

CAISSE COMMUNE
DES PENSIONS
DU PERSONNEL
DES NATIONS UNIES

Charte de management

2005 - 2007



NATIONS UNIES

Avant-propos

- ❶ J'ai l'honneur de présenter la deuxième *Charte de management* de la Caisse commune des pensions du personnel des Nations Unies, qui énonce les objectifs et les plans d'action du reste de l'année 2005 et de l'exercice biennal 2006-2007.
- ❷ La Charte a été élaborée afin de servir de cadre aux actions et projets qui seront entrepris au cours de la période; Elle offre aussi un support renouvelé pour développer sur des bases concrètes les relations entre la direction de la Caisse et le Comité mixte.
- ❸ L'idée principale qui sous-tend les propositions présentées ici est qu'il faut poursuivre les initiatives tendant à satisfaire notre clientèle. Privilégier vraiment la satisfaction du client, c'est s'attacher à contrôler la qualité des services, à rendre l'information aisément accessible, à répondre rapidement et avec précision aux questions qui nous sont posées, et à être totalement transparents *vis-à-vis* de nos participants et de nos retraités et bénéficiaires. Ces objectifs s'inscrivent dans un plan d'action détaillé que le personnel et la direction s'engagent à mettre intégralement en œuvre.
- ❹ Pour ce qui est des relations avec les organisations affiliées, l'essentiel est de les développer et de les élargir par des contacts suivis avec chacune d'elles.
- ❺ La Charte présente aussi les défis auxquels la Caisse devra faire face dans les deux années qui viennent et fixe à cet égard des priorités claires : promptitude dans le service, esprit d'économie dans l'administration des pensions, performance dans la stratégie des placements. Elles convergent toutes pour concourir à la compétitivité durable de la Caisse.
- ❻ La direction tient d'autre part à mettre en place tous les moyens propres à assurer la continuité des opérations de la Caisse et parer ainsi à l'augmentation attendue des risques financiers et opérationnels. Enfin, grâce à la mise en œuvre réussie des projets informatiques au cours de l'exercice biennal précédent et aux nouveaux moyens ainsi mis à notre disposition, toutes les parties intéressées, notamment notre personnel, profiteront d'un système d'information sur les pensions plus ouvert et formant un réseau mondial fondé sur l'Internet.
- ❼ Dans la mesure où certains des objectifs envisagés nécessitent des moyens budgétaires supplémentaires, les plans d'action qui leur sont associés ne pourront être exécutés en totalité que si les ressources demandées sont effectivement disponibles.
- ❽ La direction est convaincue que les objectifs et les plans d'action proposés dans la présente Charte sont réalisables. Au nom de la transparence dont elle a fait son principe, elle rendra compte au Comité mixte des progrès de leur réalisation.

Bernard Cochemé
L'Administrateur de la
Caisse commune des pensions du personnel
des Nations Unies

Charte de management

Table des matières

I. Introduction	4
II. Mission	4
III. Défis	5
IV. Objectifs de gestion	7
V. Plan d'action	9
1. Direction	9
2. Service administratif	9
3. Gestion des système d'information	10
4. Gestion des opérations	12
5. Gestion des placements de la Caisse	17
Annexe	
Caisse commune des pensions du personnel des Nations Unies	
Services	21
Structure	21



Introduction

La Caisse commune des pensions du personnel des Nations Unies a été créée par l'Assemblée générale pour servir aux fonctionnaires de l'Organisation des Nations Unies et des autres organisations affiliées des pensions de retraite et des prestations en cas de décès, d'invalidité et d'autres circonstances.

Complétant les Statuts et le Règlement administratif, la *Charte de management* définit un ensemble d'objectifs dans le cadre desquels doit s'exercer la gestion de la Caisse. Fondée sur la communauté de vues du Comité mixte et du Secrétariat agissant chacun dans le cadre de ses capacités et de ses attributions - différentes mais étroitement liées - elle exprime avec fermeté la volonté de créer une institution réellement axée sur le service aux clients.

Adoptée pour trois ans, la Charte expose clairement les objectifs qui devront être atteints entre 2005 et 2007 et présente les plans d'action qui définissent la route à suivre. Rendant plus transparentes les intentions de la direction, elle facilitera le contrôle des activités et l'évaluation des résultats. Elle offre donc une base concrète aux relations entre le Comité mixte et le secrétariat et s'inscrit à ce titre dans les mécanismes généraux de gouvernance de la Caisse.



Mission

Nous avons pour mission de gérer la Caisse des pensions sous l'autorité du Comité mixte et d'assurer le versement de leurs pensions et prestations aux retraités et bénéficiaires, dans des conditions optimales de sécurité, d'efficacité, de transparence et de responsabilité, en respectant pleinement les normes les plus exigeantes d'efficacité, de compétence et d'intégrité.



Défis

Certains des défis que la Caisse aura à relever prennent leur origine dans les changements qui affectent son environnement, c'est-à-dire surtout les mutations structurelles rapides que connaissent les sociétés, les schémas de l'emploi, la hiérarchie des urgences sociales, les économies, les marchés financiers des différents continents et les attitudes culturelles. Certains autres sont plus étroitement liés aux besoins à long terme de la Caisse et des groupes qu'elle sert.

Voici les difficultés qui, de l'avis de la direction, pèseront sur le fonctionnement de la Caisse et qu'il faudra prendre en considération dans la planification des ressources nécessaires à la gestion des risques et à l'évolution de l'organisation interne des activités qu'elles exigent.

- La population des participants, retraités et bénéficiaires s'accroît, l'espérance de vie s'allonge

L'augmentation du nombre des participants combinée à l'augmentation du nombre de fonctionnaires qui arrivent à l'âge de la retraite auxquels s'ajoute l'allongement de l'espérance de vie conduisent à un alourdissement de la charge de travail. Le nombre de dossiers de retraite devrait augmenter de 12,8%, passant de 53.879 en 2004 à 60.750 en 2007.

