements on the quantum of unresolved participant reconciliation exceptions.**

<i>Department responsible:</i>	Pension Fund secretariat
<i>Status:</i>	In progress
<i>Priority:</i>	Medium
<i>Target date:</i>	Fourth quarter of 2018

60. The participant reconciliation exceptions process is a quality improvement exercise that does not affect the accuracy of the financial statements. The year-end reconciliation is conducted to ensure the accuracy of the contributions and receivables recorded in the financial statements. Contribution data discrepancies identified require action and resolution by Pension Fund member organizations. The Fund will complete the implementation of the project for monthly reconciliation of contributions, which was approved in the Fund's budget for the biennium 2016-2017, for one member organization by the fourth quarter of 2017. A disclosure in the financial statements was not deemed necessary given that the participant reconciliation exceptions process does not affect the accuracy of the financial statements.

**61. In paragraph 53, the Board recommended that the Fund ensure adherence to the stipulated benchmark for processing of benefits through improvements in efficiencies and use of information technology enabled services, since service to its members is the primary function of the Fund.**

<i>Department responsible:</i>	Pension Fund secretariat
<i>Status:</i>	In progress
<i>Priority:</i>	High
<i>Target date:</i>	Third quarter of 2018

62. The strategic framework approved by the Pension Board specifies the performance indicator and target for the processing of benefits. The Fund has implemented various initiatives approved by the Pension Board at its sixty-third session to enhance performance in benefits processing. These initiatives include the creation of dedicated task forces and in-depth process review to identify opportunities for efficiency. As a result, the Fund has achieved substantial progress in terms of processing benefits within the performance indicator of 15 business days. Benefit processing times have improved steadily since the beginning of 2016. The ageing and volume of outstanding cases also reflect significant improvement, with more than 90 per cent of actionable separation cases processed within the same calendar month. Performance indicators are monitored using periodic enhanced performance reports and a business intelligence dashboard. Death in service, survivor and disability benefits continue to be handled as "priority" cases.

**63. In paragraph 65, the Board recommended that the Fund: (a) formulate a holistic policy for the strategic planning, governance and management of various information technology projects required or under implementation; and (b) take proactive measures to expedite the procurement of the replacement for the existing trade order management system and restrict additional expenditure on interim measures.**



<i>Department responsible:</i>	Investment Management Division
<i>Status:</i>	In progress
<i>Priority:</i>	High
<i>Target date:</i>	Second quarter of 2018

64. The Investment Management Division is in the process of developing a comprehensive ICT strategy that will address both infrastructure and applications in order to ensure secure and continuous operations. Progress has been made, as evidenced by the successful implementation of the Bloomberg AIM trade order management system on 18 January 2016. The Division engaged a consultant to conduct an ICT study and to assist with the creation of a target operating model, and the ICT study is under way.

#### **Report of the Board of Auditors for the year ended 31 December 2015<sup>4</sup>**

**65. In paragraph 28, the Board recommended that while filling up the vacancies at senior levels at the earliest, the Fund draw up a succession plan that can foresee and address the changes that will occur when senior positions become vacant.**

<i>Department responsible:</i>	Investment Management Division
<i>Status:</i>	In progress
<i>Priority:</i>	High
<i>Target date:</i>	Second quarter of 2018

66. The Investment Management Department developed and implemented a succession plan in December 2016. The Division has filled all of its senior-level vacancies, and on-boarding is expected to be completed by the end of 2017. Good progress is being made towards filling the remaining vacancies, with the expectation that the vacancy rate will be less than 10 per cent on an ongoing basis by or before the second quarter of 2018.

**67. In paragraph 37, the Board recommended that the Fund devise a mechanism to assess the value addition to performance owing to active management of the portfolio on a regular basis so as to assess its impact and implement course correction as deemed necessary.**

<i>Department responsible:</i>	Investment Management Division
<i>Status:</i>	In progress
<i>Priority:</i>	Medium
<i>Target date:</i>	Second quarter of 2018

68. The Investment Management Division developed new risk and performance dashboards for performance attribution purposes during 2016 and 2017. These reports, along with new currency and duration fixed income limits, assist the Division in ex post and ex ante analysis of the contribution of active management so that the Division can assess its impact and implement course correction as deemed

<sup>4</sup> A/71/5/Add.16, chap. II.

necessary. Additionally, in 2016, the Division began to compare the results of its actively managed stock and bond portfolios with the results produced by the eVestment universe. The Division is supplementing the good progress to date by working on developing active risk limits for its equity portfolios.