- Le départ à la retraite de nombreux fonctionnaires de la Caisse présente un risque de perte d'expérience et de mémoire institutionnelle, alors que la réglementation a connu des changements importants et continue d'évoluer

Il est de fait que la Caisse doit appliquer une réglementation de plus en plus complexe par héritage de décisions qui répondaient soit à l'esprit d'économie, soit à une forte demande sociale en faveur de nouvelles catégories de prestataires. Elle doit aussi réformer ses mécanismes et ses procédures pour s'adapter par exemple à un environnement bancaire et réglementaire en évolution constante. De surcroît, elle doit savoir trouver la bonne réaction alors que les informations, les connaissances et les compétences essentielles restent encore en partie non écrites ou difficiles d'accès, que certains de ses fonctionnaires clés la quitteront dans le proche avenir et qu'elle risque de perdre non seulement sa mémoire institutionnelle, mais aussi son capital de connaissances et d'expérience.

- En tant qu'institution, la Caisse a des responsabilités sociales et environnementales

Comme beaucoup d'autres organisations, la Caisse doit réviser ses procédures pour que les groupes qu'elle sert soient sûrs qu'elle répond à leurs préoccupations sociales et écologiques. Elle doit éviter de se défaire sur les générations à venir des obligations et des engagements qui seraient insuffisamment financés, prendre des dispositions d'ordre opérationnel pour protéger l'environnement et se montrer un investisseur conscient de ses responsabilités sociales, soucieux du développement durable et des valeurs inscrites dans le Pacte mondial de l'Organisation des Nations Unies.

- La demande de renseignements, d'accès par les personnes à leur dossier individuel et de contacts directs est de plus en plus forte

Tous les partenaires de la Caisse s'attendent à avoir facilement et immédiatement accès aux informations et à des conseils personnalisés. Comme le montant des pensions doit être ajusté de temps à autre en raison de l'évolution économique et démographique, les demandes de renseignements se multiplient. Il apparaît désormais que les actions de communication, le développement de l'information et les relations de proximité sont appréciés autant, sinon plus, que la ponctualité dans le versement des pensions, principe cardinal traditionnel. Les diverses options qu'envisagent les Statuts et sont offertes aux participants et aux futurs bénéficiaires font que les intéressés ont besoin de simulations et de calculs personnalisés pour faire un choix aussi éclairé que possible; l'ordinateur devient alors indispensable pour déterminer les prestations, chercher les données, correspondre en ligne avec les réseaux informatiques des organisations affiliées, car il s'agit de mettre en place un système d'information plus ouvert et parfaitement intégré dans un vaste réseau mondial basé sur l'Internet. Enfin, la population de retraités prend de l'âge et a plus souvent besoin d'aide; elle exige des réponses plus personnalisées.

- La Caisse doit compter davantage sur le revenu de ses placements

Le vieillissement démographique de la Caisse et le déséquilibre croissant qu'il entraînera entre les cotisations encaissées et les prestations versées annuellement imposeront de nouvelles exigences en termes de résultats financiers et de garanties de sécurité. Les décisions de placement et la gestion combinée de l'actif et du passif, grâce auxquelles la Caisse doit atteindre son objectif stratégique, qui est de financer intégralement ses engagements, seront examinées de près et périodiquement réétudiées.

- Les demandes de données statistiques et d'études se multiplient

La demande de projections financières à long terme, d'analyses de scénario et d'études prospectives s'accroît car il faut pressentir les tendances et préparer les décisions pour l'avenir. Elle culmine chaque fois que le Comité mixte crée un nouveau groupe de travail; de plus, la direction trouve dans les statistiques l'instrument dont elle a besoin pour piloter la gestion et améliorer et renforcer les contrôles internes.

- La qualité de l'image de l'institution doit être préservée dans un environnement caractérisé par l'augmentation des risques financiers et opérationnels

Les versements en 15 monnaies dans plus de 190 pays présentent des risques juridiques et administratifs dans la conduite des opérations. Il faut en particulier garantir aux groupes de bénéficiaires que la situation actuarielle de la Caisse est viable à long terme et que le montant des pensions n'est pas menacé. Il faut aussi démontrer que des règles de sécurité et de contrôles internes stricts encadrent le rôle fiduciaire confié à la Caisse et assurent la protection des droits et les dossiers de plus de 140 000 individus.

IV

Objectifs de gestion

Objectif 1 - Promouvoir une gestion durable et responsable combinant performance opérationnelle, épanouissement du personnel et souçi du long terme.

Pour atteindre cet objectif, il faudra :

- Fixer des objectifs et arrêter des plans de travail pour le personnel d'encadrement et veiller à ce qu'ils servent à définir les plans de travail prévus dans le système de notation des fonctionnaires;
- Organiser à titre prioritaire des stages de formation dans des matières comme le perfectionnement des qualités de manager, la gestion et la supervision, le travail d'équipe, la communication et le service aux clients;
- Respecter dans la vie quotidienne de la Caisse les principes du développement durable;
- Organiser davantage de réunions personnel-direction (réunions ordinaires, réunions sur des questions d'actualité).

Objectif 2 - Bien gérer les risques, renforcer la protection des avoirs et du patrimoine de la Caisse, respecter les Statuts et le Règlement ainsi que les décisions et les prescriptions du Comité mixte et de l'Assemblée générale.

Pour atteindre cet objectif, il faudra :

- Appliquer une politique de contrôle interne clairement définie;
- S'assurer que tous les services du secrétariat de la Caisse appliquent uniformément les mêmes règles, chacun dans son domaine de compétence;
- Améliorer la gouvernance en explicitant les attributions de tous les organes et comités de la Caisse.