**69. In paragraph 68, the Board recommended that the Fund carry out a review of the cash requirements of various currencies in order to keep a minimum investment in cash, as it carries a low return and is subject to foreign exchange fluctuation.**

*Department responsible:* Investment Management Division

*Status:* In progress

*Priority:* Medium

*Target date:* Fourth quarter of 2017

70. The Investment Management Division engaged one of its non-discretionary advisers to conduct a formal currency study. The currency study is under way and is expected to be completed in 2017. It will include a review of related cash requirements. The Division and its custodian, Northern Trust, are also reviewing the logistics related to separating investment and operational cash from an accounting and performance perspective. The Division also developed a new cash flow forecast procedure.

**71. In paragraph 75, the Board recommended that the Fund: (a) address the foreign exchange exposure issue and employ suitable procedures and tools to mitigate foreign exchange losses; and (b) develop an internal mechanism to monitor, evaluate and manage losses or gains owing to foreign exchange in addition to regular monitoring of the fair value of the assets.**

*Department responsible:* Investment Management Division

*Status:* In progress

*Priority:* Medium

*Target date:* Fourth quarter of 2017

72. The Investment Management Division engaged one of its non-discretionary advisers to conduct a formal currency study. The currency study is under way and is expected to be completed in 2017. The currency study will include a review of foreign exchange exposure and related tools. The Division also developed an internal mechanism to monitor, evaluate and manage foreign exchange by creating new attribution reports to monitor and evaluate the gains or losses owing to foreign exchange in addition to regular monitoring of the fair value of the assets.

**73. In paragraph 83, the Board recommended that the Fund review its processes for the fixed income investments to ensure that it meets or exceeds its benchmark.**

*Department responsible:* Investment Management Division

*Status:* In progress

*Priority:* Medium

*Target date:* Second quarter of 2018

74. The Investment Management Division is continuously monitoring and reviewing its fixed income strategy with the intent of meeting or exceeding the benchmark. The Division recently adopted new limits for currency and duration positions in the fixed income portfolio in order to enhance risk management limits for the portfolio, which has resulted in performance that more closely tracks the performance of the fixed income benchmark, the Bloomberg Barclays Global Aggregate Index.

**75. In paragraph 94, the Board recommended that the Fund enter into a service-level agreement defining the respective roles and responsibilities and the service-level benchmarks and that it develop a mechanism to secure its compliance.**

*Department responsible:* Investment Management Division  
*Status:* In progress  
*Priority:* Medium  
*Target date:* Fourth quarter of 2018

76. The Investment Management Division is working with Bloomberg to develop a service-level agreement defining the respective roles and responsibilities and the service-level benchmarks and develop a mechanism to secure its compliance. The Division hopes to have a service-level agreement in place by the fourth quarter of 2018.

**77. In paragraph 99, the Board recommended that the Fund: (a) resolve the issues of data migration; and (b) frame key performance indicators as per functional requirements for assessing the accuracy and timeliness of outcomes of the Integrated Pension Administration System.**

*Department responsible:* Pension Fund secretariat  
*Status:* In progress  
*Priority:* High  
*Target date:* Third quarter of 2018

78. There were minimal data exceptions in the migration to the new Integrated Pension Administration System, which occurred only for historical data not affecting any calculations. Data exceptions have been corrected as part of normal verification in benefits processing since the Integrated Pension Administration System go-live. A business intelligence tool has been deployed for monitoring performance indicators and targets. Performance indicators are available for analysis and monitoring in a management dashboard, which will continue to be enhanced.

**79. In paragraph 105, the Board recommended that the Fund: (a) acknowledge all queries and complaints received from all sources; (b) segregate queries from complaints so to address them appropriately; (c) devise a system of categorization and prioritization of complaints and their resolution; (d) inform clients periodically about the progress achieved in the resolution of the complaint; (e) devise a system for monitoring and reporting the status of grievances to the appropriate levels in the Fund to ensure an effective client delivery mechanism; and (f) review the complaints data to help to identify the weaknesses of the system and to improve and streamline the existing processes.**

*Department responsible:* Pension Fund secretariat  
*Status:* In progress  
*Priority:* High  
*Target date:* Fourth quarter of 2018

80. The Fund has implemented new client servicing mechanisms to ensure that client enquiries are addressed efficiently and effectively. Some elements have already been deployed with excellent results, including: (a) a dedicated two-tier call centre to answer all telephone calls and member self-service emails was established in October 2016; (b) the member self-service feature was launched in August 2016 to provide real-time information on members' accounts, disbursements and the receipt of documents and forms sent to the Fund; and (c) the new Pension Fund website includes a feature to categorize and track emails as well as useful information to address the most common queries from participants and beneficiaries. These enhancements complement the in-person service provided at the Fund's offices in New York and Geneva, which is also tracked and monitored.