Objectif 3 - Renforcer et moderniser le système de gestion de l'information.

Pour atteindre cet objectif, il faudra :

- Se pénétrer d'une conception élevée de l'institution et en faire le moteur de l'innovation technique au service des objectifs, des partenaires et des clients;
- Axer les solutions et les investissements techniques sur les objectifs pour en obtenir le meilleur rendement sans compromettre la sécurité des informations;
- Instaurer une culture de l'œuvre et du travail collectifs propice à la liberté de création et de réflexion, et trouver rapidement des solutions technologiques axées sur la qualité;

- Mettre en place des moyens de communication technologiques avec les groupes que sert la Caisse;
- Instaurer une culture d'entreprise qui reconnaît, favorise et encourage le travail d'équipe et a le souci constant de la qualité des produits;
- Prévoir une formation pour perfectionner et moduler les compétences en fonction des initiatives commerciales et de l'attention pour la qualité qui les accompagne;
- Mettre en place des dispositifs et procédures de sécurité, détectant les infractions et déclenchant en cas de nécessité les plans de secours;
- Prendre en matière de qualité et de résultats des engagements chiffrables, les expliciter dans les accords de prestation de services; établir des comparaisons et évaluer les résultats au regard des objectifs;
- Donner des directives d'évaluation et de mesure de l'exposition au risque; dresser des plans d'urgence pour surmonter les problèmes éventuels;
- Mettre en place une architecture technologique axée sur la croissance à long terme, la durabilité, les besoins de la clientèle, la sécurité de l'information, la fiabilité des fournisseurs et les coûts; rechercher les occasions qui s'offrent de réduire le coût des logiciels en recourant davantage aux logiciels d'accès libre ou prêts à l'emploi;
- Privilégier la sous-traitance des tâches pour améliorer l'efficacité et faire des économies;
- Veiller à ce que toutes les parties touchées par les innovations technologiques soient représentées; gérer chaque projet en stricte conformité avec la définition des tâches, des responsabilités et des échéances, informer régulièrement tous les intéressés des résultats.

Objectif 4 - Améliorer la performance globale.

On insistera sur les aspects suivants :

- Mesure des résultats au regard des objectifs et des indicateurs de référence;
- Contrôle et amélioration des performances de gestion à New York et à Genève;
- Coordination régulière au niveau central de la réalisation du plan d'action général;
- Instauration d'une culture de résultats; harmonisation des attentes et des objectifs de gestion de tous les cadres.

Objectif 5 - Offrir aux clients des services et des informations de qualité.

On continuera :

- De renforcer la communication avec les organisations affiliées, les participants et les bénéficiaires, comme le prévoit la politique de gestion de la qualité promulguée en 2002;
- D'améliorer la communication avec les clients selon les orientations et les priorités de la politique de communication promulguée en 2003.

Objectif 6 - Définir une politique des placements et une allocation stratégique d'actifs qui permettent d'atteindre l'objectif stratégique de couverture des engagements.

- Veiller à ce que les placements soient gérés de façon à conserver la couverture financière et à obtenir un rendement conforme aux prévisions actuarielles, sans risque excessif pour le capital;
- Adopter une philosophie d'investissement sensible aux responsabilités sociales et environnementales tout en recherchant la protection des rendements financiers selon les critères de sécurité, de profitabilité, de liquidité et de convertibilité établis.



Plan d'Action

1. Direction

- Chaque fonctionnaire de direction recevra sa lettre d'objectifs et son plan d'action.
- Les réunions régulières (toutes les deux semaines) du personnel de direction permettront de coordonner les divers services; les réunions des chefs de service - Service de la gestion des placements compris - se tiendront tous les trimestres;
- La direction actualisera régulièrement les organigrammes des services opérationnels et des services d'appui;
- Les contrôles internes seront maintenus et renforcés sous forme de rapports mensuels de performance, et le programme de l'audit interne sera fondé sur une évaluation générale des risques.

2. Service administratif

Le Service administratif renforcera l'appui général fourni au secrétariat et au Service de la gestion des placements;

- Il établira en temps utile le projet de budget et les rapports d'exécution, pour approbation par la direction, le comité mixte et les autres organes intéressés;
- Il déterminera en temps utile les affectations de crédits, initiales et révisées, en fonction des prévisions budgétaires approuvées;
- Il procédera aux contrôles internes, suivra les dépenses administratives et en rendra compte à la direction;

- Il assurera la gestion administrative du personnel et veillera à ce que soient convenablement réglées toutes les questions relatives aux ressources humaines, y compris celles qui touchent aux prestations prévues par le Statut et le Règlement du personnel;
- Il aidera les chefs de service à procéder rapidement aux recrutements, aux affectations et aux promotions;
- Il fournira conseils et informations en matière de politique du personnel; il aidera l'administration à acquérir biens et services de façon efficace et en temps opportun; il établira dans les délais les rapports administratifs et financiers destinés aux organes délibérants; il secondera les commissaires aux comptes et les vérificateurs extérieurs dans leurs travaux; il rédigera des manuels d'application de ses règles, procédures et pratiques;
- Il veillera à l'aménagement des carrières en favorisant la formation en informatique et dans les disciplines techniques et gèrera les fonds affectés à cette activité;
- Il aidera l'administration et les fonctionnaires à établir à temps les rapports annuels d'évaluation et de notation;
- Il gèrera efficacement les bureaux.

3. Gestion des systèmes d'information

Le plan d'action informatique des années qui viennent vise à conserver et diffuser les connaissances, à faciliter la communication, la gestion du risque, les contrôles internes et les contrôles de qualité, à respecter les principes du développement durable et à tirer profit de la planification des ressources de l'entreprise pour porter l'efficacité à son maximum et relever le niveau d'ensemble des performances.

● Création d'un système de gestion des connaissances

Des logiciels très élaborés permettront de collecter, gérer et diffuser dans toute la Caisse des données explicites et implicites; elles seront mises à la disposition des clients, y compris les organisations affiliées et les retraités et les bénéficiaires, le Comité mixte, les associations de retraités, le Comité des placements et le Comité d'actuaire. La Caisse utilisera également le système de gestion des connaissances pour élaborer, modifier et faire connaître à tous les membres du personnel ses procédures et ses politiques internes.

● Échanges des données en continu

Le flux continu de données qui s'échangent entre la Caisse et les organisations affiliées devrait permettre à celles-ci, quand elles utilisent encore des documents sur papier, de tirer parti des interfaces électroniques existantes et d'échanger les données recueillies dans divers systèmes et sous diverses formes. Cela suppose la conversion et le transfert de contenus entre les différents gestionnaires des bases de données afin d'enrichir la banque de données de la Caisse, où les informations recueillies seront à la disposition des administrateurs qui rédigent un rapport ou préparent un projet. Le Service informatique collaborera avec les organisations affiliées pour intégrer leurs systèmes, y compris les nouveaux systèmes de planification des ressources de l'entreprise, avec l'architecture intégrée de la Caisse.

● **Gestion du risque**

La Caisse s'engage à mettre en œuvre les actions décrites dans le document « *Politique de sécurité de l'information* » qui couvrent les neuf domaines de la sécurité définis par la norme ISO 17799.

L'infrastructure informatique sera révisée régulièrement pour s'assurer que sont en place les moyens techniques nécessaires pour protéger l'intégrité des données, optimiser la disponibilité des systèmes et apporter son assistance aux activités opérationnelles.

● **Gestion de la qualité**

La mesure de la qualité des services rendus reposera sur l'Accord cadre de prestation de services, qui fixe les standards en matière de délais, de performance et de disponibilité des systèmes, de restauration des logiciels défectueux et de livraison des programmes d'application. Les responsables du service informatique et les instances de supervision concernées procéderont régulièrement à des examens pour évaluer les résultats et modifier le cas échéant la hiérarchie des priorités.

● **Communication**

La Caisse créera un portail sur Internet pour orienter ses clients vers les divers domaines de son site en fonction de leurs intérêts et de leur langue. Parmi les nouvelles fonctions offertes, il y aura un système de suivi des certificats de droit à pension, et des dossiers de cessation de service, ainsi que l'accès aux déclarations annuelles de prestations et les avis relatifs au coût de la vie. En utilisant des mots de passe, les partenaires autorisés (secrétariats des comités de pensions, Fédération des associations d'anciens fonctionnaires internationaux) pourront consulter les contenus spécialisés, comme les dossiers historiques, les données et documents administratifs et les dossiers d'assurance maladie et d'assurance-vie. Ce portail tiendra compte des différentes conditions d'accès des clients et des disparités technologiques locales (largeur de bande, vitesse de traitement).

● **Développement durable**

L'informatique est au centre de l'action de la Caisse en faveur du développement durable, qui porte sur les domaines économique, social et environnemental. Pour ce qui est de l'environnement, l'effort consiste à réduire la consommation de papier, à utiliser du matériel plus économe en consommation d'énergie et à recycler les déchets, y compris le matériel déclassé. Dans le domaine social, il s'agit d'acheter des écrans à haute résolution pour protéger la vue des utilisateurs. Les systèmes seront également conçus dans une optique conviviale afin de réduire le stress et la fatigue. Dans le domaine économique, le but est d'utiliser correctement les financements et d'étendre le système de gestion des connaissances de façon à favoriser la conservation et la diffusion des informations. La protection du patrimoine de connaissances de la Caisse doit également être considérée sous l'angle du développement économique durable.

● **Gouvernance de l'activité informatique**

La politique informatique de la Caisse est axée sur le service aux clients; elle vise à fournir les moyens de suivre les activités, par l'intermédiaire du Comité directeur et du Comité exécutif des technologies de l'information. Les procédures mises en place permettent d'enregistrer et de suivre les demandes de nouveaux systèmes, toutes les activités liées aux projets suivent la méthodologie de développement des systèmes que la Caisse utilise. Les utilisateurs sont régulièrement informés des résultats par le biais de l'Accord de prestation de services, qui permet de comparer les performances par rapport

à des indicateurs chiffrés de qualité et de ponctualité. Le Service informatique veillera à ce que toutes les parties concernées par les changements technologiques soient suffisamment consultées et les projets gérés conformément à la définition des tâches, des responsabilités et des échéances. Les résultats seront présentés régulièrement à tous les intéressés, y compris les auditeurs et les vérificateurs extérieurs.

● **Ressources et sous-traitance**

Le Service informatique recherche systématiquement le meilleur rapport qualité-prix. Le personnel absorbe une bonne part du budget informatique et plusieurs options s'offrent en matière de recrutement et d'achat. Comme les institutions analogues, la Caisse préfère sous-traiter certaines tâches ne relevant pas de son cœur de métiers. Elle doit procéder avec prudence et s'assurer que les activités informatiques sous-traitées respectent sa politique de sécurité et de confidentialité. Elle peut par exemple déléguer certaines fonctions à l'une de ses organisations affiliées, le Centre international de calcul, avec lequel elle a développé ses relations et qui ne lui fournissait auparavant que les services d'un ordinateur central; elle pourra lui confier certains travaux de mise à niveau des logiciels et de gestion des projets.