**81. In paragraph 110, the Board recommended that the Fund prescribe a time frame for servicing the caseload. An internal reporting framework for each type of benefit based on its priority should be established.**

*Department responsible:* Pension Fund secretariat  
*Status:* In progress  
*Priority:* High  
*Target date:* Third quarter of 2018

82. The strategic framework approved by the Pension Board specifies the performance indicator and target for the processing of benefits. To enhance performance in benefits processing, the Pension Fund has implemented various initiatives approved by the Pension Board at its sixty-third session. As a result, the Fund has achieved substantial progress in terms of processing of benefits within the performance indicator of 15 business days. Benefits processing times have improved steadily since the beginning of 2016. The ageing and volume of outstanding cases also reflect significant improvement, with more than 90 per cent of actionable separation cases processed within the same calendar month. Performance indicators are monitored using periodic enhanced performance reports and a business intelligence dashboard. Death in service, survivor and disability benefits continue to be handled as "priority" cases.

**83. In paragraph 115, the Board recommended that the Fund simplify the process of obtaining the certificate of entitlement, including exploring the option of engaging the corresponding banks in the process.**

*Department responsible:* Pension Fund secretariat  
*Status:* In progress  
*Priority:* Medium  
*Target date:* Fourth quarter of 2018

84. The Fund has implemented a number of actions to enhance the certificate of entitlement process, including the review of the annual cycle to ensure that all activities from the date of the mailing of the certificate to the related follow-up actions are completed within a calendar year. The member self-service (certificate of entitlement tracker) allows beneficiaries to monitor when the signed certificate of entitlement was received by the Fund. The Fund also explored the possibility of engaging corresponding banks in the certificate of entitlement process; however, this was not feasible given the use of multiple correspondent banks to distribute payments to 190 countries and a diverse set of local regulations that impede the involvement of the banks in the process. The Fund will continue exploring opportunities to enhance the certificate of entitlement process.

**85. In paragraph 123, the Board recommended that the Fund: (a) impress upon the participating organizations the need to ensure that they identify and submit to the Fund sufficiently in advance cases that are due for separation in the normal course of business; and (b) check the status of documentation and jointly devise a mechanism to resolve the issues related to incomplete or missing documentation from member organizations.**

*Department responsible:* Pension Fund secretariat  
*Status:* In progress  
*Priority:* High  
*Target date:* Fourth quarter of 2018

86. The roles and responsibilities of the staff pension committees of member organizations are set out in the Regulations and Rules of the Pension Fund. The terms of reference for the staff pension committees and their secretaries consolidate all the roles and responsibilities and recognize that member organizations are responsible for the accurate, complete and timely submission of separation information and documents to the Fund. The Fund continues to work closely with member organizations to identify mechanisms to expedite the submission of separation documents to the Fund and resolve issues related to incomplete and missing documentation from member organizations. The Fund conducted, with the support of an external consultant and in coordination with the member organizations, an end-to-end review of the separation-to-entitlement process. The results of the end-to-end review were presented to the Pension Board at its sixty-fourth session, in July 2017. Complementarily, the member self-service launched in August 2016 provides real-time information on members' accounts, disbursements and the receipt of documents and forms sent to the Fund.

**87. In paragraph 129, the Board recommended that participant reconciliation exceptions needed to be resolved in a time-bound manner in order to avoid any dispute with the participating organizations and to ensure that up-to-date and accurate financial statements can be prepared for the Fund and the participating organizations.**

*Department responsible:* Pension Fund secretariat  
*Status:* In progress  
*Priority:* Medium  
*Target date:* Fourth quarter of 2018

88. The participant reconciliation exceptions process is a quality improvement exercise that does not affect the accuracy of the financial statements. The year-end reconciliation is conducted to ensure the accuracy of the contributions and receivables recorded in the financial statements. Contribution data discrepancies identified require action and resolution by member organizations. The Fund will complete the implementation of the project for monthly reconciliation of contributions for one member organization by the fourth quarter of 2017.