4. Gestion des opérations

4.1 Opérations

Administration générale

- Organiser des réunions semestrielles avec l'ensemble du personnel pour le mettre au courant des questions dont sont saisis le Comité mixte et le Comité permanent et de diverses autres questions d'actualité.
- Organiser au moins deux fois par mois des réunions avec les chefs de section; ceux-ci devraient organiser au moins quatre fois par an des réunions avec leurs subordonnés.
- Organiser des réunions trimestrielles avec le chef du bureau de Genève.
- Veiller à ce que les rapports d'évaluation et de notation des fonctionnaires soient rédigés à temps et à ce que les compétences et la planification des projets soient prises en considération dans la préparation des plans de travail; prévoir un examen en début de cycle, en milieu et en fin d'année.
- Continuer de réviser et d'améliorer le système des rapports mensuels de performance, en ce qui concerne notamment le Groupe de la gestion des dossiers, celui de la comptabilité et celui des paiements; cela permettra de mieux contrôler la gestion et de disposer de meilleurs instruments pour garantir la qualité des services.
- Perfectionner les normes de gestion de la qualité en favorisant les activités de formation en matière de service aux clients et les sessions d'analyse des leçons de l'expérience qui devraient se tenir au moins une fois par trimestre.

- Sensibiliser les fonctionnaires aux principes du développement durable et fournir tous les ans au Comité du développement durable de la Caisse des informations sur les résultats obtenus.
- Organiser dans les grandes zones opérationnelles des séminaires d'information et des stages; en prévoir en Amérique latine en 2007, à New York une fois par an pour les participants et au moins une fois par exercice biennal pour le personnel administratif des principales organisations (ONU, PNUD, UNICEF, Département des opérations de maintien de la paix).

Section des prestations

- Traiter toutes les prestations dans les 15 jours selon le délai fixé par la Caisse; continuer d'améliorer la qualité et le niveau des services rendus aux participants et aux retraités et les bénéficiaires en utilisant les rapports mis au point pour la supervision.
- Mettre en place des procédures pour tous les actes de gestion; incorporer au Système de gestion des connaissances les procédures, des extraits de jurisprudence et des exemples de cas traités que tout le personnel pourra facilement consulter. Ceci rendra plus efficace le dispositif de contrôle interne, notamment en ce qui concerne l'harmonisation du traitement des dossiers.
- Créer des modules didactiques pour former le personnel au traitement des dossiers des participants et des bénéficiaires.
- Veiller à ce que le site Web soit en constante évolution dynamique de façon à relever le niveau des services aux clients : a) mettre à la disposition des participants des outils d'évaluation du coût de la validation, de la restitution et du transfert des droits à pension; b) permettre aux retraités et aux bénéficiaires de connaître la valeur courante des pensions de retraite différée non encore mises en paiement et celle d'une éventuelle pension de réversion; ouvrir la possibilité de notification à des tiers et actualiser les renseignements sur tous les bénéficiaires.
- Utiliser des systèmes et des interfaces pour traiter électroniquement les décisions en matière de personnel concernant les fonctionnaires recrutés localement pour les opérations de maintien de la paix de l'ONU, pour l'UNICEF et pour le PNUD.
- Automatiser l'attribution des numéros de code pour les pensions, les retraites et les cessations de service dans le cadre du projet de réécriture du système Pensys.
- Préparer de nouveaux formulaires d'instructions de paiement, comprenant l'adresse électronique et le numéro de téléphone du retraité et du bénéficiaire; trouver le moyen d'intégrer ces informations dans autant de dossiers que possible.
- Procéder à l'examen des lettres de droits à pension au moment de remplacer le système Office Vision.
- Continuer à participer à la revue du Système intégré de gestion dans le cadre du projet de réécriture du système PENSYS.
- Concevoir une nouvelle présentation des relevés annuels afin que les participants puissent accéder en ligne à des informations plus complètes.
- Mettre au point un système pour traiter les « cessations de service présumées » dans le cas des participants en congé sans solde de longue durée qui ne versent pas de cotisations.

- Examiner en profondeur le système utilisé pour déterminer la continuité des droits pour les prestations en-cours; se renseigner auprès des autres caisses sur les procédures qu'elles ont adoptées à ce titre pour les prestations en-cours.
- Modifier le Certificat d'ayant droit actuel pour lui donner une forme plus conviviale et prévoir une carte d'identité pour les bénéficiaires; dans le cadre de l'opération annuelle consacrée aux certificats, réviser les dossiers de tout bénéficiaire âgé de plus de 80 ans.
- Mettre en place un dispositif d'enregistrement des appels téléphoniques traités par le service clients pour contrôler la qualité du service et réunir des données statistiques.
- Organiser des sondages auprès des participants et des bénéficiaires pour connaître leur niveau de satisfaction; procéder à ces enquêtes tous les ans.
- Poursuivre la révision et l'actualisation de la documentation didactique destinée aux ateliers et aux stages; assurer s'il y a lieu la formation des participants, des bénéficiaires et des fonctionnaires des organisations affiliées; installer une fois par an un stand dans le hall du Secrétariat de l'ONU pour distribuer de la documentation et des informations.

Section des finances

La Section des finances continuera à assurer la gamme des services qu'appellent les opérations de la Caisse et qui concernent : les paiements, la comptabilité (y compris la production des états financiers) et les opérations de caisse.

Unité comptable

- Publier des états financiers exacts, à savoir des états biennaux certifiés sans réserves pour 2006 et des états annuels pour 2007 conformes à la politique comptable et au nouveau Règlement financier.
- Une fois achevée la documentation comptable et administrative, établir des procédures détaillées pour certaines tâches.
- Suivre en temps utile et de manière détaillée les problèmes liés aux cotisations notamment quand sont en cause les grandes organisations (ONU, PNUD, UNICEF), afin d'éviter les arriérés.
- Contrôler en temps réel l'évolution des comptes bancaires; passer en comptabilité dans les délais les opérations intéressant les participants et les bénéficiaires.
- Revoir les procédures de règlement des écarts relatifs aux données concernant les participants; publier un guide facile d'utilisation pour remplir les états périodiques concernant les pensions par les organisations affiliées; concevoir un outil assisté par l'ordinateur pour faire le point sur l'état des dossiers; organiser périodiquement des stages de formation pour aider les organisations affiliées.
- Renforcer les contrôles comptables et le reporting financier en procédant tous les mois à l'analyse des comptes principaux (sous réserve d'un accroissement des ressources).
- Créer un nouveau sous-groupe de la comptabilité chargé de certaines fonctions : comptes à recevoir, approbations, contrôle du système Lawson, contrôle des

inscriptions comptables, production des états financiers, réponses aux observations des vérificateurs.

Unité des services de caisse et de la trésorerie

- Analyser l'exécution des nouveaux contrats bancaires pour vérifier que l'effort de rationalisation de la gestion des liquidités et des rapports a eu les résultats espérés.
- Veiller à ce que les bénéficiaires continuent de recevoir un service de bonne qualité et amélioré dans le cadre renouvelé du changement de prestataires bancaires, et ce, au moindre coût pour la Caisse et ses bénéficiaires.
- Réduire au minimum les plaintes pour non-réception, retard de versement des pensions ou pour frais bancaires.
- Améliorer les procédures de réception et de comptabilisation des cotisations afin de rationaliser le flux de liquidités.
- Renforcer les communications avec les organisations affiliées pour mieux prédire les flux de liquidités.
- Etre en relation continue avec le bureau de Genève.

Unité des paiements

- Etre en relation continue avec le bureau de Genève.
- Réviser, actualiser et compléter en permanence les informations sur les paiements affichées sur le site Web qui intéressent les bénéficiaires; apporter des améliorations dans les domaines suivants, entre autres : relevé annuel des pensions, vérification des données bancaires par les bénéficiaires, instructions pour les paiements, enregistrement des plaintes courantes (non-réception des prestations, frais inattendus ou excessifs).
- Renforcer les procédures permettant d'assurer la continuité des opérations de paie au bureau de Genève.
- Mettre au point un module d'initiation à l'intention de tous les nouveaux fonctionnaires de la Caisse.
- Participer à toutes les grandes initiatives dans le domaine de l'informatique.
- Concourir à l'effort général entrepris pour faire bien comprendre et faire fonctionner le dispositif de contrôle interne.
- Analyser les procédures notamment celles concernant l'utilisation du module des comptes débiteurs, renforcer les contrôles de l'utilisation des logiciels et revoir la séparation actuelle des fonctions comptables (une partie de la certification des comptes débiteurs et des comptes créanciers pourrait quitter l'Unité des paiements).

4.2 Bureau de Genève

Administration générale

- Faire connaître et appliquer la politique de sécurité.

- Promouvoir les principes du développement durable dans la gestion.
- Appliquer les principes modernes d'administration et de gestion du personnel, en insistant sur la responsabilisation et la sensibilité aux risques.
- Inculquer le souci du service aux clients selon la politique de communication et la politique de qualité de la Caisse :
 1. Favoriser l'information des clients et la transparence des règlements;
 2. Participer au comité de direction;
 3. Centrer l'effort de communication sur les clients, contrôler l'application de la politique arrêtée et formuler des recommandations tendant à normaliser la communication sur les sujets récurrents;
 4. Diffuser l'information, suivre l'élaboration et la publication de documents et autres supports de communication modernes;
 5. S'assurer de la qualité des services : honorer l'engagement en faveur de la qualité pris par la Caisse à l'égard de sa clientèle; en collaboration avec le bureau de New York, poursuivre la rationalisation des rapports mensuels de performance.
- Assurer l'appui administratif dans tous les cas où l'exige le fonctionnement du bureau.
- Suivre l'exécution du budget.
- Contrôler la préparation et la présentation des dossiers d'invalidité, en collaboration avec le Département des ressources humaines et le Service médical.

Section des participations, des prestations et des cotisations

- Améliorer le traitement des dossiers des participants; poursuivre l'automatisation des dossiers des participants des organismes des Nations Unies en mettant en œuvre l'interface de téléchargement du Système intégré de gestion et en reconfigurant, essayant et exploitant un dispositif moderne de consultation instantanée des inscriptions, des modifications et des ruptures d'emploi.
- Améliorer le traitement des dossiers des prestations; poursuivre l'automatisation du système de traitement des prestations selon des méthodes de reformulation et de révision applicables aux situations complexes, par exemple les pensions de réversion versées au conjoint et à l'ex-conjoint, les pensions d'enfant et d'orphelin et le système complexe de la double filière.
- Inculquer le souci du service à la clientèle.
- Adopter des procédures de rationalisation des méthodes de travail.
- Rendre compte tous les ans aux organismes et bureaux des Nations Unies du traitement des prestations.
- Assurer la formation du personnel des nouveaux comités des pensions.
- Assurer la formation sur le terrain du personnel des organismes et bureaux des Nations Unies en organisant des stages à l'intention de leurs responsables des finances et des ressources humaines à Genève et dans les régions couvertes par le bureau de Genève (Europe, Afrique et Moyen-Orient).

Section des finances et systèmes d'information

- Inculquer le souci du service à la clientèle.
- Adopter des procédures rationalisant les méthodes de travail; suivre les procédures existantes pour renforcer les contrôles financiers et le fonctionnement des autres services.
- Mettre en œuvre une politique volontariste du service à la clientèle et organiser des tables rondes à l'intention de l'Association des anciens fonctionnaires internationaux, des autres groupes de retraités et des comités des pensions autour de thèmes intéressant particulièrement les retraités.
- Assurer les réponses aux appels téléphoniques et la réception des visiteurs.
- Mettre en place le plan de continuité des opérations concernant les fonctions opérationnelles nécessitant l'intervention immédiate du bureau de Genève. Assurer depuis Genève le fonctionnement de tous les processus de gestion indispensables dans l'éventualité où se produirait une interruption majeure des services à New York nécessitant la mise en place des procédures du plan de continuité et des plans de reprise en situation d'urgence.