## Annex VIII

### Report on the end-to-end review of the separation to benefit process: executive summary

1. The Pension Board at its sixty-third session in July 2016 approved that an end-to-end review be conducted (in cooperation between the Fund and its Member Organizations) to identify opportunities to improve and streamline the overall separation to payment process and in order to reduce the overall time taken from separation to payment. This annex is submitted in response to the General Assembly resolution [71/265](#), whereby the General Assembly requested the Pension Board to ensure that the Fund completes the review, as a matter of priority, and to report on measures taken to address identified bottlenecks in the context of the next report of the Board. Furthermore, the ACABQ, in its report [A/71/621](#) looked forward to receiving information on the result of the end-to-end review (para. 8).

2. This is the first time in the Fund's 68-year history that the much needed joint and comprehensive review of its kind was undertaken.

3. In addition to the UNJSPF, the following five entities volunteered to take part in the review: World Health Organization (WHO); UN — Department of Field Support (DFS); United Nations Children's Fund (UNICEF); UN — Headquarters (UNHQ); and the Food and Agriculture Organization/World Food Programme (FAO/WFP). The Fund, UN (DM, DFS), UNICEF, WHO, and FAO/WFP jointly launched the project in October 2016. The project was undertaken with the support of a specialized consultancy.

4. The project was overseen by a Joint Project Team, which was made up of experienced staff from the appointed consultancy and representatives from the Fund and from the Staff Pension Committees of Member Organizations and HR and Payroll representatives from reporting entities. The Joint Project Team held regular meetings to review reports and oversee the adequate development of the study.

5. The participating entities offered a good representation of the diverse range of characteristics found within the Fund's Member Organizations and Employing Entities (EE). It is important to note that the Fund has regular interactions not only with the 22 Staff Pension Committees of Member Organizations, but also with the HR and Payroll teams of more than 80 Employing and Reporting Entities. The project team (of the consulting firm) visited all the different entities as well as the Fund and spoke with over 110 staff during the six months of field work. The Fund appreciates the availability, openness, professionalism and support received from all the entities and the staff who participated in the review.

6. A summary report was produced for the consideration of the Pension Board. The summary report brings together all the key, shared themes and findings along with some recommendations. The main recommendations of the review include:

- **Redesign and standardize HR and payroll processes so activities relating to the Participant's pension entitlements are dealt with independently of other separation activity and in a consistent manner (decoupling of the separation and pension processes);**
- **Remove the need for original documents/"wet signatures" — allow submission of "Forms" electronically and allow authorized HR/SPC representatives to submit marriage, birth and death certificates by "photograph" and send them electronically to the Fund resulting in immediate receipt in the corresponding Fund's electronic dossiers;**

- **Simplify the existing separation forms so the Participant can better understand them and thus reduce the number of rejected forms. The Fund should also look to implement SMART forms on the Member Self-Service portal;**
- **MO/EE accelerate the deployment in their organizations of the electronic interface for HR and Payroll data to enable electronic submission of separation information from the MO/EE and facilitate a monthly reconciliation of Participant contributions;**
- **Continue to exploit and leverage the technology that has recently been deployed by re-engineering existing processes — on both the ERPs of the MO, such as Umoja and IPAS;**
- **Agree SLAs/KPIs for all pension-related functions from and to MO/EE and the Fund;**
- **Allocate more resources to the SPC/Fund (Client Service) teams to allow them to spend more time guiding Participants through their separation journey;**
- **In respect of the SPC community, grant SPC read-only access to the Participant record and associated documents held by the Fund. Adopt a single document management solution by making Kofax the single and central repository for all pension related documents. Where paper files exist undertake a project to back scan these;**
- **Remove dependency on legacy systems in some MO/EE where ERP implementations have not migrated all the historic data during the original implementation;**
- **MO/EE perform a data reconciliation exercise covering historic HR, Payroll and Pensions data (e.g. over 2 years old and not likely to be impacted by future retro-activity) and then agree to not revisit historic data held on legacy systems unless a Participant provides evidence of incorrect data being held; All parties agree approach for processing separation benefits for cases impacted by any outstanding retroactivity to minimize any delay to the Participant receiving their benefits on separation (e.g. pay benefits on known information and adjust later following any retroactivity adjustment). Financial thresholds should be maintained and periodically reviewed within which discrepancies are not investigated, where no underlying change to historical data has taken place;**
- **HR and Payroll communities within some Organizations have already established forums where issues on cases or process re-engineering opportunities can be discussed and improvements identified. These should be extended to all MO/EE's. Representatives from the Fund/SPC should be invited to participate so there is much closer cooperation and collaboration.**

7. Five separate detailed reports were also drafted; one for each participating MO/EE with specific recommendations to improve their own HR and payroll separation process; and each MO/EE had the opportunity to review and refine the document. It is the responsibility of each organization to implement their recommendations and it would be beneficial if they decide to share their experiences and lessons in addressing the streamlining opportunities, with the rest of the employing organizations. The Fund and some other entities have started implementing many of the findings and recommendations of the detailed reviews.