5. Gestion des placements de la Caisse

5.1 Objectifs à long terme des placements

Les objectifs de placement à long terme sont les suivants :

- a) Obtenir un taux de rendement permettant de tenir les engagements de la Caisse;
- b) Éviter les risques inutiles.

La stratégie à long terme appliquée est censée s'appliquer pendant un cycle complet, c'est-à-dire de deux à cinq ans, selon la conjoncture économique et les forces du marché à l'œuvre pendant le cycle.

5.2 Politiques de placement

La politique de placement de la Caisse, qui tient compte des observations et des prescriptions de l'Assemblée générale et du Comité mixte une fois que le Comité des investissements les a examinées, peut se définir de la manière suivante :

- a) Sécurité : il s'agit de diversifier suffisamment les avoirs et les monnaies, en étudiant les recommandations des analystes et en révisant constamment la composition du portefeuille pour profiter du découplage des cycles économiques, des mouvements du marché et des fluctuations des monnaies;
- b) Profitabilité : chaque placement est censé dès le départ avoir un rendement global positif compte tenu des risques potentiels, notamment du risque de marché comme toutes les valeurs mobilières de la même classe, risques qu'en règle générale, la diversification n'élimine pas;
- c) Convertibilité : la convertibilité est la capacité de convertir aisément un placement d'une monnaie dans une autre. Elle facilite les paiements en monnaie locale. La responsabilité

fiduciaire que la Caisse assume à l'égard des participants exige, puisque la cote des placements est exprimée en dollars et que c'est en dollars qu'est évaluée la santé actuarielle de la Caisse, que tous les placements soient facilement et totalement convertibles en dollars;

- d) Liquidité : la liquidité est la facilité avec laquelle des valeurs peuvent être mises sur le marché par l'intermédiaire de bourses réputées saines, durables et concurrentielles. Elle permet de réaménager le portefeuille dans les délais les plus brefs possible pour optimiser le rendement total ou, au contraire, réduire au minimum les pertes potentielles. Les placements devraient normalement être des valeurs mobilières faciles à échanger.

5.3 Comptabilité

Du point de vue de la comptabilité et des contrats, la Section opérations du Service de la gestion des placements doit s'assurer que les avoirs de la Caisse sont présentés de façon correcte et sûre; que les principes comptables voulus, par exemple les principes comptables généralement acceptés ou les dispositions du Règlement financier de l'ONU, sont effectivement appliqués; que les avoirs sont bien classés; que les vérifications générales sont suffisantes; que les contrôles nécessaires ont lieu (délégation de pouvoir, montants plafonnés, double signature, double vérification des bordereaux, utilisation du comptable centralisateur) en ce qui concerne les recettes, les décaissements, et le passage en comptabilité des placements, des recettes et des dépenses.

5.4 Stratégie de placement

1. Allocation stratégique

- Déterminer les classes de placement autorisées, analyser au besoin les autres solutions possibles.
- Recommander au Représentant du Secrétaire général une politique d'allocation des actifs allant dans le sens des objectifs de profitabilité avec les niveaux de risque que permettent les hypothèses actuarielles, la tolérance de la Caisse et les engagements de celle-ci.
- Fixer des valeurs de référence pour chaque classe d'avoirs et chaque groupe de classes en veillant à ce que chaque valeur corresponde bien aux placements dont il s'agit.
- Fixer pour l'allocation tactique des actifs des paramètres de risque compatibles avec les objectifs de performance et la tolérance au risque de la Caisse.

2. Politique générale

- Examiner les opérations de couverture possibles et en évaluer le coût afin de définir une politique convenant à la Caisse.
- Analyser les arrangements alternatifs de gestion susceptibles d'optimiser les résultats, notamment la gestion interne assistée par des conseillers, la gestion externe déléguée ou les solutions mixtes.
- Promouvoir les principes du Pacte Mondial promu par les Nations Unies tout en tenant compte de la responsabilité fiduciaire du Service de la gestion des placements à l'égard de la Caisse.

5.5 Organisation

- Déterminer l'organigramme optimal du Service dans les limites des ressources et de ses attributions opérationnelles.
- Analyser les besoins éventuels de postes nouveaux dans des domaines comme les placements immobiliers, le contrôle de conformité et la gestion du risque.

5.6 Opérations

- Retenir les services d'un seul dépositaire pour le monde entier (comptable centralisateur plus dépositaire) afin de rendre plus homogènes l'information et les contrôles des résultats.
- Déterminer les paramètres optimaux de l'infrastructure opérationnelle du Service, dans les limites des ressources et de ses attributions opérationnelles.
- Optimiser les relations entre le Service et le nouveau dépositaire unique afin d'améliorer les résultats et les contrôles.

5.7 Informatique et systèmes de gestion

- Moderniser la technologie du Système intégré de gestion et l'infrastructure des systèmes de gestion, dans les limites des ressources et au regard des besoins opérationnels actuels et futurs, en vue d'en améliorer la fiabilité et la disponibilité tout en optimisant les résultats et en renforçant les contrôles et les procédures d'établissement de rapports.

5.8 Planification de la continuité des opérations

- Procéder à des analyses d'impact sur les opérations, à l'audit des situations d'urgence et de la couverture des assurances, et à l'analyse des risques; conclure les accords de prestation de services; réviser les mesures tendant à assurer la continuité des opérations afin de déterminer les questions qui devraient être soumises au Service de la gestion des placements.
- Élaborer des plans et des procédures de restauration après un sinistre éventuel.

5.9 Rapports et gestion du risque

- Fixer les paramètres de risque de chaque portefeuille, eu égard aux objectifs et à la tolérance au risque de la Caisse.
- Élaborer les formules, les mesures, les valeurs de référence, les systèmes, les politiques et les procédures nécessaires à la gestion des résultats et du risque.
- Mesurer en termes quantitatifs et qualitatifs les risques inhérents aux placements, les suivre en continu et en rendre compte.