8. The Fund is currently processing over 80 per cent of the separation cases within the same month as received. Over the past year, the Fund has already taken a number of measures towards further efficiencies in the separation to benefit process, such as:

- (1) Development, testing and implementation of a dash-board that allows the separating staff to access via the Member Self-Service Module of IPAS the status of their case and where it is, so that he/she may follow-up with either the employing organization's HR or Payroll units or with the Fund;
- (2) Implementation of a monthly report that measures the delays of employing organizations in sending information to the Fund. For example, for the separation cases received in July 2017, for 31 per cent of the cases the required separation documents were sent to the Fund with a delay of over 120 days;
- (3) Preparation and sharing of lists of all cases of pending separation documentation which are sent periodically to employing organizations;
- (4) Establishment of focal points and periodic meetings with focal points of major employing organizations to streamline processes;
- (5) Data quality management activities (including using a Task Force before the year-end process to clean up database, etc.);
- (6) Capacity-building of HR and Payroll to better understand the process and interaction with the Fund (especially through new regional presence in Nairobi and extended outreach activities).

9. At its 64th session in July 2017, the Pension Board took note with appreciation of the report and recommended that lessons learned from the study applicable to all member organizations and the Fund versus best practices and possible budget implications for the Fund be presented at the next Board meeting. The major next step would be for the Board to adopt the integrated Target Operating Model and a pilot initiative which could serve as the basis for lessons learned for the other organizations.

## Annex IX

## Amendments to the Rules of Procedure of the United Nations Joint Staff Pension Fund

### Amendments to the Rules of Procedure of the United Nations Joint Staff Pension Fund<sup>1</sup>

<i>Existing text</i>	<i>Proposed text</i>	<i>Comments</i>
STAFF PENSION COMMITTEES	STAFF PENSION COMMITTEES	
<p>C.1 The composition of the staff pension committee of each member organization shall be in accordance with the provisions of article 6 of the Regulations. Each committee shall hold at least one regular meeting each year. Special meetings shall be held either at the decision of the chairman, at the request of the competent authority or at the request in writing of three members.</p>	<p>C.1 The composition of the staff pension committee of each member organization shall be in accordance with the provisions of article 6 of the Regulations. <b><u>Staff members of the secretariat of the Fund and of the Investments Management Division of the Fund, and staff members of the secretariat of each Staff Pension Committee shall not be eligible to be elected or appointed to represent any constituent group in the Staff Pension Committee of any member organization of the Fund, and consequently to serve on the Pension Board. Consistent with Rule A.9 (e), two UNJSPF retiree representatives shall be entitled to attend meetings of the SPC, but shall not have the right to vote.</u></b> Each committee shall hold at least one regular meeting each year. Special meetings shall be held either at the decision of the chairman, at the request of the competent authority or at the request in writing of three members.</p>	<p>Reflects the Pension Board's approval of a provision to confirm that staff members of the secretariat of the Fund, of the Investment Management Division of the Fund, and those serving in the secretariat of each Staff Pension Committee are not eligible to be elected or appointed to represent any constituent group in the Staff Pension Committee of any member organization. The provision has also been amended to include the retiree representatives on Staff Pension Committees.</p>
Amendment to Terms of Reference for Staff Pension Committee and their Secretaries		
Appendix 7 to the Regulations		
III. Staff Pension Committees	III. Staff Pension Committees	
<p>12. In accordance with Article 6 (c), following the Pension Board's tri-partite nature, each SPC is composed of an equal number of members representing (a) the governing body; (b) the chief administrative officer; and (c) the participants in service of the member organization.</p>	<p>12. In accordance with Article 6 (c), following the Pension Board's tri-partite nature, each SPC is composed of an equal number of members representing (a) the governing body; (b) the chief administrative officer; and (c) the participants in service of the member organization. <b><u>In accordance with rule C.1 of the Rules of Procedure, two UNJSPF retiree representatives shall be entitled to attend meetings of the SPC, but shall not have the right to vote.</u></b></p>	<p>Reflects the change to Section C.1 of the Rules of Procedure for retirees to be represented on Staff Pension Committees.</p>

<sup>1</sup> Approved additions appear in boldface type.