5.10 Ressources humaines

- Évaluer les besoins, planifier et recruter : le Service doit prendre des dispositions pour engager et conserver un personnel de la plus haute qualité afin d'améliorer les résultats et la sécurité et de répondre aux besoins actuels et futurs. Des besoins en personnel peuvent apparaître dans le domaine des placements immobiliers, du contrôle de conformité et de la gestion du risque.

- Former, parce que, dans le domaine de plus en plus concurrentiel, dynamique et complexe de la gestion des placements, le savoir est une forme de pouvoir et qu'il rend capable d'exécuter; il est capital de doter le Service d'un personnel de pointe pour garantir de meilleurs résultats; analyser de ce point de vue les besoins actuels et futurs en matière de formation.
- Le Code déontologique du Service exige que tous les fonctionnaires, consultants et fournisseurs respectent les normes les plus élevées d'éthique et de comportement professionnels, eu égard à la responsabilité fiduciaire que le Service assume à l'égard des bénéficiaires.

Annexe

Caisse commune des pensions du personnel des Nations Unies

La Caisse commune des pensions du personnel des Nations Unies est une caisse de retraite internationale publique et le régime des pensions correspondant est le plus divers et le plus complexe qui existe à l'heure actuelle, avec des prestations annuelles excédant 1 milliard de dollars des États-Unis versées dans 15 monnaies, des participants travaillant dans le monde entier et des bénéficiaires résidant dans plus de 190 pays.

Services

Le secrétariat central de la Caisse fournit les services suivants : établissement et tenue des dossiers de tous les participants; fixation du montant de toutes les pensions et prestations accordées en vertu des statuts, règlements et procédures administratives de la Caisse, calcul et gestion de tous les types de pensions/prestations de retraite versées après la cessation de service ou le décès d'un participant ou d'un ancien participant, y compris les pensions d'invalidité, les pensions de réversion et les pensions d'enfant, calcul et gestion des prestations accordées dans le cadre du système d'ajustement des pensions; et calcul des prestations futures à la demande des participants. Il joue également le rôle d'un secrétariat local pour les pensions du personnel des organismes des Nations Unies (y compris le PNUD, l'UNICEF, le HCR et tous les autres programmes/missions des Nations Unies) et assure ainsi tous les services liés à l'administration des pensions pour les deux tiers des participants actifs.

Les activités opérationnelles s'appuient : a) sur des services informatiques, portant notamment sur la conception, la maintenance et la mise à jour de systèmes d'exploitation; b) sur des services de comptabilité, de paiement et de trésorerie; c) sur d'autres services de soutien, notamment administratif et juridique.

Le secrétariat central fournit également aux organisations affiliées des services qui ont trait à la gestion des prestations versées après la cessation de service ainsi qu'au rapprochement des comptes, à la vérification des cotisations et à la formation du personnel administratif. S'agissant des attributions qui incombent à l'Administrateur de la Caisse en tant que secrétaire du Comité mixte, le secrétariat central de la Caisse assure le service des réunions du Comité mixte, du Comité permanent, du Comité d'actuares et de tous les autres organes connexes, et s'occupe de procéder aux recherches et de rédiger la documentation. Il représente le Comité mixte devant le Comité consultatif pour les questions administratives et budgétaires et la Cinquième Commission de l'Organisation des Nations Unies, la Commission de la fonction publique internationale, le Comité des placements et les instances interinstitutions.

Structure

La Caisse a des bureaux à New York et à Genève. Elle est structurée comme suit :

- a) **Bureau de l'Administrateur** (Administrateur, Administrateur adjoint, Conseiller juridique, Assistant de l'Administrateur, personnel d'appui pour les services de conférence et l'administration) : il assure la direction, la supervision et la gestion d'ensemble de la Caisse, définit ses grandes orientations, traite les questions juridiques et gère les services liés aux attributions qui incombent à l'Administrateur en sa qualité de secrétaire du Comité mixte; le Service administratif dépend directement du Bureau (questions administratives et budgétaires, questions de personnel, contrôle administratif et financier interne, participation à l'élaboration

des politiques et représentation devant les organes chargés des nominations et des promotions; il fournit également des services analogues au Service de la gestion des placements);

- b) **Opérations** : au Siège, ce secteur comprend la Section des prestations (administration des dossiers des participants pour tous les services du Secrétariat et des entités de l'ONU en tant que secrétariat du comité local des pensions du personnel; détermination et gestion de toutes les pensions et prestations) et la Section des finances (comptabilité, paiements et services de caisse et de trésorerie);
- c) **Service informatique** : elle est chargée de l'analyse, de la conception, de la programmation et de la production de systèmes existants ou nouveaux, et de toutes les autres fonctions liées à l'informatique, y compris le traitement, l'enregistrement, le stockage, la recherche et l'acheminement d'informations au moyen d'un système de transfert des documents sur disques optiques;
- d) **Bureau de Genève** : il exécute de multiples tâches liées au traitement et à l'administration des prestations des bénéficiaires appartenant aux organisations affiliées sises en Europe et aux bureaux du système des Nations Unies situés en Afrique et au Moyen-Orient; il joue également le rôle d'un centre de liaison pour les organisations sises en Europe et fournit des conseils et un appui à l'Administrateur et à son bureau pour les questions de politique générale et de procédure;
- e) **Service de la gestion des placements** : il gère le portefeuille des placements de la Caisse. Les décisions touchant les placements relèvent du Secrétaire général, qui a délégué ses pouvoirs fiduciaires à son Représentant pour les placements, qui a lui-même délégué certaines de ses responsabilités opérationnelles au Service de la gestion des placements.

